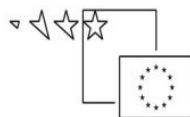




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



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

POSLOVNO KOMUNICIRANJE

TATJANA KOSI
ANDREJA ROM

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

Avtorici:

Tatjana Kosi, univ. dipl. ekon.
poglavja 1- 4.
Poslovno-komercialna šola Celje
Višja strokovna šola

Andreja Rom, univ. dipl. ekon.
poglavja 5-12.
Poslovno-komercialna šola Celje
Višja strokovna šola



Strokovna recenzentka:
mag. Zvonka Krištof, prof.

Lektorica:
Majda Lesjak, prof. slov. j. in ped.

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

005.57(075.8)(0.034.2)

KOSI, Tatjana

Poslovno komuniciranje [Elektronski vir] : gradivo za 1. letnik
/ Tatjana Kosi, Andreja Rom. - El. knjiga. - Ljubljana : Zavod IRC,
2009. - (Višješolski strokovni program Ekonomist / Zavod IRC)

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

ISBN 978-961-6820-29-5

1. Rom, Andreja
249167104

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

1	UVOD V POSLOVNO KOMUNICIRANJE	5
1.1	KOMUNICIRANJE IN POSLOVNO KOMUNICIRANJE.....	5
1.2	POVRATNA INFORMACIJA IN »NEKOMUNICIRANJE«.....	7
1.3	INTERNO KOMUNICIRANJE.....	8
1.4	EKSTERNO KOMUNICIRANJE	10
1.5	KRIZNO KOMUNICIRANJE	11
1.6	MULTIMEDIJSKO KOMUNICIRANJE.....	12
1.7	KOMUNICIRANJE KOT VPLIVANJE	13
1.7.1	Izbiranje sloga komuniciranja	13
1.7.2	Slogi našega vedenja in prilagajanje vodenja.....	15
1.7.3	Komuniciranje in generacijske razlike	16
1.7.4	Poslovno mreženje.....	18
2	KOMUNIKACIJSKI PROCES IN USPEŠNOST KOMUNICIRANJA	20
2.1	MODEL KOMUNICIRANJA	20
2.2	ZAKONITOSTI PRI TVORJENJU, PRENOSU IN SPREJEMU INFORMACIJ ..	22
2.2.1	Snovanje in sporočanje informacij	22
2.2.2	Prenos informacij.....	23
2.2.3	Redundanca	24
2.2.4	Rumor	24
2.2.5	Sprejemanje informacij.....	25
2.2.6	Obrambno odzivanje.....	26
2.3	KAKO KOMUNICIRAMO ALI KAKO DELUJEMO V OKOLJU	27
2.3.1	Oblike komuniciranja	28
2.4	RAZLIČNI TIPI LJUDI.....	30
2.4.1	Usmerjanje reakcij	30
3	TRANSAKCIJSKA ANALIZA.....	34
3.1	KAJ JE TRANSAKCIJSKA ANALIZA	34
3.2	EGO STANJA.....	34
3.3	VRSTE TRANSAKCIJ	37
4	UČINKOVITO KOMUNICIRANJE.....	40
4.1	AKTIVNO POSLUŠANJE	40
4.2	NAČELA ZA MEDSEBOJNO DOBRO KOMUNICIRANJE	45
4.3	STRES	46
4.4	STRATEGIJA USPEHA IN MOČ POZITIVNEGA MIŠLJENJA.....	48
4.5	POHVALA	50
4.6	KRITIKA.....	50
4.7	REŠEVANJE KONFLIKTOV	51
4.8	KAKO REČEMO NE	52
4.9	PRIPRAVA NA NEPRIJETEN POGOVOR.....	53
4.10	TEMELJI PREPRIČLJIVEGA KOMUNICIRANJA (ASERTIVNOST).....	54
5	NEVERBALNA KOMUNIKACIJA.....	58
5.1	POMEN NEVERBALNE KOMUNIKACIJE	58
5.2	PODROČJA NEVERBALNEGA KOMUNICIRANJA.....	59
6	POSLOVNI BONTON	62
6.1	OSNOVE LEPEGA VEDENJA	62
6.2	PRIMERI IZ POSLOVNEGA BONTONA.....	63
6.2.1	Rokovanje in predstavljanje	63
6.2.2	Poslovne vizitke.....	64
6.2.3	Imena in nazivi	65
6.2.4	Tikanje in vikanje	65

6.2.5	Ko smo gostitelji ali gostje na poslovnem obedu	66
6.2.6	Vstopanje in izstopanje, obnašanje na javnih mestih.....	67
7	USTNO KOMUNICIRANJE	69
7.1	POSLOVNI RAZGOVOR.....	69
7.2	POSLOVNI SESTANEK	70
7.3	POGAJANJA.....	73
7.4	POSLOVNI NASTOP	76
7.5	RETORIKA KOT OBLIKA PREPRIČEVANJA	78
7.6	RETORIKA IN VODENJE	79
8	PISNO KOMUNICIRANJE.....	84
8.1	OBLIKOVNE IN JEZIKOVNE ZNAČILNOSTI PISANJA.....	84
8.2	KREATIVNO POSLOVNO PISANJE	90
8.3	PISANJE PO ELEKTRONSKI POŠTI	93
9	BRANJE SPOROČIL	95
10	NOVA TEHNOLOGIJA	97
11	POSLOVNA DARILA	99
12	ETIKA KOMUNICIRANJA.....	102
13	LITERATURA IN VIRI	105

BESEDA AVTORIC

Komuniciranje je veščina, ki se je lahko naučimo. Komuniciramo že od rojstva dalje in imamo privzgojene komunikacijske navade, zato je težko svoje komuniciranje spremeniti v času študija. Če v življenju nekaj resnično hočemo doseči, potem za to ni nikoli prepozno. Najslabše je odlašati in iskati razloge zato, da ne bi ničesar spremenili.

Časi, ki so pred nami, niso obetavni. Ne vemo, kaj nas čaka jutri, pojutrišnjem. Morda je sedaj pravi čas, da začnemo ceniti medsebojne odnose, katerih osnovni pogoj je dobra komunikacija. Ali ni največ vreden pogovor, v katerem si vzamemo čas za druge, za naše prijatelje in svojce, s katerimi si lahko delimo naše probleme in tudi našo srečo? Materialne dobrine, za katerimi smo hlepeli zadnje čase, so samo nekaj, s čimer smo se obremenjevali, in to samo zato, da smo se pokazali navzven, dejansko pa jih sploh ne potrebujemo. Končno smo prišli do spoznanja, da je največ vredno tisto, kar je v nas samih. Iskren nasmeh, dobra volja, prijazna beseda in besede zahvale. Ali znamo ceniti te besede?

Pred vami je gradivo, ki naj vam pomaga na poti uspešnega sodelovanja s sodelavci, nadrejenimi, poslovnimi partnerji in z vsemi, ki vam pridejo naproti. Iz gradiva boste izvedeli, kako se učinkovito komunicira. Izvedeli boste, zakaj je pri tem izredno pomembno aktivno poslušanje in kaj pomeni odločno komuniciranje. Naučili se boste reševati konflikte ter kako pravilno izreči pohvalo in grajo. Spoznali boste, kako organiziramo in izpeljemo sestanek. Izvedeli boste, kaj je pomembno za dobro predstavitev in kako uporabiti retoriko kot obliko prepričevanj. Spoznali boste pravila pisnega komuniciranja in na koncu se boste seznanili tudi z etiko komuniciranja. Poleg tega boste v gradivu našli tudi poglavje o poslovnem bontonu, ki se nekoliko razlikuje od vsakodnevnega bontona. Seznanili se boste z uporabo tehnologije pri komuniciranju in spoznali neverbalno komunikacijo.

Teorijo je dopolnjena z nalogami iz prakse, ki ste jo že spoznali, če ste zaposleni, redni študenti pa v času prakse ali priložnostnega dela. Koristno je samo tisto znanje, ki ga lahko uporabimo in preizkusimo v praksi. Sprejmite novo znanje iz komuniciranja kot popotnico za boljši jutri.

Naj vam ne bo težko delati nekaj bolje in drugače, kot ste to delali doslej. Ne iščite izgovorov, da sami ne morete spremeniti ničesar. Nekdo mora začeti in bodite to vi. Zato naj zaključiva z modrimi besedami rimskega filozofa Seneke: »Ne da si nečesa ne upamo storiti zato, ker je težko, ampak je to težko zato, ker si tega ne upamo storiti.« Upajte si storiti to, kar želite storiti.

Tatjana Kosi
Andreja Rom

V literaturi boste našli ikone, ki vas bodo usmerjale pri poglobljanju in reševanju nalog. V praksi ni nič dokončno, in še tako idealna rešitev na papirju ni nujno najboljša. V okviru predavanj in vaj bomo skupaj reševali primere iz prakse in iskali najboljše rešitve.



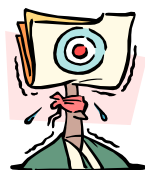
S študijem posameznih izzivov boste teoretično znanje preizkusili s praktičnimi nalogami. Včasih je opisan primer, ki ga je potrebno komentirati, drugič je potrebno samo poiskati odgovor. Včasih so dana še navodila, da pobrsirate po spletu in poiščete dodatne informacije.



Napisano si je dobro zapomniti, saj je zelo pomembno.



Posebej so označeni povzetki posameznih poglavij.



Na koncu vsakega poglavja so vprašanja ,namenjena preverjanju znanja.

1 UVOD V POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Ko se srečamo z besedo komuniciranje, se verjetno spomnimo na najbolj prijetno početje, saj vsi med seboj bolj ali manj uspešno komuniciramo. Vendar se postavlja vprašanje o tem, ali znamo pravilno komunicirati.

Ali se niste zadnjič srečali z nesporazumom s sodelavko ravno zato, ker se niste pravilno razumeli? Ali se sprašujete o tem, kaj ste storili narobe, da vas je sodelavka Mojca razumela, sodelavka Eva pa ne? Kje je nastal problem? Pri vas ali pri sodelavki? Lahko najdete razlago v tem, da s sodelavko Mojco že dalj časa sodelujete, Eva pa je v podjetju zaposlena šele mesec dni. V tem bo razlika! Je to res pravi razlog ali bi morali povedati drugače, da bi vas tudi nova sodelavka razumela?

Ali ste preverili razumljivost povedanega? Ste se vprašali, ali je stvar razumljiva tako vam kot drugim? Ali ste prejeli povratno informacijo in razčistili vse nejasnosti? Na omenjena vprašanja bodo dani odgovori v tem poglavju in tudi v naslednjih.

Ali lahko tudi nekomuniciramo? Če na vprašanje ne odgovorimo, ali je tudi to komunikacija? Seveda je, samo načini komuniciranja so različni.

O vsem tem bo govorila uvodna tema. V tej temi bo tudi razjasnjeno, kaj je poslovno komuniciranje. Spoznali bomo tudi različne oblike komuniciranja, od internega do kriznega komuniciranja. Dotaknili se bomo tudi slogov vodenja in spoznali generacijske razlike ter razloge za njihovo dobro oziroma slabo sodelovanje predstavnikov različnih generacij. Vsi odnosi med zaposlenimi, med zaposlenimi in nadrejenimi, med zaposlenimi in poslovnimi partnerji so rezultat komuniciranja. V poslovnem svetu je komuniciranje osnovno orodje za doseganje ciljev poslovanja.

1.1 KOMUNICIRANJE IN POSLOVNO KOMUNICIRANJE

V zvezi s komuniciranjem poznamo dva pojma: komuniciranje in komunikacija. **Komuniciranje** pomeni sporazumevati se. **Komunikacija** pa je sredstvo za komuniciranje.

Pojem komuniciranje predstavljajo misli, spremenjene v besede, ki so ustno izgovorjene ali prelite na papir oziroma vtipkane na računalnik. Komuniciramo ne le z besedami, ampak tudi nebesedno, torej s kretnjami in gestami. Komuniciramo tudi s slikami in znaki.



Pri komuniciranju gre za izmenjavo mnenj, posredovanje informacij, argumentiranje predlogov in vzpostavljanje stikov med osebami. Komuniciranje bi lahko opisali kot eno osnovnih dejavnosti, ki se odvija med ljudmi. V poslovnem svetu se odvija znotraj vsake organizacije in v povezavi z zunanjim svetom. Komuniciranje je sposobnost oblikovanja, usklajevanja in povezovanja, ki se razvija (Bačović, 2007).



1. izziv: Svojim najbližjim želite sporočiti, da jih imate radi. Kako boste to storili? Na kakšen način jim lahko sporočite, da jih imate radi? Samo z besedami ali je to mogoče tudi kako drugače? Ali je vseeno, če so to starši, vaš izbranec, mož ali žena, morda otrok ali vaši prijatelji?

2. izziv: Sodelavec vam pri prevezovanju telefonskega pogovora izroči telefonsko slušalko brez besed. Ali ga razumete, kaj želi? Ste zadovoljni z njegovim ravnanjem? Kako bi mu sporočili, da ne bo užaljen, da želite v prihodnje vedeti, s kom boste govorili, če vam preveže telefonski klic?

Poslovno komuniciranje ima določen cilj in je namenjeno postavljanju in doseganju ciljev. V tem se poslovno komuniciranje tudi razlikuje od družabnega komuniciranja. Vsebina tega gradiva je poslovno komuniciranje. Nanaša se na poslovanje, kar pomeni, da je cilj komuniciranja enak cilju poslovanja organizacije. Končni cilji poslovanja so vezani na proizvodnjo in prodajo izdelkov ali storitev, ki omogočajo obstoj, razvoj in v končni fazi čim večji dobiček organizacije.

Cilji niso sami sebi namen, zato morajo biti dosegljivi in merljivi. Če so dosegljivi, morajo biti realni in koristni. Če so merljivi, pomeni, da ugotavljamo, v kakšni meri smo jih uspeli doseči. Enako velja tudi za cilje komuniciranja.

Kako komuniciramo, je odvisno od izbranega načina komuniciranja, od naših pristojnosti oziroma kompetenc in od sredstev, ki jih imamo na razpolago za komuniciranje.

V poslovnem svetu si sodelavcev in nadrejenih, ki so naši najpogostejši sogovorniki, ne izbiramo sami. Prav tako si velikokrat ne moremo izbirati poslovnih partnerjev po svoji meri, zato izkoristimo vsako priložnost za navezavo novih stikov in uresničitev poslovnih ciljev. V vseh poslovnih stikih bodimo pri izražanju jasni, nedvoumni in odkriti. Postavljajmo čim bolj natančne cilje in si prizadevajmo za njihovo uresničitev.



1. izziv: Nadrejeni vam je delegiral novo nalogo o izdelavi mesečnega poročila fizičnega obsega poslovanja in vam tudi povedal rok, do kdaj mora biti poročilo končano. Do sedaj je to nalogo opravljal drug oddelek, kar vam tudi pove, da je odslej to vaše delo, a ostalih navodil za to delo še niste prejeli. Nekaj dni pred rokom poveste nadrejenemu, da ste prevzeto nalogo, to je izdelavo mesečnega poročila, končali, želeli pa bi samo nekaj pojasnil v zvezi s tem. Vodja vas vpraša: »Ste gotovi?« Vaš odgovor je: »Da, želel bi vam razložiti nekatere stvari, ki so v poročilu malce spremenjene.« Nadrejeni nima časa, zato odgovori, da bo poročilo pregledal doma. Izdelano poročilo mu pustite na njegovi mizi.

Naslednji dan vas pokliče k sebi in vpraša, kako to, da je poročilo gotovo, če v poročilu ni tega in onega, na zadnji strani ni datuma in podpisa.

Nezadovoljni ste z njegovo komunikacijo. Razmislite, kaj je bilo narobe. Je bila napaka samo pri njem ali tudi pri vas? Kako bi moral nadrejeni pravilno ravnati, ko vam je predajal nalogo in kako, ko je izdelek prevzemal? Kako bi ga vi lahko pripravili na spremembe v poročilu brez ustne razlage?

So bili cilji jasno določeni? Je bilo mogoče primerjati cilje in rezultate? Zakaj je prišlo do nesporazuma pri pričakovanjih enega in drugega?

Ali je uspešnost oziroma cilj naloge odvisen od načina komunikacije, pristojnosti in sredstev, ki jih imamo na razpolago? Obrazložite zgornji primer.

1.2 POVRATNA INFORMACIJA IN NEKOMUNICIRANJE

Za komuniciranje je izredno pomembno, da ni odvisno samo od posameznika ampak se navezuje na sodelujoče, torej na tiste, katerim je sporočilo namenjeno. Prejeti moramo **povratno informacijo ali feedback**.

Pri komuniciranju, kjer gre za pogovor med vsaj dvema osebama, bo komunikacija uspešna, če bo pogovor potekal tako, da govorita izmenoma eden in drugi. Komuniciranje je pravilno takrat, ko za povedano mnenje prejmemo povratno informacijo ali feedback. V kolikor eden samo govori, drugi pa samo posluša, ne vemo, ali je komunikacija uspešna. Dosežemo samo namen, da smo povedali to, kar smo nameravali. Pri tem pa ne vemo, ali smo dosegli cilj. Dobiti moramo povratno informacijo, s katero ocenimo uspešnost komunikacije.

S komunikacijo ne dosežemo vedno cilja, ki smo si ga zastavili. Vsekakor moramo dobiti pozitivno ali negativno povratno informacijo na posredovano mnenje ali vprašanje. Velikokrat odziv našega sogovornika ni takšen, kot ga pričakujemo ali ga po našem mnenju sploh ni. Vendar tudi situacija, v kateri na naše mnenje ne dobimo povratne informacije, ali ko na vprašanje ne dobimo odgovora, pomeni komuniciranje. V takšnem primeru govorimo o **nekomuniciranju**.

Nekomuniciranje je v poslovnem svetu nezaželeno vedenje oziroma obnašanje osebe, včasih pa nam pove več kot besede in ima lahko še večji pomen. Spomnimo se pregovora, ki pravi, da je molk zlato ali pa tistega, ki pravi, da kdor molči, tisočim odgovori. Če ni odgovora, običajno pomeni odklonilno mnenje. Nekomuniciranje moramo vedno obravnavati skupaj z ostalim vedenjem oziroma obnašanjem sogovornika. Morda smo izrekli kaj nerazumljivega, morda nismo bili dovolj jasni. Morda smo sogovornika presenetili tako, da je ostal brez besed. Nekomuniciranje lahko pomeni zadržanost, nezainteresiranost sogovornika. Prav zaradi dvoumnosti moramo ustrezno reagirati tudi na nekomuniciranje tako, da ne postane razlog nesporazumov. Razlog nerazčiščenih nesporazumov v odnosih med sodelavci so pogosto prav neizrečena pojasnila. Nesporazumi pa vodijo v nepotrebne, slabe medsebojne odnose.



1. izziv: *Izpeljite pogovor v dvojicah tako, da na vprašanje prvega ne prejmete povratne informacije drugega. Zamislite si situacijo pred izpitom, ko se doma učite in vam manjkajo zapiski dela snovi. Sošolcu, ki vam običajno takoj odgovori, pišete po elektronski pošti, a tokrat ni odziva. Nato ga pokličete in tako steče komunikacija po telefonu. Kako bo potekal pogovor? Kaj boste menili o vašem sošolcu?*

2. izziv: *V organizaciji ste se odločili, da se boste na potencialne potrošnike obrnili z direktno pošto. Prejmete enoodstotni odziv z naročilom. Kako boste ocenili izbrani medij komuniciranja? Kaj je lahko razlog za nekomuniciranje?*

3. izziv: *Direktor ima enkrat v mesecu tako imenovani Dan odprtih vrat. Le redki izkoristijo to obliko komuniciranja z vodstvom podjetja. Kaj menite, kje je storjena napaka? Ali obstajajo še druge oblike neposredne komunikacije med direktorjem in zaposlenimi? Kako bi si direktor še lahko zagotovil neposredno komuniciranje z zaposlenimi?*

1.3 INTERNO KOMUNICIRANJE

Namen **internega komuniciranja** je identifikacija zaposlenih z organizacijo in povezovanje zaposlenih na področju medsebojnih odnosov. Zaposleni, ki so dobro informirani o dogajanju znotraj organizacije, bodo bolj pripadni oziroma lojalni podjetju. Takšni zaposleni bodo bolj motivirani, lažje se bodo poenotili z organizacijo in bodo pozitivno zastopali organizacijo, kar prispeva k dobremu imidžu organizacije. Interno komuniciranje lahko razumemo kot sredstvo doseganja večjega zadovoljstva zaposlenih z delom. Največja reklama za organizacijo so zadovoljni in ozaveščeni zaposleni.

Organizacija želi z internim komuniciranjem doseči različne namene. Med najpomembnejše cilje organizacije sodijo izboljšanje organizacijske klime, pretok informacij in idej znotraj organizacijske strukture. Namen internega komuniciranja je zagotoviti učinkovita razmerja med vsemi, ki izmenjujejo informacije. Prav tako je namen organizacije zagotoviti koordinacijo in nadzor ter omogočiti humano delovno okolje in dobro počutje. Organizacija lahko z internim komuniciranjem pridobiva predloge zaposlenih o izboljšanju poslovanja. Rezultat dobrega internega komuniciranja je tudi dvig motivacije zaposlenih, identificiranje zaposlenih z organizacijo, informiranje in izobraževanje zaposlenih, izkoriščanje znanja in izkušenj vseh zaposlenih v prid organizacije. Rezultat dobrega internega komuniciranja je tudi reševanje problemov in odkrivanje priložnosti pred pojavom krize ter razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov.

V kolikor vodstvo ali nadrejeni uradno ne informirajo zaposlene, obstaja velika verjetnost, da se bodo oblikovale neformalne skupine, ki bodo ustvarjale lastne, velikokrat izkrivljene informacije in jih širile med zaposlenimi. Ob vsakršni spremembi, še posebej v kriznih časih, se je potrebno zavedati, da je zaposlenim potrebno povedati tisto, kar bi bilo dobro, da vedo, in ne zgolj tisto, kar morajo vedeti. Vsebina informacij je namreč odvisna od kadrovske strukture zaposlenih, povezanosti z okoljem, medsebojne povezanosti.

Za uspešno komuniciranje z interno javnostjo je pomembno pridobiti povratne informacije. Eden izmed načinov je izvedba anonimne ankete med interno javnostjo. Na osnovi analize je potrebno ustrezno ukrepati tako, da dosežemo pozitivne spremembe.

Organizacija se mora zavedati, da so prvo ogledalo ugleda organizacije v javnosti njeni zaposleni. Zato so tako pomembni viri informiranja zaposlenih in ureditev organiziranega dostopa do informacij.

Organizacija lahko izbira med več oblikami internega komuniciranja. Najpogostejše oblike internega komuniciranja so razvidne iz preglednice.

Tabela 1: Oblike internega komuniciranja in njihove prednosti

OBLIKA INTERNEGA KOMUNICIRANJA	PREDNOSTI
Sestanki	Povratna informacija, možnost takojšnjega posredovanja predlogov.
Oglasne table	Kratke in jedrnate informacije.
Interno glasilo	Pisna razlaga informacij, vsem omogočen dostop do enakih informacij.
Intranet	Dostop do pomembnejših informacij, ki jih potrebuješ za delo, sprotno aktualiziranje informacij, predvsem pravilnikov, navodil, seznamov zaposlenih in zakonodaje.
Internetne strani	Splošno informiranje in možnost postavljanja vprašanj.
Elektronska pošta	Dvosmerna komunikacija, povratna informacija.
Nabiralniki pripomb, pohval in predlogov	Anonimno pridobivanje pozitivnih in negativnih povratnih informacij.
Dan odprtih vrat direktorja	Neposreden stik vodstva z bazo.
Interno izobraževanje	Osebnostna rast, možnost napredovanja in načrtovanje karijerne rasti.
Družabna srečanja, tako interna kot z družinskimi člani in s poslovnimi partnerji	Neformalno medsebojno spoznavanje na nivoju celotne organizacije, poglobljanje poslovnih vezi in utrjevanje medsebojnih odnosov.
Anketiranje	Pridobivanje ciljno naravnane povratne informacije.
Korporativni blog (za enkrat nadvse pogosta uporaba v tujini) in druga orodja digitalnega komuniciranja (npr. mikroblog)	Možnost dvo- in večsmerne komunikacije, takojšnje povratne informacije. Zaposleni kot anonimne osebe bolj odkrito komunicirajo. Pričakovati je treba tudi negativna mnenja in nanje odgovoriti. Težko kontroliramo pogovore na spletu, lahko pa jih usmerjamo tako, da ne zanemarimo kanala, ki omogoča transparentno, avtentično in demokratično komuniciranje vseh vpletenih.



1. izziv: Zadolženi ste za informiranje zaposlenih. Katere oblike internega komuniciranja bi predlagali za poljubno izbrano podjetje? Pripravite predlog in ga utemeljite.

2. izziv: Na kakšen način bi zagotovili povratne informacije posameznih oblik obveščanja interne javnosti?

1.4 EKSTERNO KOMUNICIRANJE

Organizacija mora imeti za dober ugled v ožji in širši javnosti izgrajeno tudi **eksterno komuniciranje**. Način komuniciranja med organizacijo in javnostjo imenujemo *odnosi z javnostmi*, ang. public relations – PR. V manjših organizacijah se z odnosi z javnostmi ukvarja vodstvo organizacije, večja podjetja imajo zato samostojne službe. Odnosi z javnostmi običajno pokrivajo poleg eksternega komuniciranja tudi interno komuniciranje. Prav tako spada na njihovo področje še oglaševanje in organizacija dogodkov za poslovne partnerje in zaposlene.

Naloga odnosov z javnostmi je v objektivnem obveščanju medijev o vseh dogodkih, za katere menijo, da bi bili zanimivi za javnost. V interesu organizacije so pozitivni dogodki, ki se nanašajo na uspehe poslovanja, mediji pa si bolj želijo negativnih dogodkov. Žal raziskovalno novinarstvo velikokrat ni profesionalno, zato objavi nepreverjene, enostranske informacije ter tako popači objektivnost informiranja.

Organizacija naj ne prikriva neprijetnih informacij, saj jih bodo slej ko prej odkrili mediji sami, kar zagotovo ne bo po volji vodstvu organizacije. Bolje je, da se organizacija nanje dobro pripravi in sama obvesti medije o tem. Slaba novica bo objektivno objavljena, če bo organizacija tudi v takšnem primeru pripravljena na sodelovanje z mediji. Takšna novica bo drugače objavljena v medijih, kot takrat, ko bodo informacije težko dosegljive.

Organizacije za obveščanje javnosti preko medijev skličejo novinarske konference ali same pripravijo objavo za medije. Na novinarske konference se vabijo tiskani mediji, radio in televizija. Vedno se povabijo vsi lokalni mediji, odvisno od pričakovane odmevnosti dogodka pa tudi mediji, ki pokrivajo širše področje (Belhar, 2004).

Pomemben vir objav za medije in javnosti so tudi lastne internetne strani, ki morajo biti vedno aktualne in sproti posodobljene. Na vsa vprašanja in namige iz vrst obstoječih ali potencialnih kupcev je potrebno v najkrajšem možnem času odreagirati preko istega medija.

Za uspešno komuniciranje z eksterno javnostjo je pomembno pridobiti povratne informacije. Te si pridobimo z analizo objav v medijih, ang. z izdelavo press clippinga. Vsaka analiza zahteva ustrezno ukrepanje, sicer so lahko te oblike komuniciranja same sebi namen in ni pričakovati kvalitetnih premikov.

Organizacija se mora zavedati, da so zanjo izredno pomembni viri informiranja in ureditev organiziranega dostopa do javnih informacij. Vse uradne informacije navzven morajo iti zaradi pravilnega podajanja informacij in koordinacije informacij iz enega mesta (Novak, 2006).



1. izziv: Za izbrano organizacijo organizirajte novinarsko konferenco. Kako bi se lotili organizacije tega pomembnega dogodka tako, da bi dosegli odmev v javnosti? Kako bi se pripravili na komuniciranje z novinarji? Bi uporabili intervju, izjave, pisne informacije, ali snemanje?

1.5 KRIZNO KOMUNICIRANJE

Posebna stanja so krizna stanja v organizaciji, ki zahtevajo krizno komuniciranje. Krizo lahko povzroči nek notranji dogodek, predvsem slabi poslovni rezultati, razkritje nepravilnosti v poslovanju in nesreče pri delu ali zunanji dogodki. Mednje sodijo slaba gospodarska situacija, negativni gospodarski trendi, inflacija in zmanjšano povpraševanje na nekaterih trgih. Kriza v organizaciji pomeni zanjo dvojni izziv. Postane lahko nevarnost in hkrati tudi priložnost za izboljšanje stanja. Potrebno se je načrtno lotiti in obvladovati komuniciranje pred krizo, med njo in po njej. Velikokrat kriza ni to, kar se zgodi, ampak to, kar ljudje mislijo, da se je zgodilo oziroma se godi. V tem primeru je toliko bolj pomembno informiranje notranje in zunanje javnosti.

Današnje tržno okolje postaja vse bolj nepredvidljivo. Spremembe narekujejo tempo življenja organizacij, ki nastajajo, rastejo, se razvijajo, dozorevajo in odmirajo. Organizacija ima na voljo ogromno možnosti o tem, kako naj se vede, razvija, prilagaja zahtevam in željam kupcev in javnosti. Veliko je tudi možnosti na področju zadovoljstva zaposlenih. Ljudje, ki dosegajo dobre rezultate, so zadovoljni sami s seboj. To zadovoljstvo lahko zaposlene kaj hitro mine takrat, ko se pojavijo spremembe. Ljudi je potrebno pripraviti na spremembe in jih motivirati za njihovo čim prejšnje odkrivanje. Pripraviti jih je potrebno tudi na ustrezno reagiranje na spremembe. Organizacija mora biti tista, ki narekuje tempo sprememb in ne sme dovoliti, da bi spremembe upravljale z njo. V kriznem komuniciranju je bistvenega pomena, da vodstvo transparentno komunicira z možnostjo povratnih informacij in predlogov zaposlenih.

Med krizno komuniciranje lahko štejemo tudi reševanje notranjih konfliktov zaradi različnih mnenj zaposlenih. Komuniciranje nam omogoča doseganje sporazumov in iskanje možnosti za rešitev nastalih konfliktov ali preprečevanje nastajanja konfliktov v razmerah, ko se soočajo različna mnenja ljudi. »Notranja uravnoteženost je pogoj za uspešno reševanje težavnih in kriznih situacij, ki od komunikatorjev zahtevajo čustveno in miselno pripravljenost, odzivnost in sposobnost usklajevanja« (Bačović, 2007, 343).



1. izziv: Iz dnevnih medijev poiščite primer, ki govori o kriznem stanju v neki organizaciji. Pripravite predlog obveščanja interne javnosti o kriznem dogodku.

1.6 MULTIMEDIJSKO KOMUNICIRANJE

Med to obliko komuniciranja štejemo komuniciranje s pomočjo telefona, mobilnega telefona, osebnega računalnika, notesnika in dlančnika. Ti mediji komunicirajo z besedo, sliko in zvokom. Največje spremembe se dogajajo na področju mobilnikov. Združujejo telefon, fotoaparata, kamero, internet, televizijo in radio. Niso vezani na prostor in niso odvisni od trenutnega napajanja energije. Mogoče jih je uporabljati povsod in brez omejitev.

Komuniciranje preko interneta omogoča nepredstavljive možnosti komuniciranja. Organizacije, ki imajo zaposlene na več lokacijah, uporabljajo videokonference namesto osebnih sestankov, ustno komunikacijo v pisarnah nadomešča komuniciranje preko spletnih orodij za medosebno komunikacijo (MSN, Skype, Facebook, Twitter). Razvila se je tudi nova oblika komuniciranja preko blogov. Internet omogoča službeno delo in komuniciranje od doma. Ljudje še vedno potrebujejo osebne stike, toda v času, ko podjetja znižujejo stroške, velikokrat zmanjšajo število manj nujnih sestankov. Kjer poenotene komunikacije prinašajo dodano vrednost, je povečana storilnost. Uporabniki porabijo manj časa na poti in lahko hitreje najdejo sogovornika. Tako prihranijo čas in poslovne vire, ki jih je mogoče vložiti v strateško pomembnejša področja. Uporabnikom so komunikacijske možnosti na voljo na letališču, doma, v hotelu in drugod, torej povsod, kjer imajo povezavo z internetom. Novi način komuniciranja zahteva, da se postavijo meje med zasebnim in poslovnim življenjem. V nasprotnem primeru delo prestopi meje in obremenjuje zasebno življenje.



1. izziv: Na internetu poiščite ponudbo nekaterih mobilnih telefonov in predstavite, katere storitve vam omogočajo pri komuniciranju.

2. izziv: Katere oblike klasičnega komuniciranja bi lahko nadomestili z novejšo tehnologijo?

3. izziv: Na internetni strani <http://www.finance.si> (23. 4. 2009) poiščite članek iz Financ in predstavite zadnje trende na področju tehnologije poenotениh komunikacij.

1.7 KOMUNICIRANJE KOT VPLIVANJE

S komuniciranjem vplivamo na sogovornika. Ljudje so lahko optimistično ali pesimistično naravnani. Upoštevati je potrebno, da se ljudje v različnih situacijah različno obnašajo. Za sodelovanje je najpomembneje, da se sprijaznimo, da so ljudje takšni, kot so in da jih kot takšne tudi sprejemamo. Ljudi ne moremo spreminjati, spreminjamo lahko le sebe. Poskusimo se vživeti s pomočjo **empatije** v njihovo vlogo.



Izziv: Na internetni strani <http://magazin.spoznaj.si/?p=2892> (23. 4. 2009) preberite tekst o empatiji in ga predstavite.

1.7.1 Izbiranje sloga komuniciranja

V teoriji poznamo tri poglede na ljudi, ki temeljijo na treh konceptih, znanih kot teorija X, teorija Y in teorija Z.

Tabela 2: Značilnosti treh teorij

Značilnosti	Teorija X	Teorija Y	Teorija Z
Osnovna spodbuda	Prisila	Prostovoljnost	Razum
Razmerje ljudi	Tekmovanje	Sodelovanje	Soodvisnost
Osnovna celica v družbi	Posameznik	Skupina	Interakcija
Pogled na ljudi	Pesimističen	Optimističen	Realističen

Vir: Možina et al., 2004

Pri komuniciranju se lahko odločimo za vplivanje na sogovornika, ki ima razpon od avtoritarnega do sodelujočega (participativnega). Možnih slogov komuniciranja je več in so razvidni iz spodnje tabele.

Tabela 3: Slogi komuniciranja in vplivanje v komuniciranju

SLOG KOMUNICIRANJA	VPLIVANJE V KOMUNICIRANJU
Vodja odloči in sporoči svojo odločitev.	Avtoritarno vodenje – o vsem odloča vodja, ki ne dopušča nobene diskusije.
Vodja <i>proda</i> odločitev sodelavcem.	Avtoritarno vodenje – vodja prepriča sodelavce o pravilnosti svoje odločitve.
Vodja predloži zamisel in spodbuja vprašanja.	Delno avtoritarno vodenje – vodja predlaga in želi, povratno informacijo v obliki vprašanj, na katera daje ustrezne odgovore.
Vodja predloži možne rešitve in dopušča spremembe predlogov.	Sodelovalno vodenje – vodja sicer predlaga, a so njegovi predlogi le eni od predlogov sodelavcev.
Vodja predloži zadevo, zbere predloge in odloči.	Sodelovalno vodenje – vodja predstavi problem ali nalogo, nato na osnovi dobljenih predlogov izbere in potrdi najboljši predlog.
Vodja določi meje in postavi delovne skupine za urejanje zadev.	Vodja določi samo pogoje in okvirne omejitve, ostalo prepusti samostojnosti in ustvarjalnosti sodelavcev.
Vodja dovoljuje samostojno delovanje sodelavcev v okviru danih pooblastil.	Vodja popolnoma zaupa sodelavcem, razdeli jim naloge in zahteva prevzem odgovornosti.

Vir: Možina (et al., 2004)

Uspešnost komunikacije je odvisna od pravilno izbranega sloga vodenja. Če pretvorimo komuniciranje v vplivanje na sogovornika, je to odvisno tudi od značilnosti udeležencev komuniciranja in predvsem od njihove pripravljenosti na sodelovanje.



1. izziv: *Opišite osebo, ki je pesimistična – teorija X (optimistična – teorija Y ali realna – teorija Z).*

2. izziv: *Na kakšen način bi spodbujali pesimistično osebo?*

3. izziv: *Kako bi opisali sebe glede vodljivosti? Se v vseh situacijah obnašate enako?*

4. izziv: *V katerih primerih bi uporabili posamezen slog vodenja in zakaj? Razložite posamezne sloge vodenja oziroma vplivanja na sogovornika na izbranih praktičnih primerih. Katere so prednosti in slabosti posameznih slogov vodenja?*

5. izziv: *Zasnujte oziroma simulirajte v izbrani organizaciji slog komuniciranja in vplivanje v komuniciranju tako, da boste upoštevali značilnosti, prikazane na sliki 3.*

1.7.2 Slogi našega vedenja in prilagajanje vodenja

Odvisno od pripravljenosti na sodelovanje, pri čemer gre za zmožnost in voljnost posameznikov, imamo po Možini (et al., 2004) štiri tipe vedenja ljudi, ki jim prilagodimo slog vodenja.

- Malo voljni in malo zmožni – vodimo jih z ukazovanjem, naročanjem.
- Malo zmožni, vendar voljni – vodimo jih s poučevanjem.
- Zmožni, vendar le malo voljni – skušamo jih spodbuditi k sodelovanju.
- Zmožni in voljni – z vodenjem ni težav, naloge jim poverjamo in delegiramo.

Iz tega sledijo štiri slogi vodenja: poverjanje (delegiranje), sodelovanje (vzpodbujanje), poučevanje (inštruiranje) in naročanje (diktiranje), kar je prikazano tudi v spodnji sliki.

Tabela 4: Štirje slogi vodenja

ZMOŽNOST ↑ Velika ↓ Majhna	Znanje je in volja tudi 1. POVERJANJE Participativno vodenje Problema sploh ni	Znanje je, ni pa volje 2. SODELOVANJE Delno participativno vodenje Vodja problem prenese
	Problem je deljen 3. POUČEVANJE Delno avtoritarno vodenje Ni znanja je pa volja	Problem ostaja vodji 4. NAROČANJE Avtoritarno vodenje Ni ne znanja in ne volje
	← Velika VOLJNOST Majhna →	

Vir: Možina et al., 2004

Bolj ko so zaposleni pripravljeni na sodelovanje, bolj demokratičen je lahko odnos vodje in obratno, manj ko so zaposleni pripravljeni sodelovati, bolj je potrebno avtoritativno vodenje. Pri tem je potrebno upoštevati dejstvo, da se je potrebno včasih bolj ukvarjati z zadevo, drugič pa več z zaposlenimi. Pri naročanju in poverjanju nalog se je potrebno manj ukvarjati s sodelavcem in več z zadevo, medtem ko se je pri poučevanju in sodelovanju potrebno bolj ukvarjati s sodelavcem z namenom, da ga pridobimo in prepričamo o tem, da je zmožen urejanja zadev.

Z zadevo se je treba več ukvarjati pri poučevanju in pri naročanju. Pri poučevanju zato, ker sodelavec ni zmožen samostojno opravljati nalog, pri naročanju pa zato, ker sodelavec nima volje niti ni zmožen.

Ne moremo trditi, da obstaja najboljši slog komuniciranja in vodenja. Pobudnik komuniciranja, ki je običajno vodja, mora slog komuniciranja (1.7.1 točka) prilagajati voljnosti in zmožnosti sodelavcev.

Pri izbiri sloga komuniciranja je potrebno upoštevati tudi čas, ki je na voljo za nalogo. Če ni dovolj časa, je učinkovit slog komuniciranja takšen, da vodja odloči in sporoči odločitev. Če je več časa na voljo, lahko vodja izbere slog, pri katerem predloži zadevo, zbere predloge in nato odloči. Naloga bo vsekakor bolj kvalitetno opravljena, kadar bodo sodelavci samostojni pri delu v okviru kompetenc. Še boljši rezultati bodo takrat, kadar bodo zaposleni vključeni v samostojno delovanje v okviru danih pooblastil. Delavec bo zavzet, imel bo občutek upoštevanja, sodelovanja in vplivanja na rezultat dela (Grubiša, 2001).

Na avtoritativno ali participativno vodenje vpliva več dejavnikov. Od izbire ustreznega vodenja je odvisno sodelovanje in zadovoljstvo oziroma komunikacija med nadrejenim in ostalimi zaposlenimi.



1. izziv: Na izbranih primerih razložite vse štiri sloge vodenja. Kako bi motivirali tiste zaposlene, pri katerih ni opaziti volje za sodelovanje?

2. izziv: Katere so prednosti in slabosti avtoritarnega vodenja?

3. izziv: Izberite način vodenja in ga razložite na izbranem primeru. Razložite prednosti pred ostalimi oblikami vodenja.

4. izziv: V knjigi Avtentično vodenje v učeči se organizaciji (Dimovski, 2009) poiščite še druge oblike vodenja in jih predstavite. Razložite tiste posebnosti, za katere menite, da še posebej vplivajo na motivacijo zaposlenih.

1.7.3 Komuniciranje in generacijske razlike

Na delovnem mestu se srečujejo zaposleni različnih generacij. Raziskovalci jih delijo v štiri kategorije (Žagar, Finance, 6. 2. 2009, št. 25, str. 18):

- generacijo veteranov, rojenih do leta 1948;
- generacijo baby boom, rojenih v obdobju od 1949 do 1965;
- generacijo X, rojenih od 1966 do 1980;
- generacijo Y rojenih od 1981 do 1999.

Razumevanje in upoštevanje značilnosti pripadnikov posameznih generacij nam lahko olajša medsebojno sodelovanje in komuniciranje. Predvsem se razlikujejo v razumevanju interesov,

pričakovanj, vrednot in tudi v načinu komuniciranja. Medtem ko starejši cenijo tradicijo in pripadnost organizaciji, mlajši sprejemajo novosti in spremembe. Če je bila nekoč vrlina imeti delo za nedoločen čas in čim manjkrat spremeniti delodajalca, je danes prav nasprotno. Uspešna je tista oseba, ki sprejme tisto delo, ki ustreza njegovim interesom, sposobnostim in ambicijam. Delo za nedoločen čas je prej izjema kot pravilo, menjavanje delodajalcev ni nič posebnega.

Predstavniki generacije X in Y so posebej spretni v elektronski komunikaciji, saj so zrasli ob televiziji in računalnikih. Generacijo Y je še bolj zaznamoval hiter tehnološki napredek in razvoj informacijskih sistemov. Pri izražanju osebnih mnenj so neposredni in odkriti. Napačno je mnenje, da mlajša generacija ne sprejema starejše generacije. Pozitivno sprejema *coaching*, tako imenovane starejše osebe v vlogi trenerjev in mentorjev. Predstavniki generacije X in Y cenijo možnost osebne rasti ter pridobivanje novih znanj in izkušenj.

Med predstavniki generacij X in Y je precej razlik, ki izhajajo iz značilnosti družbe v katerih so odraščali. Tako je generacija Y na delovnem mestu še veliko bolj neformalna in sproščena kot generacija X. Generacija Y ceni osebno obravnavo. Ceni torej, da se jim posebej posvetimo in damo vedeti, kako zadovoljni smo z njihovim delom. Mlajša generacija ima rada izzive, z neuspehi se ne obremenjuje in jih jemlje kot dobro izkušnjo. Ceni prijetno delovno vzdušje in ustvarjalno delovno okolje.

Če se ne zavedamo različnosti generacij, se lahko pojavijo težave in nasprotovanja v odnosih in komuniciranju med sodelavci ter med vodji in sodelavci. Mlajše generacije so bile vzgojene ob materialnih vrednotah. Ne poznajo stalnic, saj so odraščali v času stalnih sprememb, prav tako odlično komunicirajo z elektronskimi mediji. Izredno samozavestno obnašanje mlajše generacije je lahko včasih celo napačno razumljeno. Mlajša generacija ima občutek za pravičnost, avtonomno in samostojno opravljanje nalog ter spoštovanje ustreznega ravnovesja med družinskim in poslovnim življenjem. Vsem tem značilnostim je treba prilagajati naše načine komuniciranja. Enotnega recepta ni (Brečko, Manager+, 2008, št. 1, str. 6–10).



1. izziv: Iz lastnih izkušenj opišite način komuniciranja z mlajšimi in starejšimi predstavniki posameznih generacij.

2. izziv: Na internetni strani <http://www.finance.si>, 28. 4. 2009, poiščite članek iz *Financ*, 6. 2. 2009, in razložite posebnosti posameznih generacij. Iz opisanih karakteristik razložite prednosti sodelovanja generacije Y z generacijo baby boom. V čem se komunikacija generacije X in Y razlikuje od ostalih dveh starejših generacij?

3. izziv: Kako bi komunicirali z generacijo Y in kako z generacijo baby boom? V čem sta si generaciji različni? Pomagajte si tudi s člankom v reviji *Manager+* št. 1, marec 2008, ki ga poiščite na internetni strani <http://www.finance.si/manager>, 28. 4. 2009

1.7.4 Poslovno mreženje

V poslovnem komuniciranju, ko nam več poslovnih stikov pomeni več možnosti za poslovni uspeh, ne izbiramo sogovornikov po svojem okusu. Pri sogovorniku iščemo poslovni interes. Pojem mreženje pomeni, da se gibljemo v krogu ljudi, ki imajo enake in tudi različne poslovne interese in z njimi navezujemo poslovne stike. Stike navezujem preko svojih znanih poslovnih partnerjev ali se z njimi seznanimo na različnih poslovnih srečanjih, kjer imamo možnost spoznati nove ljudi (Collison, 2002).



1. izziv: Poiščite v poslovnih revijah ali na internetu članke o poslovnem mreženju. Ali je fitnes ustrezen kraj za navezovanje novih stikov, ki jih lahko kasneje izkoristimo tudi v poslovne namene? Ali nove stike, ki smo jih pridobili na izobraževalnem seminarju, štejemo med poslovno mreženje?



POVZETEK POGlavJA

V tem poglavju smo spoznali, kaj je komuniciranje. Pojem komuniciranja predstavljajo misli, spremenjene v besede, ki so ustno izgovorjene ali prelite na papir oziroma vtipkane v računalnik. Komuniciramo pa ne le z besedami, ampak tudi nebesedno, s kretnjami in gestami. Komuniciramo tudi s slikami in znaki.

Poslovno komuniciranje ima določen cilj. Namenjeno je postavljanju ciljev in doseganju ciljev. V tem se poslovno komuniciranje tudi razlikuje od družabnega komuniciranja.

Za komuniciranje je izredno pomembno, da ni odvisno samo od posameznika, ampak se navezuje na sodelujoče, torej na tiste, katerim je sporočilo namenjeno. Prejeti moramo povratno informacijo ali feedback.

Kadar na naše mnenje ne dobimo povratne informacije ali kadar na vprašanje ne dobimo odgovora, bi lahko govorili o nekomuniciranju, kar pa je prav tako komuniciranje z nejasnim sporočilom.

Ločimo interno in eksterno komuniciranje, krizno komuniciranje in multimedijsko komuniciranje.

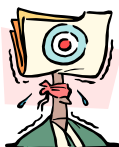
S komuniciranjem vplivamo na sogovornika. Ljudje so lahko optimistično ali pesimistično naravnani ali pa imajo realne poglede na situacijo. Upoštevati je potrebno, da se ljudje v različnih situacijah različno obnašajo. Za sodelovanje je najpomembnejše, da se sprijaznimo, da so ljudje takšni kot so in da jih kot takšne tudi sprejemamo. Ljudi ne moremo spreminjati, spreminjamo lahko le sebe. Poskusimo se vživeti s pomočjo empatije v njihovo vlogo.

Odvisno od pripravljenosti na sodelovanje, pri čemer gre za zmožnost in voljnost posameznikov, razlikujemo štiri tipe vedenja ljudi, ki jim prilagodimo slog vodenja.

- **Malo voljni in malo zmožni – vodimo jih z ukazovanjem in naročanjem.**
- **Malo zmožni, vendar voljni – vodimo jih s poučevanjem.**
- **Zmožni, vendar le malo voljni – skušamo jih spodbuditi k sodelovanju.**
- **Zmožni in voljni – z vodenjem ni težav, naloge jim poverjamo in delegiramo.**

Razumevanje in upoštevanje značilnosti pripadnikov posameznih generacij nam lahko olajša medsebojno sodelovanje in komuniciranje. Predvsem se razlikujejo v razumevanju interesov, pričakovanj, vrednot in tudi v načinu komuniciranja.

Med oblike navezovanja novih poslovnih stikov spada tudi mreženje, ki pomeni, da se gibljemo v krogu ljudi, ki imajo enake in tudi različne poslovne interese in z njimi navezujemo poslovne stike.



VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Kaj je značilno za poslovno komuniciranje v primerjavi z družabnim komuniciranjem?
2. V čem je bistvo povratne informacije?
3. Ali lahko nekomuniciramo? Zakaj je nekomuniciranje problem v poslovnem komuniciranju?
4. Katere oblike internega komuniciranja lahko uvede organizacija?
5. Kateri so štirje tipi vedenja ljudi, ki jim prilagodimo slog vodenja?
6. Poiščite ključne elemente poslovnega komuniciranja.
7. Primerjajte povezave internega in zunanjega komuniciranja.
8. Določite prednosti kriznega komuniciranja za interno in zunanjo javnost.
9. Kritično ocenite sloge komuniciranja za posamezne situacije vplivanja v komuniciranju.
10. Soočite zmožnosti in voljnosti študentov in predavateljev pri predmetu Poslovno komuniciranje glede na štiri možne sloge vodenja.

2 KOMUNIKACIJSKI PROCES IN USPEŠNOST KOMUNICIRANJA

Kdaj steče proces komuniciranja? Se moramo res prepričati, če so nas drugi razumeli? Zakaj porabimo toliko energije, da sodelavce prepričamo, da je potrebno slediti novostim? Kaj moramo upoštevati, da bomo sodelavce prepričali in navdušili za svoj predlog? Odgovore boste našli v tem poglavju.

Zakaj nekateri stalno iščejo izgovore za svoj neuspeh in se izgovarjajo na druge? V tem poglavju boste našli odgovor, da je to obrambni mehanizem, ker želimo biti zmagovalci.

Pri delu srečujemo različne tipe ljudi. Ali ni zato že samo po sebi razumljivo, da ne moremo z vsemi ravnati enako? Prav zato tudi ne moremo z vsemi enako komunicirati.

Na zadnjem sestanku je bila naša vodja popolnoma nepredvidljiva. Več sodelavcev je sestanek zamudilo, a se je na nekatere razburjala, medtem ko je druge prijazno pozdravila. Kje je razlog za njeno ravnanje?

Na vsa ta vprašanja in pomisleke daje odgovore naslednja tema.

2.1 MODEL KOMUNICIRANJA

Komuniciranje nastane takrat, ko neka informacija doseže tistega, ki mu je namenjena in sproži neko reakcijo pri tej osebi. V kolikor ni reakcije prejemnika informacije, ne vemo, ali je ta informacija dosegla naslovnika. Reakcija je lahko različna: v skladu ali pa v nasprotju s pričakovanji in interesi.

Komunikacijo sprožimo z namenom, da dobimo odziv, dobimo **povratno informacijo**. Tako ne moremo govoriti o komuniciranju, če ne sodelujeta vsaj dve osebi. Komuniciranje je dogajanje socialne narave z namenom interakcije.

Proces komuniciranja steče ob izpolnitvi treh pogojev:

- pošiljatelj z informacijo,
- komunikacijska pot (medij prenosa informacije),
- prejemnik informacije.

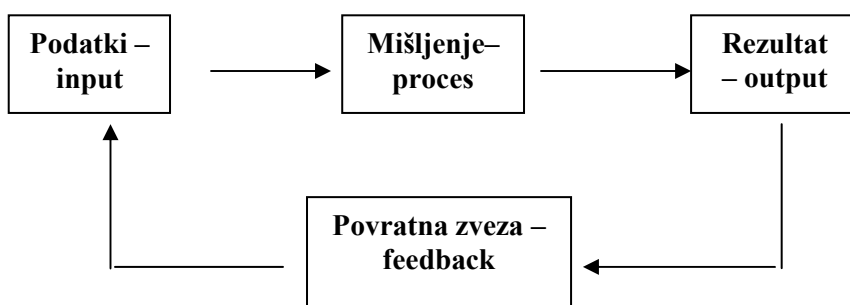
Informacija je pogoj komuniciranja in mora biti ciljno naravnana. Pošiljatelj in prejemnik morata imeti od tega določene koristi. Proces komuniciranja se zaključi takrat, ko pošiljatelj dobi povratno informacijo od prejemnika, torej od tistega, kateremu je bila informacija poslana.



Slika 1: Proces komuniciranja
Vir: Lasten

Koraki komunikacije

- Komunikacija se prične s **pošiljateljem**, ki sporočila snuje in oddaja. Ključni element uspešne komunikacije je **človek s svojimi miselnimi sposobnostmi**, ki oblikuje sporočilo.
- Naslednji korak je **spreminjanje informacij v obliko, ki jo je mogoče prenašati** oziroma posredovati (besede).
- Komunikacija poteka preko **medija prenosa informacije**. Prenos je lahko neposreden, torej je omogočen z osebnim stikom. Lahko je posreden, poteka preko telefona, elektronske pošte, s pomočjo pisem in podobno.
- Cilj poslanega sporočila je **sprejemanje informacije od prejemnika** oziroma naslovnika informacije. Pri sprejemanju igra veliko vlogo duševni proces, saj nanj vpliva razpoloženje, razumevanje in čustveni odnos.
- Krog komunikacije ni zaključen, če posredovalec ne dobi **povratne informacije**. To je dopolnjen element modela komunikacije – povratna zveza, recipročni učinek, feedback. Poslušanje in dajanje možnosti drugi osebi, da izrazi svoje mnenje, postavi vprašanja in pridobiva dodatne informacije, je pri komuniciranju nadvse pomembno.



Slika 2: Model dvosmerne komunikacije



Izziv: Ste na poslovnem razgovoru. Stranki ponujate novi računalniški program.

- a) *Kako bi potekal uspešen razgovor?*
- b) *Kdaj bosta zainteresirani obe strani: vi kot prodajalec in stranka kot kupec?*
- c) *Kdaj je informacija koristna? Ali so interesi različni? Je koristnost informacije odvisna od pošiljatelja, prenosa informacije ali prejemnika informacije?*
- č) *Razložite trditev: »Če bo informacija koristna, boste dosegli cilj, nasprotno bo izguba časa za prodajalca in kupca.« Razmislite, ali je vedno tako.*

2.2 ZAKONITOSTI PRI TVORJENJU, PRENOSU IN SPREJEMU INFORMACIJ

Namen komuniciranja, še posebej v hitrem tempu, ki nam ga narekuje poslovni svet, je natančno in hitro sporazumevanje. Sprejeta informacija naj bo čim bližje namenu podane informacije. Elementi oziroma koraki komunikacijskega procesa se velikokrat odvijajo neodvisno od naših želja, zato pride do ovir, ki preprečujejo doseči namen in cilj komuniciranja. Na kaj moramo biti posebej pozorni pri komuniciranju? Pozorni moramo biti na vsak posamezni korak komuniciranja.

2.2.1 Snovanje in sporočanje informacij

Največkrat informacijo podajamo ustno. Tu niso pomembne samo sporočene besede, ampak tudi neverbalna komunikacija.

Vsaka informacija temelji na naslednjih izhodiščih:

- slovarski ali simbolni pomen besed,
- odnos pošiljatelja do podane informacije,
- odnos pošiljatelja do sprejemnika,
- odnos pošiljatelja do samega sebe.

Ne glede na to, ali bomo komunicirali ustno, pisno, neverbalno, z uporabo vidnih sporočil ali s pomočjo multimedije, pomeni komuniciranje spreminjanje naših misli in informacij v določene simbolne oblike, besede, slike in znake, ki predstavljajo pojme in predmete. Govoriti oziroma uporabljati moramo razumljive besede in simbole, ki pomenijo vsem enako, tako tistemu, ki sporoča in tistemu, ki sprejema. V ospredju je vedno bolj psihološki moment podajanja informacij, torej način sporočanja, ki veliko pove o nas samih.

Neko informacijo lahko povemo na nešteto načinov: lahko smo prepričani v informacijo, se strinjamo s povedanim, nas zanima povedano, smo pri sporočanju prijazni, smo sogovorniku naklonjeni, smo komunikativni. Mnogo je načinov, s katerimi prenesemo informacijo

prepričevalno ali manj prepričevalno. Če smo do nekoga prijateljsko razpoloženi, bomo povedali informacijo drugače kot nekemu, ki nam ni naklonjen ali ga ne maramo. Odvisen je tudi odnos med sogovornikoma. Na primer, v službi komuniciramo na različne načine glede na hierarhični položaj posameznika.



Izziv: Velikokrat ni najpomembneje tisto, kar povemo, temveč to, kako povemo.

a) Ponazorite s primerom, s katerim sošolcu študentu poveste kritiko, ki se nanaša na njegovo nesodelovanje pri izdelavi seminarske naloge. Upoštevajte, da razlika temelji na načinu, kako poveste, ne na vsebini izrečene kritike. V prvem primeru povejte umirjeno, v drugem primeru povzdignite glas.

b) Ali bi si v drugem primeru zapomnili, kaj vam je povedal ali bi si bolj zapomnili način, kako vam je povedal?

c) Ali reagirate enako, če vam oseba kritiko izreče vljudno (vpraša tudi za razlog) ali vam pove s povišanim glasom (obsodi vas, da ste leni)?

d) Kako bi reagirali v prvem in kako v drugem primeru?

2.2.2 Prenos informacij

Pri sporočanju informacij lahko pride do številnih motenj. Če zanemarimo sam prenos informacij zaradi uporabe tehnologije, nastanejo težave od prenosa do sprejema. Pošiljatelj lahko uporabi tujke. Ne upošteva razlike v pomenu uporabljenih besed in način izražanja, pa tudi ne kulturnih razlik med osebami komuniciranja. Pomen informacije se zato spremeni tako, da ne dosežemo cilja, kar privede do nesporazuma. Zato je toliko bolj pomembna povratna informacija, s katero preverimo razumevanje. Povratno informacijo lahko pridobimo tudi z vprašanjem, kadar se naš sogovornik sam ne odzove na povedano.



1. izziv: Razložite pomen feedbacka na vašem primeru. Odigrajte vlogo dveh oseb, pri katerih pride do nesporazuma zaradi tega, ker je prišlo do motnje pri prenosu informacije in zato tudi ni bilo povratne informacije. Izpeljite zaključek komunikacije, ko se na koncu le sporazumete.

2. izziv: Proučite naslednjo trditev in ponazorite s primerom: »Manj nesporazumov bi bilo, če bi pravilno komunicirali in bi bili pozorni tudi na neverbalno komunikacijo.« Komunikacija je uspešna, če na povedano dobimo jasno povratno informacijo.

2.2.3 Redundanca

Gre za presojo o tem, kako kvalitetne morajo biti informacije in koliko naj jih bo, da bodo sprejemniku omogočile zadovoljivo dožemanje sporočila. Če podajamo sprejemniku novo informacijo, moramo povedati veliko več, kakor je novega, da bo zanj razumljivo. Vsaka nova informacija mora obsegati nekaj novega in starega, da jo bo sprejemnik lahko razumel. Redundanca vzpostavlja zvezo med že znanim in novim. Na splošno velja, da je pri posredovanju novosti potrebno do 80 odstotkov znanih dejstev, da lahko razložimo nova spoznanja. V znanstvenih publikacijah je samo 5 odstotkov novosti, vse drugo so že znana dejstva.

Zato je tudi toliko bolj pomemben osebni stik pri komuniciranju, saj lahko sproti razlagamo in preverjamo razumevanje.



1. izziv: V čem je razlika pri obsegu informacij na naslednjem primeru?

Prodajo širimo na nove tuje trge. Naše podjetje bo prvič prodajalo izdelke na trgih bližnjega vzhoda. Kako se mora pripraviti naše podjetje za nastop na teh trgih v primerjavi s podjetji, ki že trgujejo na teh trgih?

2. izziv: Sošolcem boste predstavili aktualno novico iz dnevnega časopisa. Najprej jih povprašajte o tem, če je kdo članek že prebral oziroma so z vsebino seznanjeni iz drugih medijev. Nato pa razložite vsebino najprej prvi skupini, torej tisti, ki z vsebino ni seznanjena in nato skupini, ki vsebino pozna. Kako boste upoštevali pravilo redundance?

2.2.4 Rumor

Pri prenosu informacij nastopi še problem preoblikovanja, dodajanja ali drugačnega spreminjanja informacij. Spreminjanje informacij se pogosto dogaja pri prenosu sporočil, kadar ni izvora sporočila pri prenosniku, ampak je ta prevzel informacijo od nekoga drugega in jo sedaj sporoča drugim osebam. Nastane lahko tudi v primeru, ko želimo informacijo napraviti senzacionalno in dodajamo dogodke, ki se dejansko niso zgodili ali za samo informacijo niso pomembni. Strokovno rečemo temu pojavu rumor ali paramnezija. Ta se lahko se zgodi namensko ali nenamensko zaradi nepoznavanja zadeve. Pri tem se spomnimo latinskega pregovora, ki pravi, da novica raste s tem, ko potuje.



1. izziv: V podjetju se pripravlja reorganizacija zaradi prehoda na krajši delovni čas in zato, da ne bi bilo potrebno zmanjševanje števila zaposlenih. Kako bi lahko spremenili informacijo z dodajanjem podatkov, da bi dobila drugačen pomen?

2. izziv: Ali ste sami kdaj sodelovali pri preoblikovanju informacije oziroma ste sami prejeli dezinformacijo, ki se je nanašala na predavanja, izpit ali predavatelja? Kaj je lahko razlog spreminjanja teh informacij?

2.2.5 Sprejemanje informacij

Pri prejemniku moramo upoštevati selektivnost informacij. Slednja raste z odraščanjem: v zgodnji otroški dobi sprejemamo vse, kar nam povedo odrasli, nato se razvijamo preko posnemanja odraslih in preko kritičnega odnosa do njih. Mladostniki vrh svoje kritičnosti dosežejo v puberteti. Takrat so enostransko kritični, uničujoči do vsega, kar jim sporoča katera koli avtoriteta (starši, učitelji). Oblikuje se individualni jaz, ki zavrača splošno znana dejstva (je uporniški: jaz sem pa drugačen, ne primerjajte me). Sledi osebna rast odraslega, ki se razvija odvisno od okolja, v katerem je. Mladostnik informacije zbira, se izobražuje, presoja, odloča ter ima različne interese in zanimanja (Ule, 2005).

Človek teži k spoznavanju novih dejstev, hkrati pa se jim tudi upira. Išče ravnotežje, ki je izrazito individualno. Zato se mnogokrat ne razumemo. Medtem ko je nekdo izredno dovzeten za novosti, potrebuje drugi več časa in več razlage. Poleg tega je nekdo razumevajoč, a drugi vzkipljiv.

Sprejemanje sporočil gre preko več preprek. Vsak človek si določa lastno selekcijo informacij, ki so zanj pomembne, uporabne in koristne. Te si bo zapomnil, ostale pa zavrgel in pozabil.

Ljudje z različnimi notranjimi mejami se srečujejo in sodelujejo. Pri komuniciranju je potrebno upoštevati tudi to, če želimo, da je komunikacija uspešna in da doseže cilj. Če pogledamo okoli sebe, ugotovimo, da v istem okolju posamezniki opazijo različne stvari.



Izziv: Kaj je za koga pomembno? Pisno odgovorite na vprašanja:

1. Kaj je pomembno zame v tem trenutku?
2. Kaj je pomembno zame, da dosežem v tem letu?.....
3. Kaj je pomembno, da dosežem s študijem?.....
4. Kaj želim doseči po študiju?.....
5. Kakšen je moj življenjski cilj?.....

Ko ste odgovorili na zgornja vprašanja, preberite naslednje:

Večina vas je na vprašanja odgovorila. Ne glede na odgovor veste, kaj želite doseči v življenju.

Nekateri ste ostali brez odgovora. Razmislite še enkrat. Ali bi ne bilo dobro poiskati odgovore na ta vprašanja?

Nekaterim se zdi vprašanja nesmiselna. Spremenite mišljenje, dokler je še čas. V življenju si je potrebno cilje, ki jih lahko dosežemo, najprej zastaviti, sicer večino energije porabimo za tavanje brez učinka. Od tega pa se slabo živi!

2.2.6 Obrambno odzivanje

Z obrambnimi mehanizmi dosegamo notranje ravnotežje, zato da nas ni stalno strah. Ti mehanizmi omogočajo, da nismo obremenjeni z občutkom krivde. Vsak posameznik je kdaj v življenju neuspešen, poražen in nezadovoljen, ker se mu niso uresničila pričakovanja. To je sestavni del življenja. Če nam bi vedno vse v življenju uspelo, ne bi bilo smiselno poskušati, se učiti novih stvari in jih spreminjati. Življenje bi bilo nadvse dolgočasno. Ko nam nekaj ne uspe, doživimo poraz.

Proti porazu se praviloma borimo z določeno reakcijo. Najbolj značilne so reakcije, ko razloge za neuspeh iščemo izven sebe. Če nam ne gre pri igri kart, je kriv soigralec. Če ne uspemo s predlogom v službi, je kriv šef. Tudi ta reakcija nas varuje, da nas porazi ne prizadenejo in da imamo ponovno voljo poskusiti znova. Če preveč obremenjujemo sami sebe, porabimo preveč energije, a cilja ne dosežemo.

Značilno reagiranje je tudi pozabljanje. Problema ne rešimo, ampak ga enostavno pozabimo. Hitreje pozabimo tisto, kar za nas ni pomembno. Pozabljanje je popolnoma naravno, zato se za izpit učimo takrat, ko ga imamo. Če se bomo učili prej, bomo pozabili snov. Dejstvo je, da tudi po opravljenem izpitu pozabimo naučeno, če tega ne potrebujemo več. Zato je koristno prepletanje že znanega z novim. Sicer gre čas, porabljen za učenje in znanje, v nič.

Poraz je v vsakem primeru velika psihična obremenitev. Ne obremenjujejo nas samo veliki neuspehi, temveč tudi manjši. Še prav posebej se čutimo prizadete, če smo poraženi v večji skupini ljudi. Ne obremenjujmo se, saj nam vsak poraz daje možnost, da smo naslednjič boljši. Če ne poskusimo, ne bomo nikoli uspeli.

Vsak posameznik si postavi nekakšen obrambni mehanizem, ki ga varuje pred zunanjimi vplivi, da ohrani notranje ravnotežje (Dornan, 2000).



Zavedajmo se, da poraze doživljamo vsi. Od obrambnega mehanizma je odvisno, ali to pokažemo ali ne. Večkrat, ko bomo poskusili, večja je verjetnost, da nam uspe. Vsekakor pa moramo biti pri svojih dejanjih etični in moralni.



1. izziv: Prav gotovo se vam je že zgodilo kaj neprijetnega pri vožnji, delu, komuniciranju ali na izpitu. Navedite kakšen primer, ko ste razloge za situacijo iskali izven sebe? Ali se ostali strinjajo z vašim mnenjem ali ne?

2. izziv: Na internetu poiščite sestavke o učinkovitih metodah in načinih učenja. Nekateri sestavki vas bodo prepričali, da je potrebno zaradi pozabljanja snov ponavljati in teoretično znanje tudi aplicirati v prakso. Predstavite zakonitosti učenja, ki to dokazujejo.

http://www.energytraining4europe.org/slovenian/training/train_the_trainer/tools_and_techniques_01.htm, 29.4.2009; http://www.siol.net/trendi/trendi_plus/2008/01/spomin.aspx, 29. 4. 2009).

3. izziv: Spoznali ste novi računalniški program SPSS. Imate priložnost, da se ga naučite praktično uporabljati, čeprav ga trenutno ne potrebujete, saj ga boste potrebovali za izdelavo diplomske naloge čez leto dni. Tega programa nimate naloženega na svojem računalniku, tudi drugje nimate možnosti, da bi ta program uporabljali. Ali je smiselno, da se ga naučite uporabljati? Kako se boste odločili in zakaj?

2.3 KAKO KOMUNICIRAMO ALI KAKO DELUJEMO V OKOLJU

Odgovor je odvisen od nas samih in od okolja, v katerem se nahajamo in s katerim sodelujemo. Vsak človek se namreč odziva glede na svoje prepričanje ter glede na vedenje in hotenja drugih.

Vsaka oseba ima svoj stil, ki je bolj ali manj dominanten ter bolj ali manj vpljuden. Ljudje z enakimi značaji izredno težko uspešno komunicirajo. Dominanten človek bo težko komuniciral s sebi enakim, uspešno pa bo komuniciral s podredljivim partnerjem. Značilno je, da se nasprotni značaji dopolnjujejo, enaki pa hitro pridejo v konflikt.



V kolikor poslovno sodelujeta osebi, ki imata vsaka svoje stališče in si ne dovolita podrejanja, so konflikti vsakodnevni. Osebi različnih značajev se bosta odlično dopolnjevali. Vodljiva oseba tako potrebuje ob sebi nekoga, ki ga usmerja in mu pove, kako ravnati v situaciji, ko se je potrebno odločiti. Dominantna oseba seveda ne bo prenesla odrejanja o tem, kako naj ravna v posamezni situaciji, ker se hoče odločiti sama.

Poslovnih partnerjev si večinoma ne izbiramo sami, zato je za uspešno vključevanje v okolje priporočljivo upoštevati nekatera pravila. Eno od pravil je, da določamo pravila, ki jih bomo tudi sami upoštevali, zato ne zahtevamo od drugih tisto, česar sami nismo pripravljeni storiti. Prav tako je pomembno, da smo disciplinirani in predvidljivi, ker s tem omogočamo drugim, da se nam prilagajajo, da nam zaupajo in se na nas lahko zanesejo. Pri sodelovanju sprejemajmo ljudi takšne, kot so in upoštevamo njihovo individualnost. V spornih primerih ohranimo *hladno glavo* in ne odstopajmo od postavljenih načel. Prav tako delujmo pošteno in v kriznih situacijah preudarno ukrepajmo. Imejmo občutek za čustva in različne metode komuniciranja v medsebojni komunikaciji.

Večinoma smo sami prepričani, da smo dobri v komuniciranju in da je to veščina, ki nam je kar prirojena. Vendar temu še daleč ni tako. Pri komuniciranju moramo poznati tudi posebnosti drugih kultur, da ne bomo negativno presenečeni kljub našemu trudu, da smo vpljudni, prilagodljivi in pripravljeni na kompromise (Bačovič, 2007).



Dobro moramo poznati sebe, da bomo lahko poznali druge. Za sodelovanje je nadvse pomembna moč dialoga in sporazumevanja ali na kratko moč komuniciranja.



1. izziv: Predstavljajte si situacijo, ko ste s stranko sklenili posel. Imate pooblastila, s katerimi lahko določate pogoje posla. Stranki ste ponudili najnovejše plačilne pogoje. Stranka jih je sprejela, nato ste se dogovorili še za popust. O sklenjenem poslu ste na sestanku poročali svojemu nadrejenemu.

Situacija je naslednja: Nadrejeni vam je povedal, da se niste dobro dogovorili, ker popust v tem primeru ne velja. Tokrat vas na napako opozori in seveda pričakuje, da se to ne bo več ponovilo. Razložite, ali ste delali narobe? Ste naredili napako ali ne? Zakaj?

Situacija je lahko tudi takšna: Nadrejeni se je razjezil, ker ste odobrili še popust. Kaj mislite o tem primeru? Se nadrejeni opravičeno razburja? Kako bi zagovarjali svoje dejanje?

Katera situacija je v praksi pogostejša? Kaj je bolj pravilno? Kaj je bolj učinkovito? Kaj vpliva na reakcijo nadrejenega?

2. izziv: Po naslednjem izzivu bomo primerjali vaše odgovore in rezultate utemeljili.

S sodelavcem se dogovorita, da se v soboto dobita ob osmih na parkirišču pred podjetjem in gresta skupaj na obisk k sodelavki, ki je dalj časa odsotna. Sodelavca ob dogovorjeni uri ni, torej je zamudil. Napišite odgovore na naslednja vprašanja.

Na kaj pomislite?

Boste v trenutku pomislili, da ste »zamočili« vi ali on?.....

Vas situacija razjezi?

Kaj bi naredili?.....

Primerjajte in razložite odgovore.

2.3.1 Oblike komuniciranja

Oblike komuniciranja, nekateri jih imenujejo metode komuniciranja, po Možini (et al., 2004) razvrščamo v pet skupin. Pri vsaki obliki komuniciranja upoštevamo namen oziroma cilj, vsebino ali pa to, kaj želimo sporočiti. Upoštevamo tudi odnos oziroma to, komu je komuniciranje namenjeno.

Tabela 5: Oblike komuniciranja

OBLIKE (METODE) KOMUNICIRANJA	PRIMERI	UPORABNOST
<p>PISANA BESEDA Predstavljajo jo razna besedila in je temeljnega pomena za obveščanje v katerem koli jeziku.</p>	<p>Pisma, memorandumi, poročila, zapiski, pogodbe, povzetki, pripombe, uredbe, načrti, dokumenti, različna besedila in knjige.</p>	<p>Pisana beseda je sorazmerno obstojna oblika, lahko dostopna, dokazljiva in se lahko arhivira.</p>
<p>GOVORJENA BESEDA Izredno veliko jo uporabljamo v raznih zvezah in pomenih v organizaciji in izven nje.</p>	<p>Pogovori, intervjuji, osebna srečanja, telefonski klici, razprave, sestanki, obvestila, govori, simpoziji, predavanja, in ustne novice.</p>	<p>Govorjena beseda je izmenjava podatkov, informacij ... osebno ali preko naprav, ki se uporablja zaradi hitrosti in neposrednosti. V organizaciji je to najbolj pogosta oblika komuniciranja.</p>
<p>SIMBOLIČNA GOVORICA V vsakem komuniciranju je mogoče pozitivno ali negativno držo razbrati iz simbolike, ki jo izražamo.</p>	<p>Kretnje – gestika, mimika – izraz na obrazu, proksemika – medosebne razdalje pogled, ton glasu, molk in dejanja.</p>	<p>Govorica telesa izraža to, kar počnemo ali pa tudi ne (nezavedno sporočanje), močno vpliva na aktualno in čustveno razumevanje ljudi, včasih tudi podzavestno. Zavedati se moramo njenega pomena.</p>
<p>VIDNE PODOBE Pri tem gre za vizualna sporočila, ki naj jih zazna določena ciljna skupina.</p>	<p>Fotografije, posnetki, slike, risbe, ilustracije, grafike, risanke, preglednice, logotipi, videoposnetki, film, kolaži, sheme, načrti in stripi.</p>	<p>Vidna sporočila uporabljamo zato, ker želimo posredovati nekaj, kar naj bi gledalci dobro razumeli, lažje razbrali in si lažje zapomnili.</p>
<p>MULTIMEDIJA Največkrat gre za kombinacijo raznih metod, ki pa pogosto vsebujejo informacijsko tehnologijo (IT).</p>	<p>TV, radio, revije, prospekti, letaki, posterji, internet, intranet, video, kasete, CD-ji, mobilni telefoni in digitalne kamere.</p>	<p>Še posebej so uporabni, če se med seboj dopolnjujejo. Različni mediji ponujajo možnost različnih pristopov in izvedb komuniciranja tako za javno uporabo v šoli ali podjetju.</p>

Vir: Možina (et al., 2004)



1. izziv: Katere oblike komuniciranja bi priporočali predavatelju za motivacijo študentov?

2. izziv: Katere oblike komuniciranja bi uporabili pri sklenitvi pogodbe?

3. izziv: Ali bi na predstavitvi novega izdelka uporabili filmsko predstavitev? Da ali ne? Če bi se odločili zanjo, v katerem primeru, zakaj in s kakšnim ciljem?

4. izziv: Če moramo dogovorjeno vsebino arhivirati, katero obliko bi lahko uporabili? Katera oblika arhiviranja je najhitrejša, najcenejša, najvarnejša in najobstojnejša?

2.4 RAZLIČNI TIPI LJUDI

Najpogosteje ljudi označujemo kot optimiste, pesimiste in realne značaje ali pa kot kolerike, flegmatike, sangvinike in melanholike. Izredno razširjena je tudi delitev na vizualne, avditivne in kinestetične tipe.

Če upoštevamo različne tipe ljudi, lahko temu prilagodimo naše ravnanje. Naše komuniciranje z okoljem je v veliki meri odvisno od tega, kakšnega značaja in vedenja smo sami in naš sogovornik. Pomembno je, kako reagiramo, ali reagiramo hitro ali počasi. Pomembno je, kaj je pri nas in sogovorniku predvidljivo, kaj ga razburi in česa ne prenese. Pomembno je tudi to, ali je tolerantan, podkupljiv ali avtoritativen, demokratičen ali zanesljiv, krivičen. Pomembno je tudi to, če ima sogovornik svoje mnenje. Na ta in na mnoga druga vprašanja daje odgovor to, kateri tip človeka smo sami in s kakšnim tipom človeka imamo opravka.



1. izziv: Poiščite na internetni strani http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/judez148.pdf, 29. 4. 2009, opise posameznih tipov ljudi ter predstavite njihove pozitivne in negativne lastnosti. Povežite značajske lastnosti posameznih osebnosti s komunikacijskimi zahtevami.

2.4.1 Usmerjanje reakcij

Svoj značaj dobro poznamo. Če poznamo značaj sogovornika in temu prilagodimo svoje ravnanje, lahko z izbranim komuniciranjem usmerjamo potek dogodkov pri doseganju cilja.

Za udeležence komuniciranja pomeni upoštevanje značajev velik napor, kajti upoštevati je potrebno tudi čustva in komunikacijske kanale. Ti so odvisni od tega, ali gre za vizualni, slušni (avditivni) ali kinestetični tip sogovornika.

Metode komuniciranja so v celoti odvisne od značajev ljudi. Določen cilj bomo dosegli z različnimi načini oziroma metodami, odvisno pač od značajev posameznih oseb. Uporabili bomo metode, s katerimi bomo uporabili govor, zvok, tiskano besedo in sliko. Uporabili bomo tudi različne komunikacijske kanale: govor, film, računalnik (PowerPoint) in plakate. Pri predstavitvah bomo uporabili metodo razlage in metodo praktičnega prikaza. Postavljali bomo vprašanja in preverjali poznavanje in zainteresiranost. Razpravljali bomo v obliki diskusije. Uporabili bomo projekcijo, filmske posnetke, slikovno gradivo in izkoristili prednosti snemanja.

Le zakaj je komuniciranje enkrat uspešno in drugič neuspešno? Odvisno je od interesov sodelujočih oseb. Odvisno je od tega, ali imajo sodelujoči isti cilj oziroma se želi ena in druga stran cilju vsaj približati.

Tisti, ki vodi komunikacijo, mora ohranjati lastnosti profesionalizma. Ne sme se odzivati čustveno. Odzvati se mora profesionalno, torej tako, da obvlada situacijo in ni osebno prizadet.

Kako to doseči? Pomemben je odnos med sogovornikoma ali več sogovorniki. Postavimo se v vlogo druge osebe, uporabimo sposobnost **empatije**. Ne dovolimo, da bi zaradi samoohranitve druga stran reagirala tako, da se komunikacija z ene strani dobesedno prekine. Ne dovolimo, da se sogovornik ne odzove na naše besede, torej, da ne reagira in mu je vseeno. V najslabšem primeru nam lahko celo kljubuje, potegne za seboj ostale in tako ostanemo na dveh različnih straneh (Ule, 2005).

Besedno komunikacijo poskušamo čim bolj prilagoditi govoricu telesa s kretnjami, mimiko in višina glasu. Kanal med obema udeležencema v komunikaciji postaja vse širši. Prav tako bomo na takšen način dosegli čim bolj svoboden pretok sporočil. Komunicirajmo odprto, pozitivno, glejmo sogovornika v oči.

Na odnose med udeleženci vpliva tudi to, kako sprejemamo kritiko in kako razumemo druge. Pomembno je to, ali se znamo vživeti v drugo osebo in smo ji pripravljeni pomagati. Pomembno je tudi to, če znamo z drugimi sodelovati in če smo disciplinirani, natančni in spoštljivi do drugih. Ne smemo pozabiti na to, kako reagiramo v konfliktnih situacijah in kako se znajdemo v nepričakovanih situacijah. Pomembno je tudi to, kakšno je naše znanje in če smo sposobni uporabiti teoretično znanje v praksi. Prav tako je pomembno, če smo samostojni, samoiniciativni, inovativni, prilagodljivi in če lahko delamo pod časovnim pritiskom.

Ali je komunikacija uspešnejša takrat, ko nam nekdo nekaj razlaga, ves zavzet s svojo idejo, ali ko nas vključi v pogovor in nas povpraša za mnenje? Prav gotovo je uspešnejša v drugem primeru, zato je pomembno, da pri komuniciranju upoštevamo tudi izkušnje iz dobre prakse.

Tako se med pogovorom večkrat prepričajte, ali ste s sogovornikom še na *isti valovni dolžini*. Poslušajte sogovornika, če želi kaj povedati. Ne bodite zaverovani sami vase.

Naslednja izkušnja pravi, da bodite pozorni na partnerjevo govoricu telesa, na ugovore in njegov interes. Sprašujte ga odprta vprašanja: »Kakšno je vaše mnenje? V čem se strinjate? Sem kaj pozabil?« Sogovornika spodbujajte, da pove svoje mnenje. Pokažite mu, da se zanj zanimate.

In ne nazadnje vživite se v vlogo sogovornika in poskušajte razumeti njegova stališča. Skupaj z njim glejte na problem. Samo tako boste uspešno komunicirali.



1. izziv: *Kako bi reagirali v določeni situaciji? Ali posvečamo pozornost osebi ali predmetu, ki ga prodajamo? Preizkusimo pozornost sogovornika, če mu ponudimo neko stvar z vprašanjem: »Bi tole kupili?« Sogovornik bo za kratek čas pogledal stvar, potem pa nas v oči. Kakšna je naša nadaljnja reakcija? Izberite med dvema variantama in utemeljite svojo odločitev.*

Pripravljeni moramo biti, da mu povemo več o ponujeni stvari. Če tega trenutka ne izkoristimo, bo z veliko verjetnostjo ponudba za nas izgubljena priložnost.

Počakamo, da pove svojo odločitev.

2. izziv: *Postavite se v vlogo predavatelja. Na kakšen način bi popestrili učne ure? Katere oblike predstavitve te snovi bi uporabili? Kako bi preverili dejstvo, če ste s študenti na isti valovni dolžini.*



Če sta obe strani pozitivno naravnani, potem bo sogovornik dovolil, da ga s komunikacijo usmerjamo in vodimo. Bodimo usmerjeni v sogovornika in ne v objekt. Sogovornika v komunikaciji lahko uspešno vodimo le takrat, ko smo v nekaj prepričani, ko zaupamo ideji in imamo skupne interese.



POVZETEK POGlavJA

Komuniciranje nastane takrat, ko neka informacija doseže tistega, ki mu je namenjena in sproži neko reakcijo pri tej osebi. V kolikor ni reakcije pri prejemniku informacije, ne vemo, ali je informacija dosegla naslovnika. Reakcija je lahko različna, poteka v skladu ali pa v nasprotju s pričakovanji in interesi. Komunikacijo sprožimo z namenom, da dobimo odziv t. j. povratno informacijo.

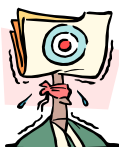
Namen komuniciranja, še posebej hitrem v tempu, ki nam ga narekuje poslovni svet, je natančno in hitro sporazumevanje. Sprejeta informacija naj bo čim bližje namenu podane informacije.

Ne glede na to, ali bomo za komuniciranje izbrali eno izmed petih metod komuniciranja: ustno metodo, pisno metodo, neverbalno metodo, uporabo vidnih sporočil ali pomoč multimedije, pomeni komuniciranje spreminjanje naših misli in informacij v določene simbolne oblike, besede, slike, znake, ki predstavljajo pojme in predmete.

Poslovnih partnerjev si večinoma ne izbiramo sami, zato je za uspešno vključevanje v okolje priporočljivo upoštevati nekatera pravila. Eno od pravil je, da določamo pravila, ki jih bomo tudi sami upoštevali, zato ne zahtevajmo od drugih tisto, česar sami nismo pripravljeni storiti.

Najpogosteje ljudi označujemo kot optimiste, pesimiste in realne značaje ali pa kot kolerike, flegmatike, sangvinike ali melanholike. Nadvse razširjena je tudi delitev na vizualne, avditivne in kinestetične tipe.

Metode komuniciranja so v celoti odvisne od različnih značajev ljudi. Določen cilj bomo dosegli z različnimi načini oziroma metodami, odvisno od različnih značajev posameznikov. Uporabili bomo metode, pri katerih bomo uporabili govor, zvok, tiskano besedo in sliko ter druge različne komunikacijske kanale.



VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Razložite proces komuniciranja.
2. Kaj je redundanca in kaj je rumor?
3. Naštejte vseh pet metod oziroma oblik komuniciranja s primerom. Utemeljite pozitivne lastnosti uporabe v komunikaciji.
4. Na katere skupine delimo ljudi glede na osebnostne in značajske lastnosti?
5. Kaj vse vpliva na odnose pri udeležencih komuniciranja?

3 TRANSAKCIJSKA ANALIZA

Verjetno ste kdaj rekli za odraslo osebo, da se obnaša kot otrok. Ali menite, da sami uporabljate vzorec vedenja, ki želi v delovni sredini razumeti vsakega posebej?

Želite vedeti, zakaj se ne razumete s svojim šefom? Mogoče najdete odgovor za svoje vedenje in vedenje sodelavcev v tem poglavju.

3.1 KAJ JE TRANSAKCIJSKA ANALIZA

Avtor transakcijske analize je Eric Berne. Najprej je bil to model, ki se je uporabljal v psihoterapiji. Zaradi svoje preprostosti so metode tega modela postale popularne in uporabne kot orodje izboljšanja komuniciranja na vseh področjih, tudi v gospodarstvu. Povzeto po <http://marela.uni-mb.si/skzp/Srecanja/SloScena/StudDneviSKZP/Zborniki/Rogla2001/Splet/Modalitete/TA.htm>, 29. 4. 2009.

Transakcijska analiza izhaja iz odnosov ali transakcij med ego stanji. Transakcija predstavlja najmanjšo enoto komunikacije, stimulus (na primer posredovana informacija) ter reakcijo ali odziv.

Ego stanje je določen vzorec vedenja, ki ga oseba uporabi v komunikaciji. Ločimo pet osnovnih ego stanj:

- naravno dete (ND),
- adaptirano dete (AD),
- odrasli (O),
- kritični roditelj (KR),
- negujoči roditelj (NR).

Transakcija najuspešneje poteka med dvema enakima egoma (na primer, odrasel – odrasel), najmanj uspešno pa med dvema nasprotujočima egoma (na primer, odrasel – naravno dete).

3.2 EGO STANJA

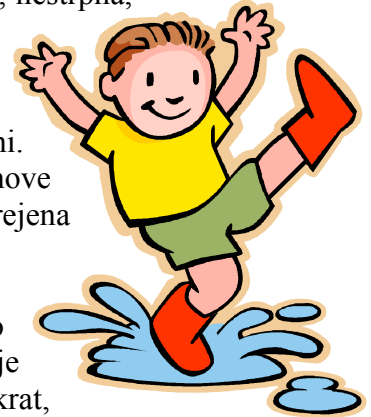
Uspešno vzpostavljamo odnos pri komuniciranju takrat, ko imamo občutek, da nas sogovornik razume. Ljudje smo podobni oddajnikom, saj vsak oddaja na svoji valovni dolžini (notranji jaz). Te dolžine predstavljajo naša ego stanja, ki odražajo kaj in kako govorimo. Povedo nam, kako sporočamo svoje misli, podajamo informacije in kakšen odnos imamo do poslušalca. Iz tega izhaja, da nimamo samo ene valovne dolžine. Lahko jih spreminjamo, saj smo lahko naklonjeni sogovorniki, smo v nekaj prepričani ali pa delamo pod prisilo.

Če hočemo biti v komunikaciji dobri, moramo hitro prilagajati oziroma spreminjati ego stanja oziroma valovne dolžine. Kvaliteta naše komunikacije se bo odražala v naši sposobnosti prepoznavanja ego stanja drugega in naši hitri prilagoditvi spremenjeni situaciji. Odražala se bo tudi v spremenjenemu ego stanju sogovornika. V nadaljevanju spoznajmo tipične značilnosti posameznega ego stanja.

1. Naravno dete

Za koga rečemo, da se obnaša kot otrok? Reagira z besedami, kot so, ne bom, hočem, takoj in na takšen način, kot ga sami pričakujejo. Takšna oseba je trmasta, nestrpna, odprta, dinamična in ustvarjalna.

To je oseba, ki reagira kot naravni otrok. Spomnimo se, kako reagirajo otroci, ki so brez zavor. Otroci so naravni in spontani. Imajo veliko energije, so ustvarjalni in odprti. Iščejo vedno nove rešitve in imajo smisel za humor. Otroci ne čutijo ovir za nenarejena čustva, želje in tudi potrebe, saj jim ni nerodno.



Kdaj je ego stanje naravnega deteta koristno? Takrat, ko potrebujemo inovativnost in intuicijo. Potrebno je takrat, kadar je potrebno naravno in prijateljsko obnašanje. Potrebno je tudi takrat, kadar moramo izraziti čustva (v zdravstvu, v šoli) ali se želimo zabavati.

Katere so slabosti? Drugi nas bodo ocenjevali kot nedorasle nalogi, saj pogosto menjujemo odločitve in delujemo nezrelo. Takšna oseba je preveč impulzivna in emocionalna. Nastopijo lahko težave pri uresničevanju idej, ker je takšna oseba nerealna in nepredvidljiva. Takšna oseba pokaže čustva v nepravem trenutku in je nestrpna. Zahteva, da se njene želje in pričakovanja takoj uresničijo.

2. Adaptirano dete

Naravno dete ni vedno najboljši način komuniciranja in obnašanja. Okolje pričakuje odraslo vedenje. Zato se vsak prilagodi okolju, v katerem deluje. Rečemo, da razvije ego stanje adaptiranega deteta. Oseba v tem stanju je za okolje sprejemljiva. Obnaša se prijazno, vljudno in izpolnjuje pričakovanja drugih.

Oseba v tem ego sicer izpolnjuje pričakovanja, lahko pa se pretirano podreja ali celo kljubuje kot prepirljiv otrok.

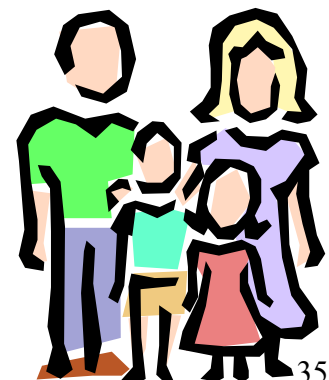
Kdaj nam takšen ego koristi, oziroma kdaj so cenjene lastnosti adaptiranega deteta? Takrat, kadar spoštujemo pravila okolja in se jim prilagajamo. Koristi nam tudi v situaciji, ko se zavestno prilagajamo odnosom podrejeni proti nadrejenemu. Navedimo primer iz šole: Kako se znamo prilagoditi redu v šoli?



Kdaj nas takšen ego prikaže v slabši luči? Če se preveč podrejam, stalno spreminjamo svoje obnašanje zaradi nenehnega prilagajanja in smo premalo samozavestni. Lahko pa smo tudi uporniki, Imamo agresiven odnos do avtoritete, agresivno vedenje do predpostavljenih in včasih tudi izsiljujemo. Primer: « Če ne bo tako, ne bom naredil! »

3. Negujoči roditelj

Oseba s tem egom pomaga drugim in jih tolaži. Takšna oseba je prijazna, razumevajoča in skrbna. Dovoljuje svobodo drugim in jih ne omejuje. Druge zna spodbujati, jim vliva voljo in samozavest. Zna poiskati njihove prednosti in jih podpreti pri novih idejah. Pri



takšnih osebah bomo našli oporo in sočutje. Takšna oseba nas ne bo izkoriščala. Njena slabost je v tem, da se v nekaterih primerih ne zna ustaviti. S svojo pomočjo je preveč vsiljiva in na ta način celo ovira razvoj drugih.

Ta način komuniciranja je priporočljiv, kadar smo v vlogi učitelja, pri spodbujanju drugih z manj izkušnjami in takrat, ko pomagamo drugim v stiski in jim nudimo oporo.

Seveda pa takšne osebe tudi preveč obremenjujejo druge s svojo pomočjo. Zgodi se, da delamo namesto drugih in zaviramo njihov razvoj.

4. Kritični roditelj

Oseba s tem ego stanjem postavlja pravila, meje, normative in standarde. Določa, kaj je prav in kaj ni. Takšna oseba nadzira in usmerja druge tako, da delajo v skladu z dogovori in pravili. Kritični roditelj se zaveda svoje vloge, zato ne popušča in je odločen. V tem ego stanju je oseba lahko posmehljiva, jezna in ukazovalna. Ima nadzor, je vzvišena in kritična. Za to osebo je značilno tudi to, da včasih ne pojasnjuje svojega ravnanja in zahtev.



Takšno ravnanje je koristno, kadar moramo nekaj doseči, a imamo na nasprotni strani nedorasle sogovornike ali kadar postavljajo sogovorniki neupravičene zahteve. Koristno je tudi takrat, kadar ne odstopamo od tega, ko je nujno potrebno upoštevati določena pravila.

Velikokrat je to ravnanje tudi negativno, zlasti če se obnašamo preveč gospodovalno in ukazujemo ljudem, kot da so otroci. Negativno je v primeru, če ne sprejemamo sprememb in se držimo preizkušene tradicije. Primer: Mladi so nevezgajeni, ženske so nesamostojne.

5. Odrasli

V delovni sredini bi se morali truditi, da reagiramo iz ego stanja odraslega. Ta namreč razumsko presoja situacijo, rešuje problem na najboljši možen način. Zbira dejstva in analizira podatke, sprašuje, ocenjuje druge variante, načrtuje in določa prioritete. Obnaša se razumsko, racionalno in logično. Upošteva splet okoliščin in pogoje, ki jih postavlja okolje. Upošteva tudi razpoložljiva sredstva in se prilagaja trenutnim situacijam.



Ljudje, ki imajo značilnosti odraslega ega, so spoštovani, cenjeni, zanesljivi, pozorni, sproščeni in samozavestni. Spoštujejo mnenja drugih, ne sodijo in ne moralizirajo. Takšni ljudje so razumski, zato pa včasih delujejo preveč hladno in brezosebno.

Tako bi se morali obnašati v delovnih sredinah, kadar rešujemo konfliktna situacije in kadar moramo upoštevati tudi mnenja drugih.

Takšne osebe so kljub mnogim pozitivnim lastnostim in predvsem dobrim namenom dolgočasne. Delujejo preveč togo, hladno in preveč analizirajo. Vedno iščejo vzroke in

premalo delujejo na intuiciji. Posamezno ego stanje lahko prepoznamo po besedah, ki so razvidne iz spodnje tabele.

Tabela 6: Pregled besednih izražanj po posameznih ego stanjih

EGO STANJE	BESEDE	IZGLED OSEBE
NARAVNO DETE	joj, jaz?! šala, nočem, hočem	neprisiljen, spontan, odkrit
ADAPTIRANO DETE	ne želim, hvala, bom poskusil, upam, prosim, želite	nedolžen, žalosten, kujajoč, sramežljiv
NEGUJOČI RODITELJ	dober, simpatičen, dobro si naredil, sijajno, pohvali, spodbuja	smehljajoč, odprt, nagnjen k sogovorniku, prijazen
KRITIČNI RODITELJ	moral boš, moraš, treba bi bilo, vedno, nikoli, smešen, poreden	namrščen, jezen, žuga, roke na bokih
ODRASLI	kako, kaj, zakaj, koristno, pravilno, praktično, mislim, po mojem mnenju, kaj misliš	resen, zainteresiran, zamišljen, pokončen

Vir: <http://marela.uni-mb.si/skzp/Srecaanja/SloScena/StudDneviSKZP/Zborniki/Rogla2001/Splet/Modalitete/TA.htm>, 29. 4. 2009

3.3 VRSTE TRANSAKCIJ

Transakcije so lahko **vzporedne ali križne**. Vzporedna je tista, v kateri druga oseba odgovori prvi osebi iz ego stanja, v katerem komunicira prva oseba. Na primer odrasli komunicira z odraslim, naravno dete komunicira z naravnim detetom. Ta komunikacija poteka brez nesoglasij, tekoče in pozitivno. Križna je tista transakcija, pri kateri pride odgovor iz drugega ego stanja in ne iz tistega, ki je bilo pozvano. Ta oblika privede do problemov pri komuniciranju.

Pravili komuniciranja z upoštevanjem transakcijske analize sta:

1. pravilo: Komunikacija se ne prekine, če so transakcije vzporedne.
2. pravilo: Komunikacija se prekine, če se transakcije prekrizajo.

Če na kratko povzamemo transakcijsko analizo, je za njeno razumevanje pomembno, da se zavedamo, da je to pristop h komunikaciji z iste ravni jaza (ega). Ljudje se v različnih situacijah odzivajo povsem različno. Odzivajo se gospodovalno in avtoritativno, v drugih primerih pa pametno in sproščeno. V poslovnih odnosih si prizadevamo, da bi reagirali kot odrasli jaz (ego), ki reagira uravnoteženo ter se zaveda svojih prednosti in slabosti. Ima lastne nazore in jih priznava tudi ostalim.

Načelo odraslega ega oziroma jaza je: JAZ SEM V REDU – TI SI V REDU.

V poslovnem svetu si moramo prizadevati, da komuniciramo v odraslem jazu. Truditi se moramo, da tudi druge privedemo v odrasli jaz. To dosežemo tako, da uporabimo odprta vprašanja in dopustimo njihova stališča. Zato jih moramo izzvati ali celo zahtevati, da se izjasnijo. Oblikujejo naj svoje stališče. Tega uskladimo in se ga potem tudi držimo.



1. izziv: Kako deluje transakcijska analiza? Kaj menite o naslednjih dveh primerih?

Prvi primer:

Ko srečamo nekoga z izredno avtoritativnim nastopom, se odzovemo uporniško, trmasto ali pa prilagodljivo. To je odvisno od izkušenj v otroških letih in kasneje od stikov s starši, učitelji in drugimi avtoritativnimi osebami. Lahko bi se odzvali popolnoma nasprotno in sprejeli človeka takšnega, kot je, rekoč: »Kaj me briga, kakšen je on, saj sem jaz v redu.«

Drugi primer iz službe:

Ko pride šef v pisarno, se popolnoma spremenite, postanete resni, nedostopni. Šef do vas nastopi avtoritativno. S tem pa šef naredi napako. Vaše vedenje v otroškem jazu vpliva na ravnanje šefa, spremeni ga iz odraslega jaza v avtoritativni, starševski jaz. Zato so v večini šefi znani kot neprijljubljeni, avtoritativni in pokroviteljski tipi.

2. izziv: Poiščite svoj primer in ga pojasnite.



Razvijte samozavest po načelu »Jaz sem v redu, ti si v redu.« Ne dovolite si, da na vas vplivajo drugi, torej da preidete v otroški ali starševski jaz. Zapomnite si dejstvo, da ima vsak vedno prav!

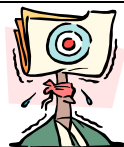


POVZETEK POGLAVJA

Transakcijska analiza izhaja iz odnosov ali transakcij med ego stanji. Transakcija predstavlja najmanjšo enoto komunikacije, stimulus (na primer, posredovana informacija) ter reakcijo ali odziv.

Ego stanje je določen vzorec vedenja, ki ga oseba uporabi v komunikaciji. Ločimo pet osnovnih ego stanj, torej naravno dete, adaptirano dete, odrasli, kritični roditelj in negujoči roditelj.

Transakcija najuspešneje poteka med dvema enakima egoma, najmanj uspešno pa med dvema nasprotnojučima egoma. V poslovnem svetu si prizadevamo, da komuniciramo v odraslem jazu.



VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Razložite, kaj je transakcijska analiza.
2. Opišite posamezna ego stanja.
3. Katero ego stanje je v poslovnem svetu najbolj zaželeno in zakaj?
4. Katera so pravila komuniciranja z upoštevanjem transakcijske analize?
5. Kaj pravi načelo odraslega jaza?
6. Analizirajte situacijo, v kateri se soočita osebi, od katerih je prva v ego stanju naravno dete in druga kot kritični roditelj. Kateri problemi bi nastali v komunikaciji?
7. Zamislite si situacijo, v kateri kot nadrejeni pokličete na razgovor podrejenega sodelavca, ki se mora zagovarjati zaradi pritožb strank. Opišite postopek, pri katerem bi pogovor izpeljali iz načela odraslega ega.
8. Dokažite, da je naslednja trditev za mentoriranca slaba delovna izkušnja. »Moj mentor po dveh mesecih dela še vedno vso odgovornost prevzema nase.«
9. Predlagajte izboljšanje situacije v gornjem primeru. Kako naj si mentoriranec izbori samostojnost in prevzemanje odgovornosti?

4 UČINKOVITO KOMUNICIRANJE

Ali je rečeno tudi slišano? Je slišano tudi razumljeno? Ali je razumljeno tudi sprejeto? Je sprejeto tudi narejeno?

Kako navezati stik s poslovnim partnerjem ali osebo tako, da bomo dosegli cilj? Zakaj nekaterim predstavljajo določeni problemi konfliktno situacijo, drugim pa so *mala malica*?

Kako naj si razlagamo, da neuspeh ni razočaranje, ampak je priložnost, da drugič zadevo izboljšamo? Ali res ni neuspehov, so le izkušnje in ni napak in ne porazov, so le izzivi za spremembe?

Spoznajte, kje vas *čevelj žuli* in nato prilagodite *čevelj*, da bo *noga pravilno dihala*. Izboljšati morate razmere, ki vam povzročajo prekomerni stres in to velikokrat ne zahteva velikih sprememb. Takšne razmere zahtevajo včasih le drugačen pogled in našo prilagoditev delovnim razmeram. Kaj mislite o svojem delu? Imate izzive? Imate premalo ali preveč dela?

Kar 80 odstotkov stvari naredimo dobro. Kolikokrat smo pohvaljeni za dobro opravljeno delo?!

Se kritika lahko izreče pred sodelavci?

Ali težko rečete ne? Ali je to slaba lastnost, če rečemo ne in nekomu odklonimo uslugo. Je slabo, če nekaj ne moremo narediti oziroma nočemo narediti?

V poglavju o učinkovitem komuniciranju boste dobili odgovore na vsa ta vprašanja. Bodite pripravljeni na spreminjanje sebe in na pozitiven pogled na dogodke okoli sebe. Usmerite svoje delovanje od problemov k ciljem.

4.1 AKTIVNO POSLUŠANJE

Aktivno poslušanje je uspešno poslušanje, ko sogovornika tudi dejansko **slišimo** in razumemo to, kar nam sporoča. Pri aktivnem poslušanju je pomembno, da sogovornika ne prekinjamo in poslušamo do konca izrečene besed. Predvsem je pomembno to, da slišimo to, kar **moramo** slišati. Do nesporazumov prihaja zato, ker nismo vsega slišali ali slišali tistega, kar nam sogovornik hoče sporočiti. Ne poslušamo samo z ušesi, temveč tudi z očmi, zato spremljamo tudi nebesedno komuniciranje in usklajenost besed, mimike ter gest. Pri poslušanju moramo slišati tisto, kar nam sogovornik sporoča in ne tisto, kar želimo slišati.

Poslušamo besede, ki jih slišimo in misli, ki so za besedami. Prav tako **slišimo** čustva, s katerimi nam je bilo sporočeno. Pri poslušanju je pomembno ugotoviti tudi namen, ki ga želi sogovornik doseči z besedami. Aktivno poslušanje spoznamo na več načinov (Možina et al., 2004).

Med dobrim in slabimi poslušalcem obstajajo bistvene razlike, ki vodijo k uspešnemu ali manj uspešnemu komuniciranju.

Tabela 7: Pogoji za aktivno poslušanje in razlike med uspešnim in neuspešnim poslušalcem

ZA AKTIVNO POSLUŠANJE JE POMEMBNO:	NEUSPEŠEN POSLUŠALEC:	USPEŠEN POSLUŠALEC:
Zanimivo podajanje informacij	Nezanimive informacije ne sliši.	Tudi manj zanimive informacije sliši.
Agrumentiranje in ne samo opisovanje informacij	Nezanimivo podane informacije ne sliši.	Tudi v nezanimivo podanih informacijah najde cilj.
Potrpežljivost pri komuniciranju	Seganje v besedo, prekinjanje sogovornika.	Ne sega v besedo in z vprašanji usmerja pogovor.
Ciljna naravnost	Sliši le tisto, kar želi slišati. Ne posluša tistega, kar mora slišati.	Sliši, kar sogovornik sporoča. posluša z ušesi in očmi.
Prilagodljivost vsebini	Ne loči pomembnih od manj pomembnih informacij.	Ujame tudi ton in poudarjanje besed.
Poslušanje je aktivnost.	Pri poslušanju mu misli uhajajo drugam.	Se zaveda, da je poslušanje naporno in da zahteva sodelovanje.
Sprejemanje motenj pri komuniciranju	Bolj je pozoren na motnje kot na besede.	Zbrano posluša in se zna prilagoditi motnjam.
Prilagodljivost zahtevnostim pogovora	Ne zna se prilagajati in zato zahtevne vsebine presliši.	Zahtevnejše teme so izziv, ki zahtevajo še več pozornosti.
Zmožnost empatije	Ne zna se vživeti v sogovornika, vidi predvsem sebe.	Na sogovornika gleda tudi z njegovimi očmi.
Opazovanje neverbalne komunikacije	Zaverovan je v besedno komunikacijo, neverbalni pa ne posveti nobene pozornosti.	Zaveda se povezovanja verbalne in neverbalne komunikacije.
Uporaba različnih oblik komuniciranja	Pri komunikaciji samo posluša.	Pogovor ni le poslušanje, je tudi vizualizacija slišane in zahteva tudi fizično zapisovanje.

Dobri poslušalci so aktivni poslušalci, ki so naklonjeni sogovorniku. Z očesnim kontaktom in neverbalno komunikacijo izražajo pozitivno naravnost. Zavedajo se, da je poslušanje naporno delo. Za poslušanje si vzamejo čas, postavljajo odprta vprašanja in sogovorniku ne segajo v besedo. Pogovor spodbujajo z neverbalnim izražanjem, s prikimavanjem in mimiko. Spodbujajo ga z besedami, kot so: »Ja?, Da., Povejte več.« Znajo se vživeti v vlogo sogovornika in razumeti čustva nasprotnika.

Nekaj napotkov za uspešno poslušanje po Možini (et al., 2004):

- Vzpostavimo in vzdržujemo očesni kontakt. Ne posvečajmo se objektu pogovora, ampak osebi.
- Bodimo pozitivno naravnani na zadevo.
- Ločimo zadeve od oseb.
- Obvladujemo čustva in profesionalni nastop.
- Ne odmikajmo se od vsebine pogovora.
- Sogovornika ne prekinjamo. Če je potrebno, ga z vprašanji ciljno usmerjamo.
- Pri razgovoru si slišano čim bolj vizualno predstavljamo ali pa si ustvarimo ustrezne asociacije.
- Vedno imejmo beležko za zapisovanje. Zapišimo glavne podatke takoj po razgovoru.

Vprašanja so pomemben del aktivnega poslušanja, saj nam pomagajo pri razumevanju sogovornika in razčiščenju morebitnih nejasnosti v komunikaciji. Poleg tega nam omogočajo pridobivanje povratnih informacij. Povratne informacije v pogovoru pridobimo na dva načina. Prvi način so naše navedbe in trditve, na katere se sogovornik odziva s pripombami, stališči, ugovori in dopolnili. Drugi način pa je spraševanje.

Kdor ne sprašuje, bo manj izvedel. Zato je spraševanje eden izmed osnov uspešnega komuniciranja. S spraševanjem lahko usmerjamo pogovor, z njim lahko dobimo dodatne informacije. S spraševanjem lahko razčistimo nejasnosti in lahko preverimo, ali smo pravilno razumeli. Prav tako s spraševanjem ponovimo slišano in damo sogovorniku možnost, da zadeve spremeni.

Od kvalitete vprašanja je odvisna tudi kvaliteta odgovora. Najpomembnejša je delitev na odprta in zaprta vprašanja, ki sogovornika usmerjajo pri njegovih odgovorih.

Odprta vprašanja zahtevajo obširen odgovor in spodbujajo sogovornika, da zadeve širše pojasni in razloži. Uporabljajo se za začetni del pogovora.

Zaprta vprašanja dajejo jasen odgovor z »da« ali »ne«. So nedvoumna, vendar moramo predhodno zadeve imeti pojasnjene in razčiščene, sicer bodo ostale nedorečene, še posebej v primeru, če imamo pasivnega sogovornika. Po zaključenem razgovoru je pogosto potrebno postaviti tudi zaprta vprašanja z namenom, da ne pride do kasnejših nesporazumov. Vedeti moramo, da za pridobivanje določenih informacij postavljamo odprta vprašanja, ki omogočajo izmenjavo misli, predlogov. Zaprta vprašanja pa postavljamo takrat, ko želimo pridobiti potrditev ali zanihanje določenega dogovora.

Če na vprašanje ne moremo odgovoriti, je bolje, da povemo razlog za to. Povemo, da nismo pristojni ali da nimamo pravih informacij. Potrudimo se, da odgovor čim prej naknadno posredujemo. Tako kljub vsemu ostanemo verodostojen in kompetenten sogovornik. Tudi če na vprašanje nismo pripravljeni in ne znamo odgovoriti, je bolje, da to priznamo in zagotovimo kasnejši odgovor.

Tabela 8: Vrste aktivnega poslušanja

VRSTA AKTIVNEGA POSLUŠANJA	OPIS
<p>1. Z nebesedno komunikacijo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Z očmi: sobesednika gledamo v oči (trikotnik med očmi). • Obrnjeni smo proti sobesedniku (lice proti licu). • Ne segamo v besedo. • Zanimanje pokažemo nebesedno: pokimamo, se nasmehnemo, pokažemo ga s pogledom. • Usklajujemo besedno in nebesedno izražanje. • Ne motimo se z drugim opravilom, ampak se osredotočimo na poslušanje. <p><i>Bolj ko nas zadeva zanima, bolj aktivno bomo poslušali in to izrazili z izrazito nebesedno komunikacijo.</i></p>
<p>2. Z besednim spodbujanjem</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Med poslušanjem sogovorniku potrdimo razumevanje, odobravanje z besedami: razumem, jasno mi je, se strinjam, zanimivo itd.; • Lahko tudi spodbujamo z vprašanji: In?, Kaj pa potem?, Kako to misliš?, Kaj si potem naredil? itd. <p><i>S pripombami in spodbujanjem pokažemo interes, sobesednika pripravimo do tega, da nadaljuje svojo pripoved, da je bolj natančen, damo mu vedeti, da ga razumemo.</i></p>
<p>3. S spraševanjem</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Z vprašanji odprtega tipa: kako, kdaj, kje, zakaj ... Sogovornik nam mora na takšna vprašanja odgovoriti s širšim odgovorom. • Z vprašanji zaprtega tipa: Ali si razumel? Se strinjaš? Zadovoljni smo z odgovorom: da ali ne. • S posrednimi ali neposrednimi vprašanji: kadar želimo jasen odgovor, bomo postavili neposredno vprašanje. Če pa nismo prepričani, da bo sogovornik odgovoril skladno z našimi pričakovanji, uporabimo posredno vprašanje. <p><i>Z vprašanji spodbudimo pozitivno</i></p>

	<p><i>komunikacijo, poglobimo in utrdimo komuniciranje. Poznamo pa tudi vprašanja, ki niso primerna za pozitivno komuniciranje.</i></p>
4. Z molčanjem	<p>Z molkom lahko vzpodbujamo, ker damo sogovorniku več časa za odgovor. Molk lahko pomeni pritisk, da pričakujemo odgovor ali pa z njim pokažemo, da nismo nestrpni. Povemo, da se mu posvetimo in prilagodimo.</p> <p>Kako vemo, da bo nekdo še kaj povedal? Prestopanje ali mencanje pomeni, da se sogovornik pripravlja na to, da bo še nekaj povedal. Takrat počakamo in mu damo priložnost, da nadaljuje in dokonča misel.</p>
5. Z reflektiranjem	<p>S ponovitvijo sogovornikovih besed potrdimo strinjanje s povedanim, torej z njegovim mnenjem. Poleg tega pa s tehniko reflektiranja:</p> <ul style="list-style-type: none">• damo vedeti, da smo sobesednika razumeli in ne samo slišali;• se prepričamo, da smo ga pravilno razumeli;• omogočimo sogovorniku, da se še sam sliši, kaj je rekel in mu damo priložnost, da še enkrat razmisli in lahko spremeni svoje mnenje;• povemo, s čim se ne strinjamo, če nekaj ponovimo;• sami si s tem damo čas, da razmislimo o povedanem. <p>Reflektivne stavke začnemo: Vidim, da ... (ponovimo misel), Zdi se, da ..., Če sem vas prav razumel, ..., Vi mislite, da ...</p> <p>Reflektiramo lahko tudi s postavljanjem vprašanj: Ali bi se radi pogovorili o ...?, Ali vas zanima, da rečeva še kakšno o ...?</p>
6. S povzemanjem	<p>S povzemanjem preverimo, ali smo povedano prav razumeli, sogovornik pa ve, ali je potrebna še dodatna razlaga. Sogovorniku s povzemanjem dajemo tudi vedeti, da nas povedano zanima in da nam ni vseeno za povedano.</p>

7. Z odgovorom na vprašanje

Na vprašanje smo dolžni dati odgovor. S tem ne samo potrdimo aktivno poslušanje, ampak je to tudi namen komuniciranja. Če nas nekdo nekaj vpraša, pričakuje odgovor. Odgovor oziroma povratna informacija je lahko pozitivna ali negativna.



1. izziv: Kakšen je učinek ponovitve (reflektiranja) sogovornikovih besed? Opišite situacijo in okoliščine poteka razgovora. Razložite, kaj je pomenila ponovitev besed osebe A in kaj so pomenile besede osebe B.

Oseba A: »Tega ne bom naredila.«

Oseba B: »Rekli ste, da tega ne boste naredili?«

Oseba A: »Ne, tega ne bom naredila.«

2. izziv: Odigrajte v dvojicah primer reflektiranja in primer povzemanja.

4.2 NAČELA ZA MEDSEBOJNO DOBRO KOMUNICIRANJE

Pri komuniciranju uporabljamo jezik za izražanje svojih mnenj, občutkov, misli, čustev in opažanj. Če se znamo medsebojno poslušati, so naši medsebojni odnosi odlični.

Za čim boljše komuniciranje z okoljem se moramo seznaniti z metodami spoznavanja drugih, kajti ljudje se hitro povežemo s tistimi, ki so nam podobni. Če smo vesele narave, bomo dobro sodelovali z enako naravnanimi osebami, medtem ko nas bodo nečimrne osebe bodo odbijale. V poslovnem svetu moramo sodelovati z ljudmi različnih tipov, zato moramo čim boljše poznati lastnosti in reakcije drugih tipov. Tako bomo boljše sodelovali z njimi in dosegli večji uspeh pri komunikaciji. V poslovnem komuniciranju komuniciramo z namenom, da dosežemo določen cilj in ne zato, da se družimo.

Informacije, ki jih prejemo iz okolja, lahko posameznik zazna popolnoma drugače, kot je namen oblikovalca oziroma sporočevalca informacije. Ljudje smo opremljeni z različnimi filtri, ki filtrirajo te informacije, da jih lahko razumemo na nam lasten način. Pri komuniciranju moramo upoštevati, da so ljudje različnih tipov, zato moramo temu prilagoditi način komuniciranja.

Svet, ki ga opazujemo, doživljamo, o njem razmišljamo in v njem živimo, je lahko nadvse bogat in vznemirljiv. Razlika ni v svetu, ampak v filtri, skozi katere ta svet zaznamo. Da se lahko medsebojno sporazumevamo, da se lahko razumemo, moramo drug drugemu priznavati drugačnost filtrov, drugače bomo naleteli na konflikte, nesporazume in prepire (Grubiša, 2001).



1. izziv: Pokažemo neko osebo in rečemo: »Kako dober je ta tip!« Kolegica reče: »Velik, temen, športni moški?!« Glede na ton glasu je lahko to potrditev ali pa izraz nasprotnega mnenja. Poiščite podoben primer in ga razložite glede na ton glasu.

2. izziv: Gornji primer je primer iz družabnega življenja. Enako je tudi v poslovnem svetu, vendar tu nastanejo pozitivne ali negativne posledice. Te nastanejo, v kolikor imata obe strani različno mnenje, ki je bilo povedano z istimi besedami, vendar različno razumljeno. Namen poslovnega razgovora je doseči nek cilj, ki pa ga je pri različnem razumevanju težko uskladiti. Zamislite si takšen pogovor in ga predstavite.



Nič ni bolj ne enakopravno kot enaka obravnava ljudi, ki niso enaki.

4.3 STRES

Živimo v času in okolju, ki cenita predvsem materialne dobrine. Živimo prehitro, krčevito in površno. Vedno se nam mudi in ne najdemo dovolj časa zase. Plavamo s tokom življenja, ki od nas zahteva prilagajanje, tako da sploh ne utegnemo pomisliti, ali je takšno življenje ustrezno in dobro. Ni pomembno, kako se mi počutimo in če smo zadovoljni, svet se vrti brez naše volje, o nas odločajo drugi. Stres je psihična obremenitev zaradi določenih zunanjih vplivov, zaradi katerih se čutimo ogrožene.

Z izrazom stres v praksi opisujemo predvsem negativne dejavnike. Vendar ni nujno, da je stres vedno negativen. Nekaj stresa ne škoduje, ampak lahko življenje popestri. Seveda, če ga ni preveč in ga lahko nadzorujemo. Določena mera stresa nam pomaga, da se spopademo s problemi in življenjem. Vsaka oseba ima svojo mero za stres. Stres ne učinkuje na vse enako. Najpogosteje ga spoznamo po poglobljenem dihanju, spremenjeni govorici, lahko tudi po tresenju, po zunanjih znakih rdečice (Božič, 2003).

V zadnjih letih se telesne in psihične obremenitve pri delu spreminjajo, tako da je vedno več psihičnih obremenitev. Nova oblika negativnega pritiska na delovnem mestu je mobing ali šikaniranje sodelavcev in nadrejenih. Vedno več je tudi nasilja. Nasilje se pojavlja v različnih oblikah, kot spolno nasilje, telesno nasilje ali psihični pritisk. Vse več je kriznih situacij, ki posledično povzročajo psihične težave, ki jih ni mogoče enoznačno opisati in določiti.

Stresna ogroženost je velika, kadar delovna situacija zahteva preveč dela, ki traja več mesecev ali celo let. Stalen časovni pritisk, nalaganje dodatnih nalog, nezmožnost postaviti se zase in

reči ne vedno novim obveznostim, ki ne dopuščajo zbranega dela povzročajo stres. Premalo je samostojnosti pri opravljanju delovnih operacij, premalo je podpore kolegov in sodelavcev oziroma nadrejenih, pogosti so neprimerni delovni pogoji.

Če se želimo spopasti s stresnimi situacijami, ki jih še boljše preprečiti, se je potrebno zavedati, da največ lahko storimo sami. Kako premagamo stres, je odvisno od posameznikove dobre komunikacije s samim s seboj. Najprej si je treba priznati, da svet okoli sebe vsak vidi s svojimi očmi. Če se hočemo upreti problemom, se preusmerim k ciljem. Če se s sodelavci ne razumemo, poiščimo alternativo, ker vztrajanje povečuje konflikt. Odpor poslabšuje komunikacijo, zato izboljšajmo komuniciranje. Ne iščimo vzrokov in odgovorov na vprašanje zakaj, temveč raje poiščimo odgovor na vprašanje kako. Odgovor na vprašanje zakaj nam pove odgovor na preteklo dejanje, mi pa potrebujemo odgovor na sedanje dogajanje, na prihodnji cilj. Na težave glejmo kot na priložnost za učenje, rast in zorenje. Neuspeh ni razočaranje, je priložnost, da naslednjič stvar izboljšamo, izpeljemo drugače. Ni neuspehov, so le izkušnje. Ni napak ali porazov, so le izzivi za spremembe. Ne izbirajmo besed, da izrazimo nujnost. Raje razmislimo, da je nekaj možno. Prisila ne rodi dobrih rezultatov. Ne ukvarjajmo se z omejitvami in prepovedmi. Raje svetujmo in se pogovorimo ter poiščimo sprejemljivo rešitev za vse. Vedeti moramo, kaj je pomembno, kaj lahko storimo in kaj lahko izberemo.



1. izziv: Poglejmo si primer:

Maja in Nina se dogovarjata o izdelavi skupne predstavitve seminarske naloge. Maja dokazuje Nini, da je ne razume, ker noče prisluhniti njenim predlogom. Nina odgovarja, da je Maja noče poslušati in da je z njo težko komunicirati. Maja seveda trdi nasprotno. Meni, da je Nina noče poslušati in ne ve, kaj ji hoče dopovedati.

Pogovor je nekonstruktiven, ker nobena ne prisluhne drugi, temveč vsaka vztraja pri svojem. Sogovornici bi na ta način težko dosegli dogovor, samo sprli bi se in ostali vsaka pri svojem.

Temeljni namen vsakega takšnega pogovora mora biti prizadevanje, da bi najprej dosegli medsebojno razumevanje, šele nato pa sporazum. Če bi torej radi, da bi bila medosebna komunikacija učinkovita, se moramo najprej potruditi, da bomo drug drugega razumeli. Zato ni potrebno, da se moramo tudi strinjati, temveč si samo izmenjamo in priznamo različne poglede, želje in potrebe, ki jih imamo. Naslednji korak je ta, da začnemo ustvarjati partnerski odnos – ko drug drugemu priznavamo oziroma poudarimo svoje interese in poiščemo rešitev, ki bo ustrezala obema sodelujočima.

»Ti si želiš to in jaz želim tisto. Poiščiva rešitev, s katero bova obe zadovoljni.« V tem primeru sta se obe potrudili in razumeli druga drugo. Napačno je to, kar počnemo običajno, da namesto besedice »in« (v prvem stavku) uporabimo neprimerne besede »ampak, vendar, toda« in s tem negiramo povedano. Z besedo »in« poudarimo partnerski odnos.

Pogovor nadaljujemo tako, da predlagamo iskanje mogočih rešitev. Poiskati pa moramo tudi pravi skupni cilj. »Poiščiva rešitev, ki bo zahtevala čim manj časa. Verjetno si obe želiva, da zadevo predstaviva čim bolj učinkovito. Kako bi si zastavili predstavitev in potem razdelili delo?«

2. izziv: Na osnovi gornjega primera odigrajte igro dvojic na lastnem primeru. Pomagate si lahko z internetno stranjo: [OziZ9SF9cJ:www.ivz.si/javne_datoteke/datoteke/1104-Ko_te_strese_stres.pdf](http://www.ivz.si/javne_datoteke/datoteke/1104-Ko_te_strese_stres.pdf)+stres+8%25&cd=9&hl=sl&ct=clnk&gl=si; 2. 5. 2009

3. izziv: Poiščite teme o stresu na internetnih straneh in pripravite povzetke. Nekaj internetnih naslovov:

http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/vzd/Stres_na_delovnem_mestu.pdf, 29. 4. 2009; <http://www.revija.mojedelo.com/hr/konstanten-stres-na-delovnem-mestu-pot-proti-izgorelosti-471.aspx>, 28. 4. 2009; <http://www.sirius-co.com/kriza/c7.html>; <http://209.85.129.132/search?q=cache:J>; 29. 4. 2009; http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/stavanja2222.pdf, 29. 4. 200; http://209.85.129.132/search?q=cache:XVY_XIIK_j6YJ:www.student-info.net/sismapa/skupina_doc/fsd/knjiznica_datoteke/542343_stres_na_delovnem_mestu.doc+mija+bo%C5%BEi%C4%8D+stres&cd=4&hl=sl&ct=clnk&gl=si; 2. 5. 2009



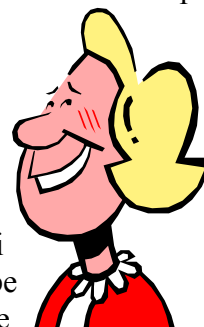
Vetra ne moremo usmerjati, lahko pa usmerjamo jadra.

Če vas vaše napake spodbujajo, namesto da povzročajo stresne situacije, potem ste na poti, da postanete vedno bolj uspešni.

4.4 STRATEGIJA USPEHA IN MOČ POZITIVNEGA MIŠLJENJA

Doživljanje moči pomeni predvsem občutek, da smo akterji dejavnosti. Pomeni, da imamo stvari v svojih rokah. Raziskave kažejo, da kolikor bolj nekdo doživlja vedenje drugih oseb kot reakcijo na svoje vedenje in kolikor bolj pri tem verjame, da s spreminjanjem svojega vedenja spreminja reakcije partnerjev v odnosu, toliko večja je možnost, da dominira v odnosu. In nasprotno, kolikor bolj se nekdo čuti odvisnega od drugih, ne da bi sam lahko vplival nanje, toliko verjetneje je, da bo postal odvisen od drugih. Na splošno so to osebe, ki se čutijo močne, aktivnejše, bolj spontane in bolj vplivne kot osebe, ki se čutijo zunanje nadzorovane. To se odraža tako v privatnih kot poslovnih odnosih. Odraža se tako pri opravljanju nalog kot pri komuniciranju.

Želja po doseganju uspeha človeka pozitivno motivira k delovanju, strah pred neuspehom pa ga v delovanju blokira. Močno je povezana tudi s samopodobo posameznika.



Življenje uspešnih se od življenja neuspešnih razlikuje po tem, da uspešni sami vodijo in nadzirajo dogodke. Verjamejo v svoje delo in uspehe. Slabe izkušnje so zanje samo izkušnja, da bodo drugič ravnali drugače. Negativni se preveč ukvarjajo s svojimi neuspehi in dvomijo v svoje zmožnosti. Enostavno povedano: uspeh dosežete, če vanj verjamete.

Kako dosežete pozitivno naravnost? Lotite se pozitivnih dejanj. Začnite in ne odlašajte, le tako se boste dobro počutili. Če pa boste odlašali, se boste počutili nelagodno. Začnite pozitivno razmišljati. Ne vdajte se kar na začetku, verjemite v najboljše. Preučujte pozitivne zglede. Prepričajte se sami, da nikomur ni postlano z rožicami, za uspeh je treba imeti

določene vrline. Razvijajte pozitivno vztrajnost. Velik uspeh dosežejo le tisti, ki so zmožni premagovati velike ovire in se dokažejo. Pozitivno naravnost dosežemo prav z vztrajnostjo, za kar moramo imeti jasen namen, željo, posebne cilje, natančno znanje, moč volje in navado.

Kot rezultat pozitivnega mišljenja boste doživeli tudi pozitiven odziv okolja. Za uspeh se je potrebno potruditi. Zato je potrebno tudi samozaupanje. Pomembno je, da verjamete vase in v druge. Bodite pobudnik idej in sprememb. Išcite nove možnosti, saj do cilja vodi več poti, zato ne ravnajte rutinsko ali ponavljajoče na osnovi izkušenj drugih. Nikar ne obupajte, če vam ne uspe takoj, uspeh pride z vztrajnostjo. Če ste pozitivno naravnani, s tem tudi raste, odkrivате zase vedno nove priložnosti (Dornan, 2000).



1. izziv: Se strinjate, da je možen naslednji scenarij? Dodajte svojo utemeljitev. Odločili ste se za nadaljnje šolanje. Če verjamete, da ste sposobni, se boste naučili in opravili izpite ter na koncu pridobili zeleno izobrazbo. Opravili ste prvi izpit, dobili veselje za nadaljnje izpite, zato se pripravljate naprej. Imate zaupanje vase, dobro vam gre. Zavedate se, da brez vloženega dela ni rezultatov in študij se uspešno nadaljuje. Če pa dvomite v svoje sposobnosti, se boste tako tudi pripravljali na izpit. Tako obstaja veliko večja verjetnost, da se boste slabo pripravili in izpita ne boste opravili. Če vam bo spodletelo enkrat, dvakrat, bo to potrdilo vaš dvom v sebe in že ste na poti, da šole nikoli ne zaključite.

2. izziv: Izdelajte primer:

Na internetu poiščite članek iz časopisa Finance (ali iz kakšne druge strokovne revije, npr. MM, Poslovne asistence; članek lahko poiščete na blogu), kjer je predstavljen intervju s poslovno osebo. Zakaj so osebe uspešne? Kaj jih je naredilo uspešne? Bodite pozorni na njihove cilje iz otroštva in mladosti in nasvet o tem, kako bi ravnali, če bi bili na začetku kariere.

3. izziv: Lotite se naslednjega primera:

Na internetnem naslovu preberite intervju z Marto Gorjup Brejc, predsednico uprave Peka. Predstavite njeno pot k uspehu. Ali menite, da je verjela v uspeh ali gre za naključje?
<http://209.85.129.132/search?q=cache:uPqAfm5FlmQJ:www.revijakapital.com/zlatikapital/clanki.php%3Fidclanka%3D522+marta+gorjup+brejc&cd=1&hl=sl&ct=clnk&gl=si> (14. 4. 2009)

4. izziv: Postavljam vam izziv:

Sami si postavite kratkoročni cilj za 1 leto in dolgoročni cilj za 10 let vnaprej. Oblikujte si strategijo, kaj boste morali narediti za doseg obeh ciljev. Izgradite si svojo karierno pot za 10 let.

4.5 POHVALA

Pohvala je ena od oblik pozitivne povratne informacije. Pohvaliti moramo takoj po dogodku, ki zasluži pohvalo, in pri tem bodimo konkretni. Več zaleže konkretna in ne splošna pohvala. Pohvala je motivacija za nadaljnje delo. Pri pohvali bodimo konkretni, ne hvalimo brez razloga ali samo iz vljudnosti. Takrat pohvala izgubi smisel in pomen.

Pohvalo moramo znati sprejeti. Zahvalimo se za pohvalo. Zakaj je to pomembno? S tem si dvigujemo samozavest, zadovoljni smo s samim seboj in tudi z okoljem. Zavedajmo se, da se veseli tudi tisti, ki nam izreka pohvalo, če je le iskrena (Možina, et al., 2004).



Izziv: Izrecite pohvalo sošolcu. Izrecite jo z utemeljitvijo, tako kot v naslednjem primeru.

Neustrezna pohvala: »Všeč mi je, ker si seminarsko nalogo dobro napisal.«

Utemeljena pohvala: »Všeč mi je, ker si v seminarski nalogi napisal tudi svoje predloge.«

4.6 KRITIKA

Tako kot pohvala ima učinek tudi kritika ali graja, seveda v negativnem smislu. Kritiko povemo takoj, ko nas nekaj moti. Razen, če se zgodi pred več ljudmi. Kritika se vedno pove na samem, *na štiri oči*. Ko izrekamo kritiko, jo tudi razložimo. Istočasno pa dajmo možnost, da jo nasprotna oseba dojame in razloži svoje ravnanje. Kritika doseže namen, če kritizirani dojame svojo napako in tudi pove, kako bo ravnal v bodoče. Kritika mora biti jasna in kratka. Začnemo blago in če je oseba ne dojame, jo stopnjujemo. Vedno grajamo dejanje, ne osebe. Ko grajamo, se potrudimo, da najdemo tudi nekaj dobrega. Sogovornika ne pozabimo spodbuditi, da sam predlaga, kako se bo v bodoče izognil graji, da bo delo dobro opravljeno. Pri graji naj za sobesednika drži pregovor, da se na napakah učimo.

Ko izrekamo kritiko, moramo povedati tudi posledice, ki sledijo neupoštevanju ali kršenju pravil. Če kritiko ponavljamo, jo stopnjujemo, enako velja tudi za posledice. Bodimo dosledni. Če se dogovorimo za določeno kazen zaradi neupoštevanja pravil, se tega tudi držimo.

Če smo grajani in kritizirani, se vprašamo, kaj želi oseba s kritiko doseči in čemu je namenjena. Vprašajmo se, kaj smo storili narobe. Ne sprejmimo splošne kritike, zahtevajmo konkretno. Kritike ne sprejmimo kot osebni napad. Lahko postavimo tudi meje, če kritizirajo nekaj, s čimer se ne strinjamo.



Pri kritiki uporabljajmo po Možini (et al. 2004) JAZ SPOROČILO. To pomeni, da vedno govorimo v prvi osebi, saj je kritika namenjena sogovorniku. Ne kritiziramo tistega, ki ni prisoten. Pri JAZ SPOROČILU uporabljamo besede: *Razumem, da (ponovimo slišano) ..., vendar jaz mislim (povemo svoje mnenje) ..., zato predlagam ...*



Upoštevajmo pravilo, da bo kritika uspešno izrečena, če najprej izrečemo pohvalo za neko dejanje, nato izrečemo kritiko z utemeljenimi dejstvi in za konec skupaj poiščemo rešitev za izboljšavo.



Izziv: Pri odgovoru na kritiko bodimo umirjeni. Poglejte si spodnji primer:

Kritika: »Ti si nemogoč!«

Odgovor: »Še v slabšo voljo me spravi, pa boš videl, kdaj sem nemogoč!«

ali: »Ali mi razložiš, kaj misliš s tem?«

V katerem primeru vodi reakcija v sodelovanje, v katerem pa v kopičenje jeze, brez izboljšanja stanja?

4.7 REŠEVANJE KONFLIKTOV

Pri vsakodnevnem komuniciranju pogosto prihaja tudi do konfliktov. Vzroki za to so lahko različni. Običajno se želje in interesi sogovornikov med seboj razlikujejo. Konfliktom se pogosto ne moremo izogniti, zato je potrebno, da se naučimo tehnik njihovega obvladovanja. Konflikt ni nujno znak nečesa negativnega, ampak je konflikt lahko tudi izziv za to, da določene stvari spremenimo.

Konflikt nastane takrat, ko razmišljanja in interesi dveh posameznikov niso združljivi. Običajno nastopijo čustvene reakcije in poslabšajo se medsebojni odnosi. Srečujemo se s problemom samozavesti, nepopustljivosti in pripravljenosti popustiti zaradi sodelovanja. Osebi, ki sta v konfliktu, morata biti pripravljene popustiti druga drugi in iskati skupno rešitev (Zupančič, 2008).



Ločimo pet načinov reševanja konfliktov:

- **Tekmovanje** vsebuje veliko mero samozavesti in nepripravljenosti za sodelovanje, pri čemer posameznik skuša doseči svoje cilje na račun drugih.
- **Sodelovanje** pomeni skupno reševanje konflikta in iskanje rešitve, ki bi v celoti zadovoljila želje vseh vpletenih. Posameznik je pri reševanju konfliktov samozavesten in pripravljen sodelovati.
- **Kompromis** je vmesna stopnja med samozavestjo in pripravljenostjo za sodelovanje. Cilj je iskanje vzajemno sprejemljive rešitve, ki delno zadovoljuje oba partnerja. Je srednja pot med tekmovanjem in prilagajanjem.

- **Izogibanje** ne stremi k doseganju lastnih ciljev niti k doseganju ciljev drugih oseb. Posameznik pri reševanju konfliktov ni samozavesten in ni pripravljen na sodelovanje, zato se z odlaganjem problema, ki ga predstavlja navzkrižje interesov, konfliktu izogiba.
- **Prilagajanje** je pogojeno z nizko mero samozavesti, hkrati pa vsebuje veliko mero pripravljenosti za sodelovanje. Posameznik s prilagajanjem zanemari lastna stališča, da bi zadovoljil želje drugih.



bo

Prepir je eden izmed znakov komunikacijskega konflikta. Če se znamo prepirati, se znamo tudi pravilno sporazumevati. Prepiranje je sestavni del komunikacijskih spretnosti, ki se jih velja naučiti, saj je od tega odvisno, ali prepir nekaj dobrega ali slabega, nekaj koristnega ali nekoristnega. Pozitiven, uspešen, kvaliteten in konstruktiven je prepir, ki je pošten, neposreden, soodgovoren, odkrit, jasen in vodi k cilju. Cilj učinkovitega prepira ni nikoli splošno kritiziranje, nestrinjanje, stresanje jeze na sodelavce in sproščanje negativne energije brez argumentov, pač pa se vedno usmeri na odpravo težav in nepravilnosti, ki so privedle do konfliktne situacije.

Dober bo tisti prepir, kjer partnerja spoštujeta drug drugega, argumentirajo se izrečena nasprotovanja. Pri takšnem prepiru ne prevladujejo čustva in se posluša drug drugega. Prizna se napaka, če je storjena. Iščejo se skupne rešitve, ki rešujejo problem in se ne vztraja na iskanju krivca, če to ni očitno.



1. izziv: Pomislite na konfliktno situacijo, ki bi se vam lahko zgodila. Razložite na izmišljenem primeru vseh pet možnih načinov reševanja konfliktov. Kateri način bi bil najboljši in zakaj?

2. izziv: Na internetnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID001003.doc>, 2. 5. 2009, preberite gradivo in ga razložite.

4.8 KAKO REČEMO NE

Je primerno reči ne? Ali sploh smemo reči ne? Če smo vedno mi tisti, ki moramo od vseh ostalih sodelavcev opraviti dodatno delo, potem lahko upravičeno rečemo ne. S tem bomo dokazali, da se cenimo in da imamo dovolj svojega dela.

Ali težko rečete ne? Je to slaba lastnost, če rečemo ne in nekemu odklonimo uslugo? Je razlika, če nekaj ne moremo narediti ali če nočemo narediti? Kdaj rečete ne? Je kdaj težje oziroma lažje reči ne?

Možina (et al., 2004) svetuje, da preden rečemo ne, preverimo, če je upravičeno, da rečemo ne. Pokažemo razumevanje, istočasno pa tudi predlagamo drugo rešitev.

Težje rečemo ne, kadar radi ustrezemo drugim in kadar nas je strah, da bi nam drugi zamerili, ker nočemo, da bi nas ocenjevali za sebične. Lahko tudi menimo, da smo dolžni narediti tisto, kar od nas pričakujejo in zato ne bomo odklonili dodatne naloge. Pogosto se bojimo kritike in ne bomo rekli ne, čeprav vemo, da nismo dolžni opraviti prav vseh dodatnih nalog. Velikokrat pa velja prepričanje, da k lepemu vedenju spada tudi to, da vedno ubogamo avtoritete.

Da bomo lažje rekli ne, si priznajmo, da hočemo reči ne in preverimo upravičenost tega, da rečemo ne. Poslušajmo in opazujmo, kaj nam drugi sporočajo, morda jih lahko preusmerimo drugam. Velikokrat je prav, da se postavimo zase in smo samozavestni. Predvidevajmo ugovore, ko rečemo ne in bodimo vztrajni in nepopustljivi, če menimo, da je upravičeno reči ne.



Izziv: Odigrajte igro vlog, kjer je eden v vlogi nadrejenega, ki zahteva od sodelavca, da po delovnem času počaka, dokler sestanek ne bo končan. Sodelavec dežurstva noče sprejeti in to utemeljuje z razlogom, da so še drugi sodelavci, ki bi lahko bili dežurni. Pripravite argumente in odigrajte pogovor. Ostali sošolci naj ocenijo, kdo bo prepričljivejši, nadrejeni ali sodelavec?

4.9 PRIPRAVA NA NEPRIJETEN POGOVOR

Vsaka komunikacija ima dve plati. Prva je razumska ($2 + 3 = 5$) in druga je čustvena, ki je odvisna od pomembnosti sporočila in od odnosa med sogovornikoma (Možina, et al., 2004).

Za pogovore z neprijetno vsebino je pomembnejša čustvena plat pogovora. Pomembno je, da znamo obvladati svoje čustvene reakcije in sogovorniku omogočimo izražanje čustev. Ni dovolj samo povedati neprijetno vsebino. Doseči moramo, da ta doseže pri sogovorniku namen, da jo sogovornik ustrezno sprejme in to ne vpliva na naše odnose. Sogovornik mora biti po razgovoru pripravljen spremeniti svoje vedenje.

Pogovor z neprijetno vsebino usmerja iniciator. To je načrten razgovor, organiziran in neposreden, ki se vodi in usmerja k cilju.

Vodja, iniciator pogovora, se pripravi na pogovor tako, da se informira o situaciji. Pove dejstva, ki so pripeljala do tega, in razloži dejansko stanje. Sogovornika motivira za rešitev problema, se vnaprej pripravi in ne odlašaja s pogovorom. Preveri odnos do sogovornika in ne upošteva domnev, predsodkov ter mnenj drugih. Upošteva razpoloženje sogovornika in upošteva način vodenja pogovora.



Sogovornik vpliva na pogovor v skladu s trenutno situacijo in njegovim odnosom do problema. Nanj vpliva v skladu s svojo motiviranostjo za rešitev problema. Pomemben je tudi odnos do vodje pogovora (zaupanje), prav tako pa tudi pripisovanje krivde, vedenje in značaj sogovornika.

Na pogovor lahko vpliva tudi odnos okolja do problema in objektivne možnosti za njegovo rešitev.

Na pogovor se predhodno pripravimo. Za uspešen razgovor moramo poznati področja, o katerih se bomo pogajali. Poznati moramo meje, preko katerih se ne bomo spuščali. Prav tako moramo poznati minimalne cilje, ki jih moramo doseči in področja, ki jih moramo še preveriti. Izberimo primeren čas in pravočasno povabimo sogovornika.

Sam razgovor naj poteka nemoteno in jasno. Slabo novico in problem nedvoumno predstavimo. Potem poslušajmo in pojasnimo vprašanja sogovornika. Reagiramo razumno, čustveno in z empatijo. Pogovor usmerimo v iskanje rešitev in ponudimo pomoč. Kot zaključek naredimo povzetek in pogovor zaključimo v pozitivnem tonu, s pogledom vnaprej.



1. izziv: Odigrajte igro vlog, kjer je eden v vlogi nadrejenega, ki pokliče sodelavca na razgovor in mu sporoči, da ne bo mogel koristiti planiranega dopusta zaradi povečanega obsega dela.

4.10 TEMELJI PREPRIČLJIVEGA KOMUNICIRANJA (ASERTIVNOST)

Pri vsakem komuniciranju moramo upoštevati, kakšen je namen sporočanja (informiranje, prepričevanje, pogajanje), vsebino sporočanja, komu sporočamo in kako sporočamo.

Pri uspešnem komuniciranju želimo biti vljudni in odločni. Odločnost, ki jo s tujko imenujemo asertivnost, dosežemo s tremi koraki:

1. Aktivno poslušamo sogovornika in mu pokažemo, da ga slišimo in razumemo, kaj nam sporoča:

Razumem, da ...

2. Povemo sogovorniku, kaj mislimo in kaj občutimo:

..., vendar jaz mislim, ...

3. Povemo, kaj želimo, da se zgodi:

..., zato predlagam, ...



Pri odločnem komuniciranju upoštevamo različne tehnike asertivnosti (Možina, et al., 2004).

Tabela 9: Tehnike asertivnosti

TEHNIKA	NAMEN
Govorica telesa	<ul style="list-style-type: none"> • Podpreti verbalno komunikacijo. • Pokazati svoj namen pri komuniciranju. • Pokazati svoje občutke.
Pokvarjena plošča	<ul style="list-style-type: none"> • Ohraniti svoj ugled, ko te nekdo presliši ali ignorira.
Reči ne	<ul style="list-style-type: none"> • Upreti se dejanjem, s katerimi se ne strinjamo.
Izvedljiv kompromis	<ul style="list-style-type: none"> • Pridobiti skupno rešitev, sprejemljivo za oba.
Notranji dialog	<ul style="list-style-type: none"> • Predhodna analiza težke situacije in priprava učinkovitih rešitev.
Zameglitev	<ul style="list-style-type: none"> • Pomiriti agresijo. • Ohraniti svojo celovitost. • Pokazati razumevanje, a ne nujno strinjanje.
Izpoved občutkov	<ul style="list-style-type: none"> • Povedati, kakšno ravnanje te vznemirja. • Povedati, kaj te prizadene. • Povedati, kaj čutiš o tem. • Povedati, kaj bi rad/a, da se zgodi namesto tega.
Nasprotje trditev	<ul style="list-style-type: none"> • Razjasniti pravi problem. • Opozoriti na zmešnjavo.

Vir: Možina et al., 2004



1. izziv: V nadaljevanju sta dva primera pogovora z asertivnostjo v komuniciranju. Vaša naloga je, da odigrate igro vlog, v kateri prav tako uporabite asertivnost komuniciranja.

1. primer:

Študent: »Imate izredno obsežno skripto ...«

Profesor: »Razumem, da je obsežna, vendar mislim, da imate na enem mestu zbrano vso teorijo s praktičnimi primeri. Predlagam, da premislite, in mi vi predlagate, katero snov bi skrajšal in kako.«

2. primer:

Oseba A: »Vaše cene so višje od konkurence ...«

Oseba B: »Vidim, da ste dobro seznanjeni s ponudbo na tem področju, vendar so naši izdelki, zato predlagam«



Zelo pomembno je, da izrazimo najprej (1.) strinjanje, nato (2.) ugovarjamo, potem pa (3.) predlagamo spremembo.

Primer: Ti imaš pa tako staro kripo (mišljen je star avto). Odgovor: Se strinjam (1.), vendar meni kar odgovarja (2.). Ali imaš kakšen nasvet, kako priti do novega avta (3.)?



POVZETEK POGLAVJA

Pri aktivnem poslušanju je pomembno, da sogovornika ne prekinjamo in poslušamo do konca izrečene besede. Zato tudi prihaja do nesporazumov, ker nismo vsega slišali ali slišali tistega, kar nam sogovornik hoče sporočiti. Ne poslušamo samo z ušesi, ampak tudi z očmi, zato spremljamo tudi nebesedno komuniciranje in usklajenost besed, mimike ter gest. Pri poslušanju moramo slišati tisto, kar nam sogovornik sporoča in ne tisto, kar želimo slišati.

V medsebojnem sodelovanju uporabljamo jezik za izražanje svojih mnenj, občutkov, misli, čustev in opažanj. Če se znamo medsebojno poslušati, so naši medsebojni odnosi odlični.

Z izrazom stres v praksi opisujemo predvsem negativne dejavnike. Ni nujno, da je stres vedno negativen. Nekaj stresa ne škoduje, ampak lahko življenje popestri. Seveda, če ga ni preveč in ga lahko nadzorujemo. Določena mera stresa nam pomaga, da se spopademo s problemi in življenjem.

Če se želimo spopasti s stresnimi situacijami ali jih še bolje preprečiti, se je potrebno zavedati, da največ lahko storimo sami. Kako premagamo stres je odvisno od posameznikove dobre komunikacije s samim s seboj.

Želja po doseganju uspeha človeka pozitivno motivira k delovanju, strah pred neuspehom pa ga v delovanju blokira. Ta želja je močno povezana tudi s samopodobo posameznika.

Življenje uspešnih se od življenja neuspešnih razlikuje po tem, da uspešni sami vodijo in nadzirajo dogodke. Verjamejo v svoje delo in uspehe. Slabe izkušnje so zanje samo izkušnja, da bodo drugič ravnali drugače. Negativni se preveč ukvarjajo s svojimi neuspehi in dvomijo v svoje zmožnosti.

Pohvala je ena od oblik pozitivne povratne informacije. Tako kot pohvala ima učinek tudi kritika ali graja, seveda v negativnem smislu.

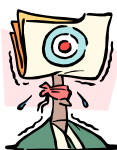
Konflikt nastane takrat, ko razmišljanja in interesi dveh posameznikov niso združljivi. Običajno nastopijo čustvene reakcije in se poslabšajo medsebojni odnosi. Srečujemo se s

problemom samozavesti (nepopustljivosti) in pripravljenosti popustiti zaradi sodelovanja. Osebi, ki sta v konfliktu, morata biti pripravljene popustiti druga drugi in iskati skupno rešitev.

Če smo vedno mi tisti, ki moramo opraviti dodatno delo, potem lahko upravičeno rečemo ne. S tem bomo dokazali, da se cenimo in da imamo dovolj svojega dela.

Pogovor z neprijetno vsebino usmerja iniciator pogovora. To je načrten razgovor, organiziran in neposreden, ki se vodi in usmerja k cilju.

Pri uspešnem komuniciranju želimo biti vljudni in odločni. Odločnost, ki jo s tujko imenujemo asertivnost, dosežemo s tremi koraki: Razumem da ... vendar jaz mislim, ..., zato predlagam, ...



VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Katera so načela za dobro medsebojno komuniciranje?
2. Kakšni so znaki, po katerih spoznamo stres pri sebi?
3. Analizirajte odnos do ciljev uspešne in neuspešne osebe.
4. Uporabite na primeru pozitivno naravnost.
5. Kako bi razvrstili po pomembnosti pogoje za uspešno aktivno poslušanje?
6. Kako pravilno izrečemo pohvalo?
7. Kako izrečemo grajo?
8. Analizirajte sebe kot dobrega poslušalca.
9. Ugotovite, katere so prednosti dobrega prepira.
10. Primerjajte različne načine reševanja konfliktov in jih predstavite v izmišljenih situacijah.
11. Kdaj bomo upravičeno rekli ne?
12. Kako se pripravimo na pogovor z neprijetno vsebino?
13. Kako se pripravimo na odločen (asertiven) pogovor?

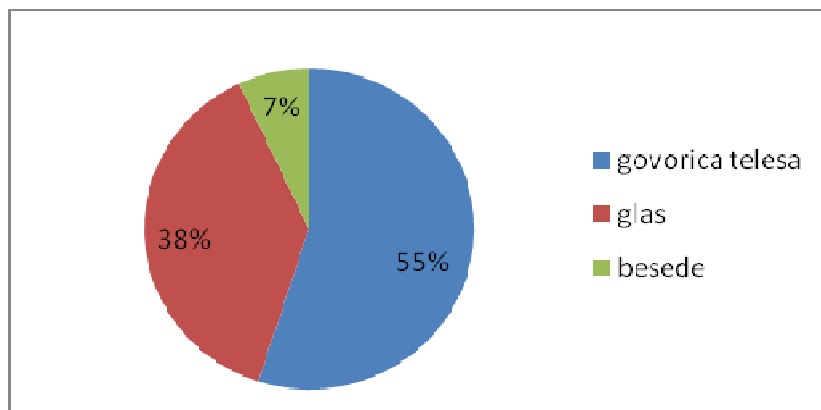
5 NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Ali je mogoče komunicirati brez besed? Seveda je mogoče. Neverbalna komunikacija je oblika komuniciranja brez besed.

5.1 POMEN NEVERBALNE KOMUNIKACIJE

Vse naše vedenje izvira iz nevroloških procesov vida, sluha, vonja, okusa in dotika. Svet namreč doživljamo s svojimi petimi čuti. Ko o nečem razmišljamo, premišljujemo, ko dogodke podoživljamo, si jih ponovno predstavljamo in si ob tem oblikujemo mnenja. Takrat se naše razmišljanje kaže tudi v mimiki, pogledih, kretnjah, glasu in odzivanju. Naša notranjost se odseva v naši zunanosti. Če znamo *prebrati* zunanost ljudi, lahko razumemo njihov notranji svet doživljanja, mišljenja in prepričanja.

Ko komuniciramo z drugimi osebami, zaznavamo njihov odziv in nanj odgovarjamo s čustvi in mislimi. Odgovarjamo lahko z besedami, nezavedno pa besede spremlja neverbalna komunikacija. To so sporočila, ki jih sporočamo s telesom, gibanjem, razdaljo do sogovornika in zunanjim videzom. Besede so le delček tega, kar izražamo. Raziskave so pokazale, da 55 odstotkov vtisa naredimo z govornico telesa (drža, kretnje, zunanji videz, očesni kontakt), 38 odstotkov z barvo glasu in samo 7 odstotkov z vsebino povedanega (Možina et al., 2004).



Slika 3: Razmerje vtisa pri komuniciranju

Neverbalna komunikacija ima izredno velik pomen, saj je čustveno močnejša od besed (objem, udarec). Ima širši pomen, saj vsi vedo, kaj pomeni stisk roke, ne glede na jezik, in ima takojšen učinek, ki traja in je naraven. Neham govoriti, a smejem se še naprej. Z neverbalno komunikacijo pokažemo, kaj mislimo ali čutimo, poudarimo izgovorjene besede in urejamo medsebojno delovanje besed in našega obnašanja.

Ko ljudi prvič srečamo, nam njihova govornica telesa, obleka, obrazna mimika, gibi rok, način govora veliko povedo o osebi. Tako si o njej ustvarimo sliko, ki jo kasneje le počasi spreminjamo. Za prvi vtis porabimo samo pet sekund.

Pozitivna sporočila, ki bistveno povečajo moč besed, so tista neverbalna sporočila, ki sporočajo odprtost, prepričevalnost, sodelovanje, zaupanje in sprejetje. Odprtost pokažemo s

pogledom v oči in odprtimi dlanmi ter prijaznim izrazom obraza. Glas je pozitiven. Prepričevalni bomo z dvignjenimi obrvmi, dlani rok imamo na prsih (moški) oziroma na spodnjem delu vratu (ženske). Sodelovanje poudarimo s sporočanjem odprtosti in dodatno še tako, da pri razlagi poudarjamo zadeve s pred seboj zravnanimi rokami, pri tem so dlani obrnjene navzgor. Zaupanje nakažemo z združenimi konicami prstov. Sprejemanje zrcali položaj telesa sogovornika. Ko opazite, da nekdo posnema vašo držo, je to znamenje, da vas je sprejel.

5.2 PODROČJA NEVERBALNEGA KOMUNICIRANJA

Fizični oziroma osebni videz in urejenost

Ljudje oddajamo sporočila s samim telesom, oblačenjem in nakitom oziroma dodatki. Pri pogovoru smo osredotočeni na obraz, na obrazu pa na oči. Opazimo tudi roke, kar pomeni, da vidimo tisto, kar je odkrito in kar je najbolj zgovorno. Vse druge dele pokriva obleka. Okoli 10 odstotkov telesa je odkritega, ostalo pa je odkrito. Zato je nadvse pomembno, da pazimo na osebni videz in da smo skladno in primerno urejeni. Kaj pa je primerno? Pomembno je predvsem to, da se dobro počutimo. Pomembno je tudi to, da pri drugih udeležencih vzbujamo zaupanje. Pri obleki so pomembni trije dejavniki: elegantnost (skladne oblike in barve) in urejenost ter negovanost.

Najpomembnejši sta urejenost in negovanost. Urejenost ni pomembna le pri obleki, temveč tudi za pričesko, roke, nohte, obraz (brada, brki), zobe, osebni vonj. Najpomembnejša pri vsem je brezhibna čistoča. Pri obleki ne pozabimo na drobne dodatke, ki dajejo našemu slogu osebno noto. Pri tem velja načelo, da bolje premalo kot preveč (Mesquita et al., 2009).

Očesni kontakt

Z očesnim kontaktom ustvarimo posebno zaupanje in odkrite namene med sogovornikoma. Očesni kontakt je pomemben tako pri pozdravu kot pri samem razgovoru. S pogledom v oči izražamo samozavest, odkritost, neposrednost, namero po sodelovanju. Dejansko gledamo v trikotnik med obrvema ali v sredino brade in nikoli ne strmimo v sogovornika.

Mimika obraza

Z mimiko obraza izražamo največ čustev. Poleg oči največ sporočamo z nasmehom. Z nasmehom izražamo sprejetost, dober namen in pripravljenost na sodelovanje. Lahko pa izražamo tudi zadrego, zato moramo biti pri nasmehu previdni, da ne bo izdajal naše nestrokovnosti. Nasmeh naj bo prisrčen. Narejen nasmeh se opazi in lahko ustvari nasprotni učinek.



Kretnje rok in nog – gestika

S položajem rok in nog bomo velikokrat izražali naš odnos do sogovornika. Vedno pa jih upoštevajmo v sklopu, ker v nekaterih situacijah, lahko določen položaj pomeni samo sproščenost, v drugih pa nevljudnost, zadržanost in nespoštovanje.

Gibanje v prostoru – proksemika

Proksemika vključuje položaj in gibanje ljudi v prostoru. Drža telesa odraža našo samozavest. Najprimernejša je pokončna drža, če stojimo ali sedimo. Nikoli si ne podpirajmo glave. Primerna razdalja za poslovni razgovor je od 0,5 do 1,5 metra. Do 0,5 metra je intimni prostor, ki je dovoljen samo najbližjim. Večja je skupina ljudi, s katerimi komuniciramo, večja mora biti tudi razdalja.

Vokalni vidiki glasu

Govorjenje z različno melodijo glasu, z različnimi poudarki, premori, glasnostjo in različnim način govora naredi govor zanimiv in poudari pomembnejše informacije. Če govorimo po telefonu, govorimo *z nasmehom*.



Izgled pisarne in okolja

Z urejenostjo okolja in poslovnih prostorov, različnimi barvami, razporeditvijo prostorov, pohištva in različnimi dodatki vplivamo na obiskovalce, da si o nas ustvarijo določeno mnenje pred pričetkom poslovnih razgovorov. Večji ko je prostor, pomembnejše je naše mesto v hierarhiji organizacije. Z urejenostjo prostorov dajemo vtis o organiziranosti ali neorganiziranosti organizacije.



Izziv 1: Poiščite literaturo o neverbalni komunikaciji in jo predstavite.

Izziv 2: Na internetu poiščite na naslovu <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/Mauer-Petra.PDF>, 28.4.2009, anketni vprašalnik in ga priredite za študente. Izvedite krajšo anketo, obdelajte rezultate in jih predstavite.

Izziv 3: Kaj predstavlja moško in žensko poslovno obleko?

- a) Pripravite predlog za zaposlene v banki, ki delajo s strankami; v komerciali podjetja, ki tržijo tiskovine in so večinoma v pisarni in za zaposlene, ki opravljajo terensko potniško delo.*
- b) Kako bi se uredili za razgovor za službo?*
- c) Kakšna obleka bi bila primerna za večerno slovesnost in druženje s poslovnimi partnerji?*

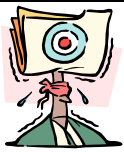
Pomagajte si s knjigami o poslovnem bontonu ali članki v strokovnih revijah ali na internetu. Ne pozabite navesti virov.



POVZETEK POGLAVJA

Neverbalna komunikacija ima izredno velik pomen, saj je čustveno močnejša od besed (objem, udarec, solze). Ima širši pomen, saj vsi vedo, kaj pomeni stisk roke, ne glede na jezik. Ima takojšen učinek, ki traja in je naraven. Ko neham govoriti, se lahko smejem še naprej. Z neverbalno komunikacijo pokažemo, kaj mislimo ali čutimo, poudarimo izgovorjene besede in urejamo medsebojno delovanje besed in našega obnašanja.

Pomembno je, da se zavedamo, da z nebesednim komuniciranjem potrjujemo izrečene besede in da nebesedno komuniciranje pusti trajnejše sledi od samih besed.



VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Kolikšen delež predstavljajo v komuniciranju besede, glas in nebesedna komunikacija?
2. Katera so bistvena pozitivna sporočila, ki jih ustvarimo z neverbalno komunikacijo?
3. Zakaj je pomemben očesni kontakt?
4. Kaj naj bi spadalo v obvezno garderobo poslovnega moškega in ženske?
5. Kaj označujem z besedo mimika, gestika in proksemika?
6. Ocenite primernost obleke nekaterih vidnih gospodarstvenikov in politikov.
7. Kritično presodite neverbalno komunikacijo nekaterih vidnejših osebnosti iz javnega življenja.
8. Ocenite očesni kontakt oseb iz aktualne oddaje na televiziji o gospodarstvu ali v intervjuju pri poročilih.

6 POSLOVNI BONTON

Ali menite, da je upoštevanje poslovnega bontona zapletena stvar? Marsikateri poslovnež se boji, da bi se z neprimernim vedenjem osmešil in pokvarili lasten ugled v družbi. Olikano vedenje naj bi bilo za povprečno razgledanega človeka najbolj naravna stvar na svetu. Vsa pravila v večini poznamo že od najrosnejših let, saj so nam jih vcepljali že starši. Potrjujeta jih zdrava pamet, občutek in razum. Kar nas dela zmedene, je dejstvo, da ne vemo, kdaj, kaj, zakaj in kako izbrati v vsakdanjem življenju pravilno in olikano pot med toliko možnostmi.

Pri odločanju o primernem obnašanju iščemo pametno sožitje med pravili in občutkom, prilagajanjem in samosvojestjo. Ni potrebno zapletati zadev, saj veliko naredite že s samo prijaznostjo, nasmehom in ljubeznivostjo.

Če napravimo netaktno potezo, si bomo zapravili dober ugled. Nisem hotel, narobe so me razumeli, v resnici sem mislil ... Lepo vedenje je več kot le govorjenje ali pisanje. Gre tudi za lepo obnašanje, saj nas drugi lahko vidijo drugače, kot si sami predstavljamo.

Nikoli ne pozabimo na besede **HVALA, PROSIM, OPROSTITUTE.**

Poslovni bonton se v nekaterih podrobnostih razlikuje od družabnega bontona. Glavna razlika med poslovnim bontonom in družbenim je v tem, da poslovni daje prednost osebi, ki je višje po položaju ne glede na spol.

6.1 OSNOVE LEPEGA VEDENJA

Vedenje ni motivirano od zunaj, temveč od znotraj. To pomeni, da vedenje izbiramo sami. Velikokrat se pustimo voditi impulzom iz okolja, zato je naše vedenje tako spremenljivo. Vsi se zavedamo, da moramo biti vljudni, prijazni in strpni. Velikokrat prestopimo iz odraslega jaza v otroški jaz in reagiramo nedoraslo naši vlogi v poslovnem svetu.



Če smo nezadovoljni z medsebojnimi odnosi, spremenimo vedenje in tako sami določamo odnose z drugimi. Za vse, kar počnemo, se odločimo sami. Za vse, kar storimo, smo odgovorni sami. Naša izbira je tudi slabo razpoloženje in nezadovoljstvo.

Tri osnovne vrline lepega vedenja, ki bodo vedno naleteli na pozitiven odnos s poslovnimi partnerji s sogovorniki, so:

- prijaznost, pripravljenost pomagati – vstopnica v svet poslovne kulture in pot do uspeha;
- nasmeh – prisrčen in neprisiljen – z njim premagamo zadrego in naredimo prijazen vtis na sogovornika;
- ljubeznivost in vljudnost ustvarjata ugled in zaupanje – lepa beseda lepo mesto najde.

Cilj lepega, olikanega vedenja sta zaupanje in naklonjenost, kar terja tudi značaj in pokončnost. Olikano je tisto vedenje, ki ustreza pričakovanjem okolja. Okolje pričakuje koristno (nikomer ne škodujemo s svojimi dejanji), pošteno (bodimo pošteni do sebe in drugih) in prijetno vedenje (vsak rad sodeluje z vedrimi, iskrenimi, prikupnimi in simpatičnimi ljudmi).

Po bontonu v družabnem življenju ima prednost dama pred gospodom in starejši pred mlajšim. V poslovnem svetu ima prednost pred vsemi oseba, ki je višje po položaju. Seveda je temu navkljub še vedno cenjeno kavalirstvo in prednost starejših.

Organizacija si lahko izdelata kodeks poslovnega bontona, v katerem so zapisana vsa pravila poslovnega obnašanja.

6.2 PRIMERI IZ POSLOVNEGA BONTONA

Pozdravljanje

Pozdravljanje je obvezno, saj je izraz spoštovanja do drugih. Pomembno je, da je pozdrav prisrčen in ne le formalen. Pozdravljamo jasno, glasno, dodamo prijazen nasmeh in rahel naklon glave. Pri pozdravljanju z novimi strankami ali z osebami, s katerimi se dolgo nismo videli, se tudi rokujemo.

Pri poslovljanju se vedno poslovimo z nekaj vljudnimi besedami. Posebej se poslovimo od sklicatelja sestanka ali od gostitelja, od preostalih pa se ni potrebno poslovljati. Brez slovesa lahko odidemo le iz večjih družb, kjer nas ne bodo pogrešali. Od gostitelja se poslovimo tudi v tem primeru.

Oseba, ki vstopi v prostor, pozdravi prva, ne glede na spol in starost. Ko vstopi obiskovalec ali nadrejeni, se obrnemo proti njemu in ga pozdravimo. Ni treba iztegniti roke, razen, če da pobudo sam.

Oseba, ki pride do druge osebe ali se usede poleg njega, prva pozdravi.



6.2.1 Rokovanje in predstavljanje

Rokovanje je znak sprave, soglasja, sklenjenega posla, pozdrava ali slovesa.

Roko prvi ponudi:

- nadrejeni podrejenemu,
- ženska moškemu – na isti hierarhični lestvici,
- starejši mlajšemu,
- gostitelj obiskovalcu.

Ponujeno roko stisnemo kratko in zmerno. Roko dvignemo do komolca in jo vodoravno iztegnemo. Odvadimo se mlahavega stiska ali pa preveč krepkega stiska roke. Stisk traja le nekaj sekund.

Pri predstavljanju predstavimo:

- podrejenega nadrejenemu,
- osebe iz organizacije obiskovalcem,
- moškega ženski – na isti hierarhični lestvici,
- mlajše starejšemu,
- prišleka navzočim (neznanca znancem).

Če gosta predstavimo direktorju, najprej povemo direktorjevo ime, potem pa predstavimo gosta. Npr.: »Gospod direktor Bojan Sonce, to je gospa Mina Luna, direktorica podjetja Sora.«

Če smo na obisku v tujem podjetju, se moramo predstaviti prvi in posamično stopiti k vsaki osebi ter jo pozdraviti in se predstaviti.

Posamezniki so predstavljeni pomembnejšim od njih. Tisti, ki predstavlja mora navesti vlogo osebe, ki jo predstavlja.

Če se dobro poznamo, se ob pozdravu tudi objamemo in poljubimo, damo en poljub na vsako stran ličnic ali pa le stisnemo ličnice z drugo osebo. Takšno pozdravljanje je najbolj pristno in izkazuje najbolj prijateljske odnose, čeprav to v naši poslovni komunikaciji ni praksa. »Pri poslovnih stikih je poljubljanje nepriporočljivo« (Kneževič, 2005, 46).

Temeljna pravila rokovanja:

- Rokovanje čez mizo je prepovedano.
- Pri rokovanju vedno vstanemo, tudi ženska.
- Če direktor predstavi sodelavca partnerju, partner prvi ponudi roko.
- Nadrejeni sme vedno prvi ponuditi roko.
- Ženska ponudi roko moškemu, čeprav v poslovnem svetu ne ločimo po spolu, velja pravilo nadrejenosti.
- Če smo v zadregi o tem, kako se rokovati in o tem, kdo prvi ponudi roko, se lahko le rahlo priklonimo in s tem nadomestimo rokovanje.
- Tajnica, ki sprejme poslovnega partnerja, ne ponudi prva roke.

6.2.2 Poslovne vizitke

Poslovno vizitko izročimo ob prvem srečanju, ko se predstavimo. Namen izročanja vizitke je, da si nas poslovni partner lažje zapomni po imenu in priimku, in da ima vse osnovne podatke za kasnejše poslovno komuniciranje. Poslovna vizitka mora vsebovati podatke: ime in priimek, akademski naslov, funkcijo v podjetju, naziv in naslov podjetja, telefonsko številko, elektronski naslov in logotip podjetja.

Vizitko izročimo na začetku srečanja, vendar le, če je prisotno manjše število oseb. Obrnemo jo proti poslovnemu partnerju, da lahko prebere podatke in jo odloži pred seboj na mizo.

6.2.3 Imena in nazivi

Vedno imenujemo osebo najprej z imenom in nato s priimkom, nikoli obratno! Pred ime sodi gospa ali gospod, za mlajšo damo pa gospodična. Gospodična postane gospa s polnoletnostjo in ne ob poroki. V poslovnem svetu se naziv gospodična uporablja le izjemoma.

Uporaba višjih akademskih nazivov (magister, doktor) je obvezna, ostalih nazivov pa praviloma na uporabljamo več (inženir, diplomirani ekonomist). Vedno uporabimo samo en naziv, in sicer najvišjega.

Pri napredovanju v službi, ko oseba zasede vodstveni položaj, pred imenom uporabljamo naziv položaja. Istočasna uporaba akademskega naziva in naziva položaja je za izgovarjanje prezahtevna, zato lahko uporabljamo le enega. O njegovi izbiri se lahko posvetujemo. Primer: Namesto gospa direktorica magistrica Mira Malič uporabimo gospa direktorica Mira Malič ali gospa magistrica Mira Malič. Nazivi se vedno uporabljajo v ženski obliki: doktorica, direktorica, profesorica.

6.2.4 Tikanje in vikanje

Načeloma se v službi uporablja vikanje. Če se dogovorimo, se lahko tikamo. Vedno predlaga tikanje starejši mlajšemu, nadrejeni podrejenemu, ženska moškemu.

Četudi se z nadrejenim tikamo, se pred poslovnimi partnerji vikamo. Vedno moramo ohraniti profesionalni odnos.

Bonton pri poslovnem sprejemu

Sprejemanje gostov je pomembna poslovna naloga. Vloga gostitelja je nadvse zahtevna. Običajno pride do kar velike zmede, ko pride gost v podjetje: roke gredo čez roke. Ne ve se, s kom bo kdo sedel in kje. Ne ve se, kdo koga pozdravi in kako je s predstavljanjem. Veliko neprijetnostim se lahko izognemo, če bi imeli v podjetju protokol o sprejemanju gostov. Vsak v podjetju bi moral vedeti, kje je njegovo mesto in kaj naj stori.

Priporočljivo je, da se pomembne goste pričaka že pri vhodu. To opravilo je prepuščeno tisti osebi, ki že posluje s to stranko. Zanj lahko skrbi tudi oseba iz marketinga ali vodstva podjetja. Nikakor ne more gosta čakati generalni direktor. Gosta pripeljemo do določenega prostora za sprejem gostov, če le razpolagamo s takšnim prostorom. Med spremljanjem se vzpostavi začetna komunikacija, tako si bo gost lahko ustvaril prvi vtis o podjetju. S to gesto gostu izkažemo svojo pozornost. Primerno je, da gosta njegovi najtesnejši sodelavci ali generalni direktor v prostoru že čakajo.

Prijetno vzdušje in okolje na sestanku

Pri poslovnih sestankih je pomembno vzdušje, h kateremu veliko prispeva okolje. Poskrbimo, da je prostor urejen, čist in prezračen. Preverimo, ali je v prostoru dovolj stolov. Če je možno, ne pozabimo na sveže cvetje. Voda ali sokovi naj bodo pripravljani, med sestankom postrežemo le s kavo. Če traja sestanek od pol do ene ure, ni nujno, da med sestankom kar koli postrežemo. Pri nas je še v navadi, da se postreže s kavo. Kava se naj postreže v prvih minutah, zato da se kasneje ne moti poteka sestanka. Goste lahko vprašamo, ali bodo kavo ali čaj, ne sprašujemo pa jih po sladkorju in drugih malenkostih. Postrežemo tako, da si vsak sam vzame ponujeno. Alkohol med sestankom ni dovoljen.

Kaj pa mobilni telefoni? Vsekakor jih je potrebno med sestankom izključiti.

V kolikor oseba zamudi na sestanek, se pravočasno opraviči po telefonu, da ne zmoti poteka sestanka. Ta oseba vstopi v prostor čim bolj neopazno in zasede prosti sedež. Sestanek lahko zmoti le poslovna sekretarka ali tajnica.

Razporejanje za mizo na sestanku

Nadvse zaželeno je, da vnaprej naredimo sedežni raspored. Če je sestanek pomembnejši, napišemo imena in priimke in funkcije na posebne lističe ter jih postavimo na mizo pred sedeže. Če tega ne bomo storili, se morajo domači v podjetju dogovoriti, kje bo kdo sedel. Nevljudno se je o tem pogovarjati pred gosti.

V poslovnem svetu velja pravilo, da sedi na sredini glavni direktor oziroma najvišji po rangu, desno od njega drugi po rangu in levo tretji po rangu. To zaporedje se ponavlja izmenjaje na desni in levi strani. Gost se naj usede prvi. Usedemo se na mesto, ki nam je določeno. V poslovnem svetu šteje samo funkcija, ki jo imamo v podjetju, ne pa spol in starost. Sedež zavzamemo glede na položaj, ki ga imamo v podjetju. Pozorni bodimo tudi na to, da gradiv in map ne dajemo na mizo, preden se ne usedemo.

Kam posadimo gostitelja? Gost sedi vedno nasproti okna, vratom kaže hrbet. Gostitelj pa vedno sedi nasproti vrat. Običajno je razporeditev takšna, da v eni vrsti sedijo domači, nasproti jim sedijo zunanji poslovni partnerji. Pri družabnem srečanju, na primer, pri večerji, sedijo izmenoma gost in gostitelj, skupaj po rangu.

Gostitelj, največkrat ga določi direktor, še enkrat predstavi sodelavce. Pove njihovo funkcijo in na kratko predstavi njihovo vlogo na sestanku. Tako udeleženci sestanka vedo, kdo je kdo. Vedo, kdo so njihovi kasnejši sogovorniki oziroma enaki po položaju. Svojo ekipo predstavi tudi glavni gost.

6.2.5 Ko smo gostitelji ali gostje na poslovnem obedu

Izbira gostinskega lokala naj bi ustrezala pomembnosti poslovnega partnerja. Gostitelj bi moral poznati pričakovanja, želje in prehranske navade obiskovalcev. Z gostiščem se je potrebno dogovoriti o vrsti obroka, datumu in uri prihoda gostov. Dogovoriti je potrebno število gostov, obliko mize, namizno dekoracijo, čas zdravice in govorov, ceno in končni obračun ter način plačila. Gostom je potrebno dati prednost. Gost in gostitelj sedita za mizo drug nasproti drugemu, za ostale goste pa velja načelo pomembnosti: drugi sedi desno od njega, tretji levo.

Gostitelj pri poslovnem kosilu ali večerji upošteva pravila, ki jih predpisuje osnovni bonton. To pomeni, da pomaga gostom pri izbiri jedi in pijač ter skrbi za njihove želje. Če je gost tujec, mu ne vsiljujemo domačih specialitet, če tega ne želi.

Jedilni pribor, ki je na mizi, jemljemo po vrsti, od zunanje proti notranji strani. Jedi, ki jih ne poznamo in jih s priborom ne obvladamo, raje ne naročimo. Če pa si jih želimo, počakamo, da se jih lotijo spretnejši od nas. Ko se usedemo, prtiček iz blaga odložimo na levo stran krožnika. Ko začnemo jesti, si ga položimo čez kolena.

K mizi ne spadajo cmokanje, srkanje, srebanje, pihanje, prelivanje, drobljenje kruha v juho ali omako. Na mizi ni zobotrebcev, prav tako se za mizo ne ličimo ali pogovarjamo po telefonu. Ko pojedemo, položimo nož in vilice vzporedno na krožnik, kar pomeni, da ne nameravamo več jesti. Prav tako krožnika ne odrinemo od sebe. Kavne žličke ne puščajmo v skodelici za kavo, čaj, kompot ali v kozarcu s sadno solato ali kremom, ampak jo odložimo na krožniček. Po obedu postavimo prtiček na mizo levo od krožnika in ga ne zlagamo. Na mizi je vedno toliko kozarcev, kolikor jih bomo potrebovali, glede na vrsto pijač, s katerimi nam bodo postregli. Vino se nataka do ene tretjine kozarca in se lahko doliva.

S komolci se ne naslanjamo na mizo, noge pod mizo pa držimo skupaj. Zelo neolikano je, če stegnemo noge in zadenemo gosta, ki sedi nasproti nas. Torbico ženske odložijo na stol pred naslonom, da ne motijo natakarjev.

Na poslovnih obedih je navada, da si gost in gostitelj nazdravita. Zdravico povemo po glavni jedi in nazdravimo. Nazdravimo s penino ali vinom, če kdo ne pije alkohola, seveda lahko nazdravi z vodo ali sokom. Najprej nazdravi gostitelj, gost pa odgovori na zdravico. "Trkanje s kozarci je prisotno le pri nazdravljanju z vinom in to z udeleženci, ki sedijo levo in desno od nas. S peničim vinom se nazdravlja tako, da dvignemo kozarec, pogledamo v oči in se nasmehnemo." (Košnik, 2007, 60–62)

6.2.6 Vstopanje in izstopanje, obnašanje na javnih mestih

Pri vstopu v stavbo moški odpre vrata in ženska vstopi prva. Če so vrata težka, jih moški odrine, vstopi prvi in jih zadrži, da gre ženska lahko mimo. Če pa so vrata vrtljiva, prva vstopi ženska.

Pri vstopanju v gostinski lokal moški pridrži vrata ženski, nato stopi naprej moški. Njegova vloga je, da ščiti žensko v gneči in poišče prosto mizo.

Ženska in moški čakata na dvigalo. Ko se vrata dvigala odprejo, stopi moški proti vhodu in se postavi pred fotocelico, da se vrata ne bi predčasno zaprla. Nato lahko ženska nemoteno vstopi prva v dvigalo. Enako pravilo velja za starejše in invalidne osebe. Ob izstopanju iz dvigala gre lahko ženska naprej. Če pa dvigalo hkrati zapušča več oseb, se lahko moški enako kot pri vstopanju postavi pred fotocelico, da lahko ženska neovirano zapusti dvigalo.

Ko pristopimo k dvigalu, vsaj z naklonom glave pozdravimo čakajoče, ki so prišli pred nami in so nas opazili. Ko vstopimo v kabino, ravno tako pozdravimo ljudi, ki so že v njej. Enako storimo tudi pri izstopu. V dvigalu se, če je le mogoče, postavimo tako, da ne obračamo hrbta drugim.

Na vhodu stavbe ima prednost oseba, ki izstopa, ne glede na starost in spol.

Kadar hodimo po cesti v dvoje, stopa moški po levi strani, ženska po desni. Če stopata po pločniku, je moški na tisti strani, ki je ob cestišču, torej lahko tudi na desni. Na desni hodijo tudi osebe, ki jih zelo cenimo in spoštujemo.

Pri hoji treh ljudi, dveh moških in ženske, je ženska na sredini, če sta dve ženski in en moški, je moški na sredini.

Kazati s prstom je nevljudno, če že moramo, pokažimo z odprto dlanjo.

Pri vstopanju v javno prevozno sredstvo prva vstopi ženska, izstopi pa prvi moški.

Moški na cesti nikoli ne ponudi ženski prvi roko, vedno to stori ženska.



Vadili bomo posamezne primere iz poslovnega bontona. Iz ustrezne strokovne literature preberite več o lepem vedenju. Izberite primere in odigrajte vloge.

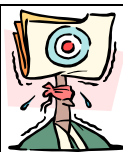
Vse vloge bomo posneli in si jih ogledali ter utemeljili.



POVZETEK POGLAVJA

Poslovni bonton vsebuje pravila lepega in olikanega vedenja. Po bontonu v družabnem življenju ima prednost dama pred gospodom in starejši pred mlajšim. V poslovnem svetu pa ima prednost pred ostalimi oseba, ki je višje po položaju.

Cilj olikanega vedenja sta zaupanje in naklonjenost, kar terja tudi značaj in pokončnost. Olikano je tisto vedenje, ki ustreza pričakovanjem okolja. Okolje pa pričakuje koristno (nikomer ne škodujemo s svojimi dejanji), pošteno (bodimo pošteni do sebe in drugih) in prijetno vedenje (vsak rad sodeluje z vedrimi, iskrenimi, prikupnimi in simpatičnimi ljudmi).



VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Kaj je značilno za poslovni bonton?
2. Katera so pravila pozdravljanja, rokovanja in predstavljanja?
3. Katera so pravila pravilnega obnašanja na obedu?
4. Kakšen je bonton pri poslovnem sprejemu obiskovalcev?
5. Kaj bi vseboval kodeks poslovnega obnašanja?
6. Izdelajte po lastnem premisleku SWOT analizo za pravila v poslovnem bontonu.
7. Zamislite si neko podjetje ter oblikujte in izdelajte osebno vizitko.

7 USTNO KOMUNICIRANJE

Najenostavneje se je ustno pogovarjati. Premalo se zavedamo dejstva, da izgovorjena beseda naredi na sogovornika izredno velik vtis. Zato ni odveč, da se vprašamo, kaj želimo sporočiti in koga bomo imeli za sogovornika. To se ne sprašujemo z namenom, da se bomo do vsakega drugače obnašali, ampak zato, da bomo s svojim nastopom naredili kar najboljši vtis.

Če odmislimo našo pripravo na prenos sporočila, je pomemben trenutek, ko bomo sporočilo prenesli. Pomembnejša je zadeva, višji je cilj, ki ga želimo doseči. V takšnem primeru moramo bolj pretehtati, kdaj bo ustrezeni trenutek za pogovor in na kakšen način se bomo pogovarjali. K šefu že ni dobro iti z novo idejo, če je slabe volje. Prav gotovo bo našel kup napak, preden bo uvidel naš dobri namen.

In še ena pomembna stvar, na katero pogosto pozabljamo. Besede se izgubijo, a v spominu se močno zasidrajo, še posebej, če z besedami komu naredimo krivico. Tako je v zasebnem in poslovnem življenju.

Teme tega poglavja so poslovni razgovor, sestanek, pogajanje, poslovni nastop in retorika.

7.1 POSLOVNI RAZGOVOR

Poslovni razgovor je temelj poslovnega sodelovanja. Poslovni razgovor je osnova za druge oblike poslovnega komuniciranja, torej osnova za poslovne sestanke, poslovna pogajanja in poslovne predstavitve.

Poslovni razgovor se od družabnega in zasebnega razlikuje po ciljni naravnosti. Uspešen je, če cilje dosežemo.

Za poslovni razgovor je značilno neposredno, sočasno komuniciranje. Komunikacija je praviloma dvosmerna. Poslovni razgovor lahko poteka tako, da se osebe zberejo na istem mestu. S pomočjo tehnologije pa so lahko zberejo tudi na različnih mestih sveta, kar omogoča videokonferenca.

Najpomembneje je, da se za poslovni pogovor dobro pripravimo. Znati moramo dobro poslušati in spraševati, kar je opisano v 3. poglavju.

Telefonski razgovor

Telefonski razgovor je razgovor z *zavezanimi očmi*. Edino naše orodje je glas. Na telefonski pogovor se vedno pripravimo, zato imejmo pripravljene dokumente in pisalo za pisanje. Po končanem pogovoru si zapišimo, s kom smo govorili in kaj smo se dogovorili.



Za telefonski razgovor nimamo dokaza o tem, kaj smo se dogovorili, zato pri pomembnejših dogovorih naredimo kratko zabeležko in jo pošljemo po faksu ali elektronski pošti.

Telefoniranje je omejeno na sporočanje z glasom in sprejemanje s sluhom, zato je tu še posebej pomembno, da se zavedamo pomembnosti telefoniranja z *nasmehom*. Pri klicih moramo biti še posebej obzirni, pri odzivih pa vljudni. Nikoli ni odveč reči hvala in prosim.

Ko kličemo, pozdravimo in se predstavimo, potem pa vprašamo po želeni osebi:

»Dober dan, Andrej Nikolič, iz podjetja XY. Včeraj sem se dogovoril, da pokličem gospo Mijo Kralj.«

Na telefonski klic se odzovemo po trikratnem zvonjenju, pozdravimo in se predstavimo: »Dober dan, podjetje Račun, Janez Slovenec, prosim, želite«. Če se odzovemo na interni telefon, kar je razvidno iz izpisane številke, se oglasimo: »Dober dan, Janez Slovenec, prosim.« ali samo pozdravimo in se predstavimo z imenom.

Če obljubimo, da pokličemo nazaj, se tega dogovora tudi držimo, sicer bomo načeli dobre poslovne odnose.

Pri telefoniranju pazimo, da ne jemo, žvečimo, delamo še kaj drugega ali imamo glasen radio. Telefonska slušalka lovi vse glasove in veliko pove o našem odnosu do sogovornika. Tudi ne komentirajmo pogovora, dokler ne odložimo slušalke.

Doma se oglasimo na telefonski klic z besedami: »Dober dan« ali »Prosim« ter dodamo še ime. Če se oglasi avtomatska tajnica, pustimo sporočilo. Ko preverimo klice preko avtomata, pokličemo nazaj.

V dobi mobilnih telefonov bodimo obzirni, da ne kličemo brez potrebe, še posebej v večernem času ali konec tedna. Sicer ne kličemo v času kosila in ne zvečer po 22. uri. Prav tako pazimo, da na poslovnem obisku, v restavraciji ali na različnih prireditvah izključimo mobilni telefon. Uporabljajmo možnosti avtomatskega odzivnika ali druge oblike sporočanja o naši odsotnosti.



1. izziv: Dva študenta simulirata telefonski pogovor iz podjetja Smukec, s.p. v podjetje Račun, d.o.o., Celje. Upoštevajte bonton pozdravljanja in predstavljanja pri klicanju. Ostali prisluhnite pogovoru in ga kritično ovrednotite.

2. izziv: Ste malo podjetje Zvezda. Izmisлите si besedilo za telefonsko tajnico.

7.2 POSLOVNI SESTANEK

Poslovni sestanek je poslovni razgovor, v katerem sodeluje majhna skupina ali le dvoje ljudi. Poslovni sestanek ima svoj cilj. Sestanek bo uspešnejši, če bo sklicatelj sestanka že v priprave nanj vključil sodelujoče na sestanku.

Zakaj in kdaj so sestanki potrebni? Takrat, kadar s pomočjo sestanka neko delo uspešneje, hitreje in kakovostneje opravite, kot bi ga brez njega.

Pri sklicevanju in poteku sestanka je pomembno, da določimo dnevni red sestanka. Na sestanek vabimo samo kompetentne osebe za odločanje in strokovnjake s posameznih delovnih področij.

Za dober sestanek so potrebne temeljite priprave na sestanek. Izbrati moramo ustrezen čas in kraj sestanka. Sestanek skliče vodja sestanka s pisnim vabilom.

Vabilo se posreduje praviloma teden dni pred sestankom. V vabilu se pove, kdo je sklicatelj, kdo ga bo vodil, kdaj in kje bo sestanek. Navede se dnevni red sestanka in predvideni čas trajanja sestanka in kdo bo predstavil posamezne teme ter kdo so vabljeni udeleženci sestanka. Vabilu se priloži tudi pisno gradivo. Vabilo se pošlje po klasični ali elektronski pošti. Dan ali dva pred sestankom lahko pokličemo vabljene in preverimo prisotnost. To je priporočilo, saj zaradi natrpanih urnikov osebe enostavno pozabijo na sestanek.

Sestanek mora vodja vedno pričeti točno ob dogovorjeni uri, ne glede na prisotnost ostalih. S tem se izkaže spoštovanje do prisotnih.

Vodja sestanka bi moral biti na kraju sestanka vedno nekaj minut pred sestankom. Če je pomembnejši sestanek, vodja sestanka pričaka udeležence, jih pozdravi in predstavi. Vodja skrbi za potek sestanka in vključuje vse udeležence v razpravo. Vsa razprava poteka preko vodje sestanka in ne med posameznimi udeleženci. Vodja tudi preprečuje spore in skrbi za razpravo po dnevnem redu sestanka. Odgovoren je za pravilnost sprejetih sklepov.



Na sestanku se piše zapisnik sestanka. Za pisanje zapisnika se je potrebno predhodno dogovoriti ali doreči takoj na začetku sestanka. Piše ga lahko tajnica ali eden izmed udeležencev. Priročno je, če se zapisnik piše na računalnik kar med sestankom, da ne izgubljam nepotrebne časa za pisanje in naknadno usklajevanje. Za vsebino zapisnika odgovarja vodja sestanka. Zapisnik mora vsebovati osnovne podatke o sestanku (kdaj, kje, prisotni in odsotni), dnevni red sestanka, kratek povzetek poteka razprave po posameznih točkah, sklepe, uro zaključka sestanka. Zapisano mora biti, kdo je pisal zapisnik in komu je zapisnik poslan. Zapisnik mora biti odpisan od zapisnikarja in vodje sestanka. Pošlje se praviloma v roku treh dni po sestanku.

Pomemben zaključek sestanka so sklepi. Odgovore morajo dati na vsaj tri vprašanja: kaj (sprejeta zadolžitev oziroma naloga), kdo je zadolžen za realizacijo naloge in kdaj je rok za izvedbo naloge. Zapisnik pošljemo vsem prisotnim, sklepe izročimo vsem zadolženim za izvedbo sklepov. Celotno gradivo z vabilom in zapisnikom je potrebno ustrezno arhivirati.

Pri sestavljanju sedežnega reda velja upoštevati nekaj pravil. Če je miza okrogla ali pravokotna, sedijo udeleženci na problemskih sestankih na nasprotnih si straneh. Pri posedanju za mizo upoštevamo pravilo, da sedijo gostitelji na tisti strani mize, ki nudi pogled proti vratom v sobo.

Vodja sestanka mora imeti ob sebi (na levi strani) zapisnikarja sestanka in desno sodelavca, ki strokovno najmočneje zastopa temo sestanka. Najlaže se sporazumevajo tisti, ki sedijo z ramo

ob rami ali sedijo drug drugemu nasproti. Vodja sestanka sestanek začne tako, da prisotne pozdravi, prebere dnevni red in nato prične s točkami dnevnega reda.

Osnovni nalogi vodje sestanka sta, da vodi vsebinske in organizacijske priprave. Vodja skrbno izbira udeležence, spodbuja sodelovanje in usmerja razpravo. Zagotavlja ciljno naravnano razpravo, združuje zamisli, oblikuje povzetke in pomaga oblikovati sklepe sestanka.



Za uspešen potek sestanka je pomembno, da vodja sestanka obvladuje težave. Prisotni morajo imeti občutek, da vsi lahko sodelujejo v razpravi in da so njihovi predlogi in pripombe dobrodošle. Na sestanku lahko pride tudi do nepredvidenih težav, ki jih mora vodja pravočasno zaznati. »Izvedenci trdijo, da je mogoče kar 70 odstotkov sporov preprečiti z učinkovitim komuniciranjem, 20 odstotkov s pogajanjem in le 10 odstotkov s presojo enega izmed prizadetih ali nadrejenega« (Možina, et. al. 2004, 254). Spori se preprečujejo v začetku, saj sicer nižajo produktivnost in ne pripeljejo do cilja. Če imamo nediscipliniranega udeleženca, mu vodja vzame besedo in jo preda drugemu udeležencu. Če imamo vsiljivca, ki vse ve, mu pritrdimo, da ima prav, vendar moramo dati besedo še drugim. Vodja v primeru sporov posreduje alternativne možnosti.

Za uspešen konec sestanka je pomembno, da končamo ob napovedanem času. Vedno zaključimo s sklepi. Vsak udeleženec sestanka naj bi sklepe sprejel za svoje in je seznanjen z zadolžitvami.



Za enourni sestanek je lahko enodnevna priprava premalo, za razvlečeni sestanek pa je dovolj ena ura. Na razgovoru sprejemate in poslušate, sprašujete in sporočate. Največja napaka je storjena, če sogovornika ne pustimo do besede. To počnemo zato, ker ne znamo poslušati. Ponavadi poslušamo samo s 25 odstotno zbranostjo. Kar 75 odstotkov izgovorjenega ne slišimo, ne razumemo, pozabimo ali izkrivimo. Zapomnimo si samo 7 odstotkov slišane. Zato si zapisujemo vsaj sprejete zaključke (Žmitek, 2002).



1. izziv: Ste direktor trgovske družbe in skličete redni mesečni sestanek. Namen sestanka je obravnava rezultatov poslovanja v zadnjem mesecu in sprejem ukrepov za naprej. Sestaviti je potrebno dnevni red, vabilo in določiti vabljeni. Potrebno je narediti opomnik sestanka in razdeliti naloge udeležencem sestanka. Pri pripravi sestanka vam pomaga komercialist. Po sestanku bo skupno kosilo. Sestavite sedežni red družabnega srečanja.

Določite vloge in pripravite vse potrebno za sestanek. Nato boste odigrali sestanek in upoštevali pravila bontona.

2. izziv: Ste direktor manjšega podjetja in skličete sestanek z oglaševalsko agencijo, ki pripravlja reklamno kampanjo za novi izdelek. Namen sestanka je, da se dogovorite o strategiji oglaševanja tega izdelka. Sestaviti je potrebno vabilo in določiti prisotne na sestanku. Potrebno je narediti opomnik sestanka in razdeliti naloge udeležencem sestanka. Po sestanku bo skupno kosilo. Sestavite sedežni red sestanka in družabnega srečanja.

3. izziv: Izdelajte scenarij za redni tedenski delovni sestanek za vse zaposlene iz službe računovodstva. Razmislite o tem, kaj vse je potrebno pripraviti, od tega, kdaj bo sestanek, koliko časa bo trajal do tega, kakšen bo dnevni red. Izdelajte vabilo in predvidite potek sestanka. Izdelajte opomnik ali delovno navodilo za te vrste sestankov na nivoju celotne organizacije. Po tem vzoru bi delovne sestanke vpeljali v vse službe.

7.3 POGAJANJA

Za pogajanja gre takrat, ko se v poslovnem svetu srečamo zato, da bi spremenili odnose in dosegli določene cilje. Uspešna so tista pogajanja, ki zadovoljijo naše cilje in pričakovanja nasprotne strani. Pri uspešnem pogajanju sta zadovoljni obe strani, pri čemer je potrebno veliko spretnosti, izkušenj in posebnosti, ki jih prinese praksa. Pogajanj se lahko naučimo. Več kot imamo priložnosti za pogajanje, večja je verjetnost, da bomo nekoč postali uspešni pogajalci.

Namen pogajanj ni izmenjava stališč, ampak prepričati nasprotno stran z argumenti o našem cilju. Pogajanje pomeni, da se dogovarjamo, prepričujemo in izmenjujemo informacije.

Tako kot za vsak sestanek velja tudi za pogajanja, da se je potrebno temeljito pripraviti in oborožiti z informacijami, gradivom in poznavanjem ciljev nasprotne strani.

Začetek pogajanja je namenjen pregledu pogojev in spoznavanju pogajalcev. Nato se določi dnevni red. Sledi predstavitev pričakovanj od pogajanj, to je ciljev, ki jih obe strani pričakujeta. Vsaka stranka pove svoje temeljne argumente, na osnovi katerih gradi pričakovanja.

Sledi samo pogajanje in iskanje skupne rešitve. V pogajanjih gre za prepričevanje nasprotne strani. Ne gre za razlago svojih stališč, ampak za argumentiranje svojih zahtev in postavljenih ciljev. Da bomo pri pogajanjih prepričljivi, moramo znati nasprotno stran dobro poslušati, jo pravilno razumeti, zato pa tudi spraševati z namenom, da dobimo povratne informacije. Obnašajmo se korektno in spoštujemo nasprotnika, ne nasprotujemo mu za vsako ceno. Govorimo jasno in razumljivo. Ne uporabljajmo tujk, ki jih nasprotnik ne bi razumel, da bi izpadli bolj izobraženi. Odgovarjajmo na zastavljena vprašanja, ne izzivajmo z dolgimi in razvlečenimi odgovori. Če se z nečim ne moremo strinjati, predlagajmo nove rešitve. Bodimo konstruktivno kritični (Urv, 1998).



Če v nečem popustimo, poskusimo pridobiti pri čem drugem. Za vsako popuščanje si izberimo neko drugo prednost. V tem primeru sta zmagovalca obe strani in pogajanje je tako nadvse uspešno.

Pri pogajanjih se držimo določenih načel etike, ne ponižujemo nasprotne strani, prav tako pa tudi sebi ne znižujemo cene.

Če se znajdemo na tako imenovani mrtvi točki, premislimo, kaj je bolje: se umakniti, preložiti pogajanje, povabiti na pomoč nekoga tretjega, popustiti nasprotniku ali vztrajati na kakršni koli rešitvi.

Uspešen pogajalec deluje v skladu s splošnimi etičnimi načeli. Zaveda se osebnih in poslovnih potreb ter podobnih potreb nasprotne strani. Moral bi biti nadvse ustvarjalen v iskanju nadomestnih rešitev oziroma v iskanju ciljev, ki zadovoljujejo obe strani.

Pogajanje je nekaj med popuščanjem in kljubovanjem. Je zблиževanje stališč glede ciljev in njihovega doseganja. Pogajanje je nastalo iz vojaških znanosti in diplomacije.



Nasprotja so gonilna sila razvoja in napredka. Nasprotja ne smejo preiti v spore in konflikte, predvsem v osebno zamero in jezo. Če pride do konfliktov zaradi različne narave ljudi, se mora najti način, da se spori uredijo (vodja, nadrejeni, sodelavec).

Nasprotovanje naj bo pozitivno naravnano, prevladujejo naj argumenti pri stališči drugih (tekmovanje pri uvajanju novosti, doseganju ciljev, konkurenci, na trgu).

In zakaj se ljudje pogajajo?

Pogajanje je postopek, v katerem si pogajalske strani z nasprotujočimi cilji določijo pogoje sodelovanja. Ljudje se pogajajo, ker imajo potrebe, ki jih lahko izpolnijo le s sodelovanjem drugih, čeprav ima nasprotna stran še vedno nasprotujoče cilje. Če bi bile potrebe ljudi v popolnosti zadovoljene, ne bi bilo nikakršne potrebe po njihovem sodelovanju v pogajanjih.

Pogajanje pomeni, da hoče vsaka pogajalska stran doseči nek rezultat. Imate potrebe, prav tako jih ima nasprotna stran, ki pa se razlikujejo od vaših. Za razumevanje in vodenje pogajalskega postopka mora biti pogajalec sposoben izvesti diagnozo potreb nasprotne strani. Zato je koristno, če priznate, da imata obe strani organizacijske oziroma skupinske potrebe in tudi osebne ali individualne potrebe. Velikokrat osebne potrebe delujejo kot najbolj vplivne sile, ki spreminjajo odločanje vpletenih pogajalcev.

Pri pogajanju bomo uspešni, če bomo dosegli stične točke, to so točke, v katerih bomo oboji dosegli nek dogovor in zadovoljstvo. Pogajalec se mora za lažjo določitev teh točk najprej osredotočiti na potrebe nasprotne strani in jih nato primerjati s potrebami svoje strani. Vešč pogajalec poskuša razširiti ugotovljene stične točke, kjer obstaja možnost obojestranskega dogovora, in usmeri potek pogajanja do izida, ki je ugodnejši za njegovo stran. Nadalje je, ob poznavanju potreb obeh pogajalskih strani, mnogo lažje tvoriti druge skupne potrebe in tako oblikovati razrešitev pogajanja, ki je nobena od pogajalskih strani ne bi mogla doseči, če bi se osredotočila le na svoje potrebe (Možina, et al., 2004).

To je tudi ključno vprašanje pogajalskega postopka, iz katere izhaja naša pogajalska strategija: Kakšne potrebe ima nasprotna pogajalska stran?

To, da si pogajalci tega vprašanja ne zastavijo in tako ne razumejo potreb nasprotne strani, je glavni vzrok za mnoga neuspešna pogajanja. Če pogajalci upoštevajo le svoje potrebe, rešujejo le polovico pogajalske enačbe. Poleg tega zanemarijo pomemben vidik vpliva na človekovo obnašanje: nasprotna stran zagovarja svoje razloge in ne naše!

Vešči pogajalci se tudi zavedajo, da na odločanje nasprotne strani vpliva veliko faktorjev. Diagnoza potreb nasprotne strani – na splošno odkriti organizacijski ravni, kot tudi na večinoma prikriti osebni ravni, je vedno koristna pri nakazovanju strategije za pristop k pogajanju in obvladovanju zahtev nasprotne strani.

Pri pogajanjih uporabljamo različne sloge pogajanj, ki so od bolj ali manj tekmovalnega do bolj ali manj sodelovalnega sloga pogajanj. Na eni strani lahko določen slog označimo kot izredno sovražen, napadalen, oblasten, na drugi strani pa je lahko pogajalec prijazen, popustljiv in ustrežljiv. To sta dve skrajnosti, običajno so pogajalci nekje na sredini, ko so nepopustljivi, vendar ne napadalni in pripravljeni na sodelovanje, čeprav se niso pripravljene vdati.

Za noben slog ne moremo trditi, da je najboljši. Prilagajati se moramo pogajalskim okoliščinam. Okoliščine so odvisne od samega pogajalca na nasprotni strani do cilja, ki ga želimo doseči. Dejavniki so:

- razlogi za pogajanja (čas, pomembnost, kaj lahko izgubimo, analiziramo zadevo; pogajanje izvede nekdo drug, sami bomo nastopili na koncu, če ne bo uspeha);
- možnosti izida pogajanj (prednosti in slabosti: zadovoljni morata biti obe strani, dolgoročno sodelovanje, najprej o stvari dobro premisliti in nato ukrepati);
- pobudnik predvideva obojestransko korist pogajanj, interese ljudi.

Pri pogajanjih je potrebno poznati interese ljudi in sposobnosti vpletenih. Splošno psihološko vzdušje (atmosfera), v katerem se odvija pogajanje, lahko ustvarja pozitivno ali negativno ozračje, kar vpliva tudi na izid pogajanja. Učinkovit pogajalec bo namenjal precej pozornosti pogajalskemu vzdušju, pred in med pogajanjem. Pomembna komponenta splošne pogajalske strategije je vzpostavitev *prave* pogajalske atmosfere, ki je lahko namerno pozitivna ali negativna.

Za zadovoljivo razrešitev pogajanja je pomembno, da dovolimo, da se vsaka faza razvije in izvede v popolnosti. Še posebej pomembno je identificirati faze, pri katerih se odločamo o tempu pogajanja, taktiki popuščanja in ponudbah za končni sporazum.

Po Možini (et al., 2004) razlikujemo štiri faze:

1. **uvodna faza**, kjer se pogajalske strani poskušajo seznaniti s krajem dogajanja in navezati medsebojne stike;
2. **faza nasprotij** oziroma razhajanj, kjer pogajalske strani raziskujejo meje svojih nasprotujočih si področij;
3. **faza integracije** oziroma približevanja, kjer ugotavljajo opcije in iščejo rešitve, ki bi jih uporabili za doseg dogovora;
4. **faza sporazuma**, kjer pogajalske strani podajo končne ponudbe, da pokažejo pripravljenost na sporazum.

V okviru teh štirih faz lahko načrtujemo sestanke, ki bodo potrebni za pogajanje glede dogovorov in reklamacij. Tako si določimo časovni okvir za rešitev nekega problema.

Najpogostejša pomanjkljivost pogajanj je ta, da jasno opredeli rezultate, ki jih želimo doseči. Vse pre pogosto se dogaja, da stopamo v proces pogajanja s ciljem »vse, kar dosežemo bo dobro«.

Nevešči pogajalci tudi pogosto zamenjujejo cilje s sredstvi. Cilji so cilji, sredstva pa so vsa sporna vprašanja in alternative za zamenjave, ki jih pogajalec lahko uvede, da pogajalski strani dosežeta svoje cilje. Na splošno velja, da kolikor več možnosti je na pogajalski mizi, toliko več je možnosti za odkrivanje področij s potencialnimi skupnimi koristmi.

Ko so pogajanja končana, se sprejet dogovor vedno zapiše. Po zaključku je dobro opraviti analizo pogajanja, ki nam služi za še boljše pogajanje v naslednjih primerih.



Kdo je uspešnejši na pogajanju? Tisti, ki bolje pozna zadevo, je bolj prepričljiv in bolje pozna interese, vrednote in stališča druge strani. Znati moramo poslušati in spraševati, govoriti jasno ter pravilno pojasnjevati, da ni nesporazumov. Pomembna sta strpnost in spoštovanje. Vešč pogajalec bo jasno in nedvoumno razložil svoja stališča. Sprejema stališča drugih, vendar utemelji svoja stališča. Išče skupne točke obeh stališč. Ne uporablja groženj in podcenjevanja nasprotni strani. Niti ni trmast. Pomembna so dejstva in ne čustva.

Na začetku smo rekli, da je ključ doseganja boljših pogajalskih rezultatov povečano zavedanje o tem, kako voditi pogajalski proces. Za uspešnega pogajalca je potrebna sposobnost vodenja formalnega razgovora. Potrebna je tudi sposobnost razpoznavanja, da imate na voljo priložnost za vplivanje pred pogajanjem. Pomembno je tudi to, kdaj nekdo koristi ta čas za izvajanje vpliva na vas same. In končno, potrebna je sposobnost razpoznavanja o tem, kako je ta pomembna, da ob koncu pogajanja pridemo do sporazuma. Skratka, potrebno je zavedanje, da je pogajanje daljši proces in ne le posamezen formalni dogodek.



Predstavili boste pogajanje na poljubno izbranem primeru. Izdelajte pisni koncept pogajanj. Zaključek pogajanja naj bo ugoden za obe strani. Delali boste v skupinah.

7.4 POSLOVNI NASTOP

Pri poslovnem nastopu gre za poslovni sestanek, ki se ga udeležuje večja ali manjša skupina ljudi, mi pa smo vodja. Gre za skupino, zato ne pridejo vsi do besede. Tako moramo biti bolj pozorni na neverbalno komunikacijo: interes, spraševanje, mimiko, odpor, zavzetost, poslušanje in klepetanje (Zupančič, 2004).

Minili so časi, ko je za poslovni nastop veljal monolog nastopajočega. Vse udeležence moramo motivirati, pritegniti, navdušiti in vključiti v predstavitev. Ko bomo dobili povratno informacijo, se bomo šele takrat lahko prepričali, ali je naše sporočilo doseglo svoj namen.

Vsak nastop ima tri dele: uvod, jedro in zaključek. V zaključku povzamemo vsebino predstavitve. Poskušamo oblikovati stališča, usmeritve in priporočila. Poskušamo tudi ugotoviti odziv poslušalcev. Priporočila se tudi izvedba ankete, ki je namenjena temu, da bomo naslednjič še boljši.

Za vsak nastop se je potrebno temeljito pripraviti (tudi pet do deset ur za eno uro nastopa). Poslovni ljudje na predstavitvi naj ne bodo številke. Imajo naj priponke z imenom, priimkom ter nazivom podjetja, iz katerega prihajajo. Za večdnevno srečanje nadvse dobro učinkuje tudi organiziranje družabnih srečanj ob večerih. Pripravljeno naj bo tudi gradivo, pozdrav ob prihodu in določen sedežni red. (Carnegie, 2004).

Če bomo nastopili v vlogi govornca, moramo izpolnjevati pogoje:

- Vedeti moramo, kaj bomo povedali.
- Na nastop se pripravimo.
- Vzamemo si čas za priprave.
- Smo samozavestni, prepričljivi in smo močna osebnost.
- Upoštevamo verbalne in neverbalne veščine komuniciranja.
- Znamo poslušati.
- Znamo se vživeti v vlogo drugih.



Predstavitve poteka po posameznih korakih, ki jih moramo vnaprej predvidevati. Zato izdelamo načrt, pripravimo vse potrebno za predstavitev in sestavimo scenarij poteka predstavitve (Možina, et al. 2004).

1. Izdelamo načrt:

- Določimo cilj.
- Vemo, kdo so udeleženci in kakšni so njihovi interesi.
- Določimo točno vsebino predstavitve.
- Določimo, kaj potrebujemo za nastop.
- Oblikujemo začetek, osrednji del in zaključek nastopa.
- Časovno opredelimo naš nastop.

2. Pripravimo predstavitev:

- Pripravimo predstavitevno gradivo (PowerPoint, vzorce izdelkov).
- Pripravimo gradivo za udeležence.
- Pripravimo oporne točke za naš nastop.
- Pripravimo prostor in opremo za nastop.
- Sami se pripravimo na nastop.
- Preverimo priprave.

3. Izvedba predstavitve:

- Malo treme koristi.
- Poskusimo ugotoviti, kdo so udeleženci predstavitve, da nam bo lažje.
- Ne mislimo samo na to, kaj bomo povedali. Velikokrat je važnejše to, kako bomo povedali (očesni stik ... občinstvo nas opazuje in si ustvarja celovito sliko o nas).

- Ne pozabimo na bonton: najprej se predstavimo.
- Ko začnemo s predstavitvijo, najprej:
 - Povejmo, kaj je naš namen, kaj je cilj in kaj bodo imeli od tega.
 - Vsebino povejmo kratko in jedrnato.
 - Med predstavitvijo uporabljajmo vizualne, avditivne in kinestetične pripomočke.
- V sklepnem delu (lahko tudi med samo razpravo, kar povemo že uvodoma) udeležence povabite, da sodelujejo z vprašanji, da se razvije razprava. V razpravi dobite najpomembnejše podatke oziroma povratno informacijo.
- Na koncu se vedno zahvalimo udeležencem za udeležbo, sprejem, za povratne informacije, za čas in izvedemo anketo.
- Govorec je na voljo udeležencem še po predstavitvi.
- Prireditelj se zahvali govorniku.



Sami predstavite določeno temo. Vaša predstavitev naj traja 10 minut. Izdelajte pisni koncept. Bodite inovativni pri pripravi in pri vključevanju poslušalcev v razpravo. Predstavitve opravite s pomočjo vizualnih pripomočkov. Pripravite tudi kratko gradivo za poslušalce.

7.5 RETORIKA KOT OBLIKA PREPRIČEVANJA

Gre za govorno veščino, ki se je v stari Grčiji uporabljala pri nastopih v javnosti, na sodiščih, političnih zborovanjih in praznovanjih. Razumeli so jo kot veščino prepričevanja z govorom. Veljalo je pravilo, da ima tisti, ki obvladuje retoriko, oblast in vpliv.

»Retorika je veščina prepričevanja in izhaja iz naravne težnje po zmagi« (Zidar, 2007, 17). Pri retoriki smo preveč zaverovani vase, v svoja prepričanja, zato hočemo sogovornika prepričati v naš prav. Če se sogovornik brani in nasprotuje, mu bo dober retorik še bolj vsiljeval svoje mnenje. Po tej razlagi nas retorično prepričanje vodi v konflikt. Če upoštevamo dvosmerno komuniciranje, potem pridemo do skupne rešitve, s katero sva oba vpletena zadovoljna.

Kadar sta dva sodelavca v konfliktu, je potrebno upoštevati pravila sodelovanja, ne le pravila prepričevanja, kar je retorika. V proces sta vključena oba, ki morata slišati drug drugega (aktivno poslušanje), prav tako morata upoštevati dejstva in argumente drug drugega. V retoriki gre za posebno obliko komuniciranja, ki se na določenih poslovnih področjih združita.

Pri retoriki gre za komuniciranje z večjo ali manjšo skupino ljudi, kjer govori samo ena oseba. V tem je tudi pomanjkljivost retorike, saj se komunicira preveč enosmerno in se preveč govori in premalo posluša. Pri medosebnem, dvosmernem komuniciranju, poteka dvosmerni proces, pri katerem gre za tri temeljna področja: vsebino, proces in odnos. Ko torej govorimo o vsebini, je potrebno upoštevati proces (kako se pogovarjamo) in odnos (kaj se dogaja med nami), da pridemo do skupne rešitve.

7.6 RETORIKA IN VODENJE

Retorika je ena izmed oblik komunikacije. Tudi z retoriko želimo doseči dober odnos tako, da smo na koncu vsi zadovoljni, vendar s to razliko, da sogovornik sodeluje le kot poslušalec. Zato je lahko retoriko razumeti tudi kot manipuliranje in izigravanje, ki poslabša naše odnose in nadaljnje sodelovanje, kar pa nikakor ni naš namen.

Treba se je vprašati, kdaj uporabiti retoriko in kdaj medosebno dvosmerno komuniciranje. Z retoriko si je blizu avtoritarno vodenje oziroma stil naročanja (diktiranja). Tudi poučevalni stil vodenja (inštruiranje) je blizu retoriki (gre za prepričevanje, kar je temelj retorike). Je pa ta stil blizu dvosmernemu komuniciranju, saj je treba sodelavca voditi glede na njegova vprašanja in pomisleke, kljub temu da bo vodja vztrajal pri svoji odločitvi. Torej je potrebno uporabiti moč prepričevanja (retorike) z namenom, da zaposleni sprejme ponujeno odločitev in je motiviran za nadaljnje učenje oziroma delo. Od retorike je najbolj odmaknjen stil vodenja poverjanja in sodelovanja.

Pravila komuniciranja v retoriki

Pravila retorike se izkažejo kot uspešna v naslednjih situacijah:

- Vodja mora zaposlene prepričati o spremembah delovnega procesa.
- Zaposlenim je treba povedati neprijetno novico in jih prepričati o pravilnosti nove strategije.
- Kupce je treba prepričati o koristnosti naših izdelkov ali storitev.



Pri predstavljanju naših stališč, idej in predlogov moramo za prepričljivost učinkovito razporediti vsebino. Pridobiti moramo pozornost poslušalcev in jih motivirati za naše ideje. Šele takrat, ko si pridobimo naklonjenost, preidemo na razlago in prepričevanje. Če smo s tem prehitri, nam bodo oporekali, nasprotovali in ugovarjali. Ljudem ne smemo nekaj vsiljevati, ampak jim moramo najprej razložiti dejansko stanje, nato predstaviti ukrepe, rešitve, zamisli, ideje in koristi, ki jih bodo imeli od tega.

Od uvoda predstavitve je najpomembnejša prepričljivost govorca. Po mnenju avtorice Zidar Gale prav uvod vpliva na prepričljivost našega nastopa (Zidar, 2007). Najpogosteje začnemo: »Danes vam bomo predstavili ...« ali »Želim vam predstaviti ...« V središče postavimo vsebino, namesto da bi postavili v središče poslušalce.

Najpomembneje za začetek je, da pri uvodu poslušalce postavimo v središče pozornosti in omenimo njihove koristi. Možnosti uspešnega nagovora je več:

- Govorimo v prvi osebi: »Predstavil vam bom eno izmed možnosti, kako bi ohranili delovna mesta ...« ali »Pogovorili se bomo o tem, kako bi zagotovili nemoteno poslovanje z vsemi delovnimi mesti ...«
- Postavimo jim stavek, s katerim se lahko poistovetijo: »Verjetno ste se že spraševali o tem, kako bomo rešili neprijetno situacijo zmanjšanih naročil ...«
- Začnemo z vprašanjem: »Kaj vam pomeni redna mesečna plača?«

Mimogrede naj na tem mestu omenim še predstavljanje, kjer pogosto napačno začnemo. Običajno se predstavimo: »Dober dan, sem T. K., zaposlena ... Predstavila vam bom ...«

Napaka je storjena, ker nismo postavili poslušalca v središče. »Pomagamo si s tako imenovano formulo T-P-G« (Zidar, 2007, 37).

Pravilo je, da se pozdrav nanaša na:

- T – temo govora ali prezentacije,
- P – pomembnost teme za poslušalce,
- G – govorca.

Primer:

»Danes smo skupaj, da vam predstavim možnosti za ohranitev delovnih mest, saj vsi vemo, kaj pomeni redna mesečna plača. Kdor me še ne pozna, naj povem, da sem T. K.«

Vsebina govora je razdeljena na tri dele:

- stanje (trenutne razmere),
- cilj (kaj želimo doseči, obdržati, storiti),
- rešitev (ukrepi, kaj narediti, da bomo dosegli cilj).

Pri opisu obstoječega **stanja** je potrebno predstaviti trenutne razmere tako, da poslušalci občutijo potrebo po spremembi. Ustvarimo konflikt, ki ga poslušalci ponotranjijo in si zaželejo spremembe. Lahko pa najprej poudarimo pozitivne strani trenutnega stanja in se nato usmerimo na pomanjkljivosti in ustvarimo napetost, potrebo po spremembi.

Cilj je pravzaprav vizija, želja o tem, kaj želimo doseči. Ta mora biti povezan z vrednotami poslušalcev, torej z merili, po katerih se poslušalci odločajo o tem, kaj je zanje pomembno. Nadvse pomembno je, da cilj zagotavlja uresničevanje vrednot v prihodnosti.

Primer:

Zaposlene je treba prepričati o zmanjšanju plač. Kaj je pomembno zanje v prihodnosti? Zadržanje delovnih mest in redna mesečna plača. Kako bi oblikovali cilj?

Zaposlenim predstavimo trenutno gospodarsko stanje o zapiranju podjetij in zmanjševanju delovnih mest pri konkurenci. »Če hočemo obdržati delovna mesta, moramo zmanjšati plače. S tem bomo zagotovili delo vsem in ne bo potrebno odpuščati zaposlenih. Prvi korak, da obdržimo nespremenjeno stanje delovnih mest je torej znižanje plač.«

Ostane **rešitev**. Pri stanju smo poudarili čustveno napetost in hkrati pomirili z možno rešitvijo. Poslušalci morajo seveda verjeti v rešitev, predlog ali ukrep, ki bo pripeljal k cilju. Pri rešitvi je treba upoštevati štiri korake:

- opis rešitve,
- prednosti,
- koristi,
- dokaz.

Pri opisu rešitve je potrebo biti konkreten, predstavi se zamisel, predlog ali ukrep. Pri prednostih gre za predstavitev prednosti predlaganih rešitev pred ostalimi možnostmi, ki se sicer ponujajo ali bi se pojavile. Koristi so vezane na prisotne poslušalce, povedo, kaj konkretno bo bolje zanje. Na koncu vse podkrepimo z dokazi in argumenti, s katerimi prepričamo poslušalce o prednostih in koristih. Dokazi naj bodo racionalni in emocionalni. Racionalni naj bodo konkretni podatki, številke in opisi, emocionalni pa naj se navezujejo na

zadovoljstvo, prepričanje in učinke. Upoštevajmo pravilo, da je ljudi treba najprej navdušiti, nato pa jih z dokazi prepričati.

Za zaključek govora običajno povzamemo povedano ali pa poslušalce usmerimo v akcijo ali dejanje (Zidar, 2007).

Primer:

- »Predlagam, da sprejmemo nižje plače z razumevanjem, da bomo obdržali vsa delovna mesta ...«
- Končamo lahko s sklicevanjem na avtoriteto: »Naj končam z mislijo predsednika uprave ...« ali »Statut podjetja nam zagotavlja, da ...«
- Končajmo odločno: »S skupnimi močmi bomo ...« Ni dobro končati neodločno: »Upam, da nam bo uspelo ...« ali »Upam, da sem vas prepričal ...«



Namen retorike je vplivati na ljudi tako, da nam bodo verjeli. Navdušiti jih moramo z našo idejo in pridobiti zaupanje poslušalcev.



Izziv: Sami boste pripravili prepričevalni govor z upoštevanjem pravil retorike. Na razpolago imate 5 minut. Tema naj bo čim bližje vašemu interesu, da boste res prepričevalni.

Za lažjo pripravo so navedeni povzetki prepričevalnega govora:

Uvod

Poslušalci so v središču pozornosti.

Uvodna vprašanja.

Uvodna priprava.

Stanje

Ustvarjanje čustvene napetosti.

Cilj

Doseči strinjanje poslušalcev z upoštevanjem pričakovanj in vrednot.

Rešitev

Ustvariti čustveno pomiritev tako, da opišemo prednosti in koristi ter podamo racionalne in emocionalne dokaze.

Zaključek

Sklepni stavek (želje, poziv, priporočilo).

Sklicevanje na avtoriteto, uporabimo misel znane osebnosti.



POVZETEK POGLAVJA

Poslovni razgovor je temelj poslovnega sodelovanja. Poslovni razgovor je osnova za druge oblike poslovnega komuniciranja. Namenjen je poslovnim sestankom, poslovnim pogajanjem in poslovnim predstavitvam. Poslovni razgovor se od družabnega in zasebnega razlikuje po ciljni naravnosti. Uspešen je, če cilje dosežemo. Za poslovni razgovor je značilno neposredno, sočasno komuniciranje.

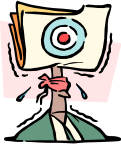
Telefoniranje je omejeno na sporočanje z glasom in sprejemanje s sluhom. Posebej pomembno je to, da se moramo zavedati pomembnosti telefoniranja z *nasmehom*. Pri klicih moramo biti še posebej obzirni, pri odzivih pa vljudni.

Poslovni sestanek je poslovni razgovor, v katerem sodeluje majhna skupina ali le dvoje ljudi. Poslovni sestanek ima svoj cilj. Sestanek bo uspešnejši, če bo sklicatelj sestanka že v priprave nanj vključil sodelujoče na sestanku. Zakaj in kdaj so sestanki potrebni? Takrat, ko s pomočjo sestanka poteka neko delo uspešneje, torej hitreje in kakovostneje, kot bi potekalo brez njega.

Za pogajanja gre takrat, ko se v poslovnem svetu srečamo zato, da bi spremenili odnose in dosegli določene cilje. Uspešna so tista pogajanja, ki zadovoljijo naše cilje in pričakovanja nasprotne strani. Pri uspešnem pogajanju sta zadovoljni obe strani, pri čemer je potrebno veliko spretnosti, izkušenj in posebnosti, ki jih prinese praksa. Pogajanj se lahko naučimo. Več kot imamo priložnosti za pogajanje, večja je verjetnost, da bomo nekdam uspešni pogajalci. Namen pogajanj ni izmenjava stališč, ampak prepričati nasprotno stran z argumenti o našem cilju. Pogajanje pomeni, da se dogovarjamo, prepričujemo in izmenjujemo informacije.

Pri poslovnem nastopu gre za poslovni sestanek, ki se ga udeleži večja ali manjša skupina ljudi, mi pa smo vodja. Gre za skupino, kjer ne pridejo vsi do besede, zato moramo biti tem bolj pozorni na neverbalno komunikacijo: interes, spraševanje, mimiko, odpor, zavzetost, poslušanje in klepetanje. Minili so časi, ko je za poslovni nastop veljal monolog nastopajočega. Vse udeležence moramo motivirati, pritegniti, navdušiti in vključiti v predstavitev. Šele, ko bomo dobili povratno informacijo, se bomo lahko prepričali, ali je naše sporočilo doseglo svoj namen.

Retorika potrebuje drugačna sredstva, s katerimi ljudi prepričamo o svojem prav. Namen retorike je vplivati na ljudi tako, da nam bodo verjeli. Namen retorike je navdušiti ljudi z našo idejo in pridobiti zaupanje poslušalcev. Njen cilj je dobiti soglasje za našo idejo, medtem ko je namen medosebnega dvosmernega komuniciranja sodelovanje, upoštevanje drug drugega, ustvarjanje odnosa v zadovoljstvo vseh prisotnih, kjer velja načelo *dobim – dobiš ali zmagam – zmagaš*.



VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Katera so pravila pravilnega telefonskega razgovora?
2. Kako poteka sestanek?
3. Kdaj bomo uspešni na pogajanjih?
4. Kako bomo dobro izpeljali poslovni nastop?
5. Kaj je glavni namen retorike?
6. Določite skupne točke in razlike med poslovno predstavitvijo, pogajanjem in retoriko kot oblikami prepričevanja.
7. Presodite, v katerem primeru bi uporabili pogajanje in v katerem retoriko kot obliko prepričevanja.

8 PISNO KOMUNICIRANJE

Kot tvorci dopisa ne bomo uspešni, še manj pa cenjeni, če se bomo pisanja lotili z vprašanjem: »Kje so odloženi podobni dopisi?« Bodite inovativni, učinkoviti, domiselni in izvirni. Le z izvirnostjo bo pisno sporočilo doseglo pri naslovniku svoj namen, zaradi česar tudi pišemo.

V tem poglavju boste spoznali oblikovne značilnosti pisnega komuniciranja in značilnosti kreativnega pisanja.

8.1 OBLIKOVNE IN JEZIKOVNE ZNAČILNOSTI PISANJA

Pri poslovnem pisanju uporabljamo knjižni jezik. Dosledno moramo upoštevati pravopisna pravila, saj s tem izražamo našo doslednost tudi na jezikovnem področju in dokazujemo poslovnost. V kolikor nismo prepričani v pravilnost napisanega, pogledjmo v pravopis. Daljše, zahtevnejše ali pomembnejše dopise pa damo tudi lektorirati, še posebej, če gre za dopise, ki se pošiljajo v več sto izvodih, npr. v reklamne namene. Vsakokrat, preden oddamo dopis, ga še enkrat preberimo, da bi preprečili napake, dosledno uporabljamo računalniški črkovalnik. Priporočljivo je, da dopis prebere še kakšna oseba.



Velikokrat uporabljamo za dopise že vnaprej pripravljeno obliko dopisa (izdelana računalniška podlaga). Tako ne izgubljammo časa s sestavinami dopisa, ki so nujni del dopisa, ampak samo vnašamo pravilne podatke in posvetimo pozornost vsebini dopisa. Pred seboj imamo na računalniškem ekranu dopis – obrazec s predvidenimi podatki: pošiljatelj, naslovnik, kraj, datum, začetek pisanja, zaključni pozdrav, mesto podpisa, kako napišemo podpisnika, vrsta pisave, velikost pisave. Oblika dopisa ni predpisana, zato si jo določi vsako podjetje samo. Izjema so državne ustanove. Pomembno je, da se dogovorjena oblika upošteva na nivoju celotnega podjetja.

Računalniška podlaga olajša in poenoti pisanje na nivoju celotnega podjetja. Tako zagotovimo, da je vsa pisna korespondenca podjetja v skladu s celotno podobo podjetja. Podjetja imajo v ta namen izdelane priročnike o celotni podobi podjetja, ki vključuje tudi pisno komuniciranje. Ne smemo pozabiti na dopisni papir z že izpisano, predhodno natiskano, glavo in v določenih podjetjih tudi na predpisano vrsto papirja. Na dopisu (najbolje, da je že natiskano) naj bodo vsi podatki, potrebni za poslovno sodelovanje (naslov, telefon, transakcijski račun).

Najpogosteje uporabljena oblika dopisa z glavnimi sestavinami je prikazana v nadaljevanju. Pogosto se uporablja tudi oblika dopisa z levo poravnavo po anglo-ameriškem vzoru, ko so vse sestavine dopisa so poravnane po levem robu.

Opis posameznih delov dopisa

Glava dopisa

Glava dopisa vsebuje vse glavne podatke o pošiljatelju in prejemniku. Če je glava pošiljatelja že natisnjena na dopisnem papirju (takrat ni nujno levo poravnan), napišemo levo samo podatke naslovnika.

Upoštevati moramo, da je glava zaključena celota, zato z veliko začetnico pišemo samo prvo besedo v glavi, druge le, če so tudi same lastno ime.

Če je pošta osebna, navedemo najprej ime in priimek, nato šele ime ustanove oziroma podjetja. V tem primeru lahko pošto odpre samo napisana oseba (pošta je osebna). Pri pisanju imena in priimka, je ime vedno na prvem mestu. Pred imenom se napiše gospod oziroma gospa. Pri imenu podjetja moramo biti pozorni, da napišemo pravilno registrirano ime, vključno s statusom. Pišemo ga za vejico in s presledki, upoštevamo registrirano ime podjetja.

In še to: upoštevajmo pravilno pisanje tujk: faks, e-pošta.

Datum

Datum je običajno zapisan na desni strani na začetku tretje tretjine lista, vzporedno s krajem pošiljatelja dopisa. Če je glava natisnjena na dopisnem papirju kako drugače, potem je napisana vzporedno s krajem prejemnika dopisa.

Datum pišemo na več načinov. Odločimo se le za en način in ga potem uporabljamo vedno v tej obliki. Najpogostejša oblika: Celje, 18. 4. 2009 (napačno bi bilo: Celje, 18.04.2009; za piko so presledki, ničel ne pišemo).

Mesec se ne sklanja, prav tako se pred dnevom ne piše: dne, 18. Včasih, v slovesnejših dopisih (vabila), napišemo datum na koncu dopisa levo ali sredinsko. Primer: V Celju, 19. aprila 2009.

Pri pisanju datuma v besedilu bodimo pozorni na vejice. Pravilno je: Sestanek bo v četrtek, 19. aprila 2009, ob 8. uri, v sobi 423 našega podjetja, IV. nadstropje. Če ni določena ura na vabilu, je pravilno: Sestanek bo 19. aprila 2009 v sejni sobi.

Začetni nagovor

V začetni nagovor poslovnega dopisa predlagamo, da se napiše *ZADEVA: Reklamacija* oziroma vpišemo na kratko vsebino dopisa (beseda »Zadeva« se zopet vpisuje!)

Če za nagovor napišemo *ZADEVA*: za dvopičjem nadaljujemo z veliko začetnico.

ZADEVA: Potrdilo naročila

Včasih dopis začnemo z nagovorom *Spoštovani*. Kako je z nagovorom *Spoštovani*?

»Spoštovana gospa Tinka Tok, (končamo z vejico – nadaljujemo z malo začetnico)

veseli nas, da Vam lahko ...«

Navedeni nagovor uporabimo v primeru dopisa točno določeni osebi. V tem primeru bomo tudi Vi, Vas pisali z veliko začetnico, ker gre za točno določeno osebo.

»Spoštovani,

veseli nas, da vam lahko ...«

Takšen nagovor uporabljamo takrat, ko se dopis nanaša na neznano osebo (brez imena in priimka) ali na več oseb.

Nasvet:

Nikoli ne pišemo *ZADEVA*: ...« in še hkrati "*Spoštovani*".

Prav tako ne pišemo "*Spoštovani/Spoštovana*."

Priporočamo, da v dopisu ne krajšate g. ali ga., temveč izpišete celo besedo gospod oziroma gospa.

Vsebina dopisa

Pišemo kratko, jedrnato in razumljivo, brez pravopisnih in slovničnih napak. Vsebina mora naslovnika takoj pritegniti, sicer bo dopis ostal neprebran in bo pristal v košu za smeti. Pri sestavljanju dopisa moramo vedeti, kakšen je njegov namen in komu je namenjen. Na tem mestu ne govorimo o dopisu, v katerem nas zanima cena blaga ali kakšen drug podatek, ki se z dopisom samo potrjuje. Takšen dopis mora biti čim bolj jasen, kratek in nedvoumen.

Kako napisati dopis, ki bo vzbudil zanimanje pri naslovniku in ga prepričal o reakciji na naš dopis?

S tem se ukvarja veliko snovalcev besedil, a splošnega recepta ni. Vsekakor mora biti tekst takšen, da bo naslovnika takoj pritegnil in bo v besedilu našel nekaj koristnega. Predstaviti mora ugodnosti ali prednosti, ki mu jih ponujamo oziroma navesti mora določene razloge, ki bodo bralca pritegnile, da se bo odločil za zeleno reakcijo. Upoštevati moramo pravila branja (nagovor in prva vrstica, diagonala ostalega besedila, zadnji tekst) in tako tudi sestaviti dopis. Če dopis ne doseže namena, smo z njim imeli samo izgubo (čas sestavljanja in pisanja, stroški pošiljanja, izguba poslovne stranke) z dolgoročnimi negativnimi posledicami. Ali bomo še zaupali podjetju, ki nas zasipava s cenanim *branjem*?

Dopisi imajo različne namene oziroma cilje. Z njimi lahko prodajamo, seznanjamo, obveščamo, reklamiramo in odgovarjamo na vprašanje. Z njimi tudi vabimo, prosimo in pojasnjujemo. Dopisi so trajen dokument, ki ga lahko večkrat preberemo, določeno zadevo dokumentiramo in tudi arhiviramo. V okviru poglavja Kreativno poslovno pisanje bomo spoznali nekaj oblik prepričljivega in učinkovitega pisanja.

Pomembno je, da na ustrezno pismo hitro reagiramo, kar pomeni, da v določenem roku odgovorimo in se držimo dogovorjenega oziroma zapisanega. Praviloma bi morali na vsak dopis tako ali drugače odgovoriti. Seveda je to nemogoče. Potruditi se moramo, da reagiramo na dopise, ki so pomembni za poslovno sodelovanje. Pri elektronski pošti velja, da odgovorimo najkasneje v štiriindvajsetih urah.

Pozdravni stavek

S pozdravnim stavkom zaključimo dopis. To je lahko le pozdrav ali stavek, ki nagovori naslovnika k akciji. Posebej učinkovit je pripis, ko za podpisnikom dodamo *P. S.*, kar pomeni Post skriptum – tekst pod črto. Učinkovit je zato, ker posebej izstopa in pomeni za naslovnika še posebej koristno informacijo. Za kratkim pozdravnim stavkom ne postavljamo ločil ali postavimo vejico.

»Lep pozdrav« Na koncu ni ločila oziroma je samo vejica, zato pri podpisniku funkcijo napišemo z malo začetnico. Če pa napišemo npr.: »Veselimo se nadaljnjega sodelovanja z Vami in Vas lepo pozdravljamo.« je stavek, ki ga končamo s piko (nikoli s klicajem). Na koncu stavka je pika, zato pri podpisniku funkcijo napišemo z veliko začetnico Glej primer pri podpisu spodaj.

Podpis

Pri podpisu moramo v poslovnem dopisu vedno izpisati ime in priimek in navesti funkcijo podpisnika. Izpisanemu imenu in priimku vedno sledi lastnoročni podpis. Izogibajmo se fotokopiranju lastnoročnega podpisa, čeprav so danes že tako kvalitetni fotokopirni stroji, da težko ločimo original od kopije. Tako kot v glavi dopisa tudi tu pravilno izpišimo akademski naziv ali naziv izobrazbe.

Ni določeno, ali najprej napišemo ime in priimek in nato funkcijo podpisnika. Velja pravilo, da je odločitev prepuščena organizaciji, ki to zapiše v priročnik o celostni podobi podjetja. Pomembno je, da je lastnoročni podpis nad ali pod izpisanim podpisnikom, tako da se jasno prebere, kdo je podpisal dokument. Če poleg odtisnemo žig, mora biti ta resnično levo od izpisanega in lastnoročno podpisanega podpisnika. Lastnoročni podpis lahko v določenih primerih nadomesti kratica l.r. (pomeni lastnoročno, primer: Janez Slovenec, l.r.).

Lastnoročni podpis

Alja Kaj
Direktorica

Lastnoročni podpis je nad izpisanim imenom in priimkom.
Funkcijo napišemo z veliko začetnico, če smo pozdravni stavek končali s piko.

ali

direktorica
Alja Kaj
Lastnoročni podpis

Lastnoročni podpis je pod izpisanim imenom in priimkom.
Funkcijo napišemo z malo začetnico, če smo pozdrav končali z vejico ali brez ločila.

In še: Če sta podpisnika dva ali več, je desno podpisani najvišji po hierarhiji.

Če dodamo še priloge ali dopišemo, komu je dopis poslan, pišemo v ustreznem sklonu.

Poslano:

- direktorju
- Danici Kočič

Nadvse pomembno je tudi pravilno izpisovanje pisemske ovojnice, saj v nasprotnem primeru Pošta Slovenije zaračuna dražjo poštnino. Navodila za pravilno izpisovanje najdete na strani <http://www.posta.si/DesktopModules/ViewDocument.aspx?DocumentID=1006>, (4. 5. 2009).

Vzorec jezikovnih zakonitosti v dopisu:

Pri pošiljatelju je prva vrstica
z veliko začetnico, druge le pri
lastnih imenih

Kraj in datum

Pri prejemniku je
enako pravilo kot
pri pošiljatelju

Pazimo, kaj bomo napisali za nagovor. Odvisno od uporabljenega ločila v nadaljevanju pišemo z veliko ali malo začetnico.

Vsebina dopisa naj bo v skladu s slovničnimi pravili. Upoštevati je potrebno namen dopisa. Odstavki so levo poravnani in ločeni z dvema razmakoma. Vsebina naj ima uvod, jedro in zaključek. Poravnava ni določena, običajno je poravnana levi rob.

Na koncu je pozdrav ali zaključni stavek, kjer zopet pazimo na ločila.

Lastnoročni podpis
Ime in priimek
Funkcija podpisnika

P. S. Dodamo pomembno in uporabno informacijo.

Priloge:

- V alinejah naštejemo priloženo gradivo.

Poslano:

- Pišemo v ustreznih sklonih in uporabljamo alineje brez ločil.

Vzorec dopisa:

NATISNJEN LOGOTIP ali izpisani podatki organizacije
Poslovno-komercialna šola Celje
Višja strokovna šola
Kosovelova ulica 4
3000 CELJE

Celje, 18. 4. 2009
Naš znak: SK-1/09
Vaš znak: TK-302/7-09

Aero Celje
Gospa Tara Sara
Čopova ulica 28
3000 CELJE

ZADEVA: Naročilo blaga

Prejeli smo Vašo ponudbo

V upanju na čim prejšnji odgovor Vas lepo pozdravljam.

Lastnoročni podpis
Mag. Janez Slovenec
Funkcija podpisnika

Priloga:
- seznam učbenikov

V vednost:
- tajništvu

8.2 KREATIVNO POSLOVNO PISANJE

Kaj je kreativno pisanje? Kreativno pismo ponuja naše usluga ali blago na način, ki kar kliče k ukrepanju in k akciji. Naslovnik si bo dopis zapomnil po ključnih besedah, ki prikazujejo koristi zanj. V kreativnem pismu se ne posvečamo toliko izdelku, ampak predvsem naslovniku. Naslovniku mora ponujati informacije o tem, kaj je novega zanj in kaj pomembnega se zanj dogaja. Vedeti mora, kakšne koristi bo imel od ponujenega in kaj je zanimivo zanj. Vedeti mora tudi to, kaj ponujamo, kaj je novo, kaj je pomembno, kaj je koristno in kaj je zanimivo. Razlika je v tem, da v tradicionalnem pisanju opisujemo našo ponudbo, predvsem kvaliteto, ceno, namen in uporabnost. V kreativnem pisanju je pozornost namenjena naslovniku, bodočemu uporabniku. Usmerimo se na poudarjanje tega, kaj bo potencialni uporabnik imel od tega, kar ponujamo.

Kreativno pisanje se od tradicionalnega pisanja razlikuje že takoj v uvodu. Namesto da dopis začnemo z nagovorom: »Spoštovana gospa Mojca Toš«, bomo dopis začeli s stavkom: »Gospa Mojca Toš, izpolnjujemo Vaša pričakovanja.« S temi pozdravnimi besedami bomo vzbudili pozornost in ustvarili napetost, ki naslovnika vabi, da prebere pismo do konca. Sporočilo mora v nadaljevanju stopnjevati ton in razkrivati, kaj se skriva pod pričakovanji, ki jih ponujamo v nagovoru. Tudi zaključek mora biti zapisan v drugačnem tonu in naj se ne konča z obrabljeno frazo »Lep pozdrav.« Končamo lahko s stavkom »Prepričajte se, da so pričakovanja večja od vaše domišljije in nas čim prej obiščite.«

Ko pišemo poslovno pismo, si moramo zastaviti vprašanje o tem, kako predstaviti zadevo na način, da bo pomembna bralcu pisma. **Naslovnik mora v pismu najti koristi za sebe, ne samo lastnosti izdelka ali storitve. Vsebina dopisa mora prepoznavati potrebe bralca in jih s ponudbo zadovoljiti.**

V kreativnem dopisu se izogibajmo klišejskih besed ali celo stavkov. Z nagovorom »Spoštovani« ne izražamo nobenega spoštovanja, temveč zgolj vljudnost, ki se pričakuje že po bontonu. Enako velja za zaključni stavek: »Z veseljem pričakujemo vaš odgovor. Ali »V upanju na čim prejšnji odgovor vas lepo pozdravljamo.« Dopis začnemo z nagovorom, ki napoveduje vsebino dopisa, vendar naj bo v tonu pričakovanja ali presenečenja. V zaključku pa bralca spodbudimo, da bo nekaj storil, da bo poklical ali da nas bo obiskal. Celotni ton pisanja mora izražati stopnjevanje napetosti in razkrivanje pričakovanja.

Kako bi napisali dobro pismo? Zgoraj napisano utemeljimo s primerom. V klasičnem dopisu bi bralca nagovorili z *ZADEVA: Ugodni plačilni pogoji pri nakupu avtomobila*. Iz logotipa na dopisu je že znano, da gre za trgovino z avtomobili, zato v nadaljevanju navedemo samo spremenjene plačilne pogoje in povabimo potencialnega kupca, da se oglasi v naši trgovini.

Četudi bi napisali *Ugodni plačilni pogoji*, bi sicer napovedali, kaj ponujamo, če pa napišemo: *Bodite hitrejši kot sosed*, bomo vzbudili zanimanje, da bralec ugotovi, za kaj sploh gre in kaj mu ponujamo. Takšen nagovor namreč vzbuja radovednost. Večja verjetnost je, da bo naslovnik bral dalje, medtem ko v prvem primeru takoj ugotovil vsebino in pismo zavrzel. Morda ga sploh ne bo prebral, če ga plačilni pogoji ne zanimajo.

V nadaljevanju bi klasično opisovali plačilne pogoje in navajali različne inačice. V kreativnem tonu bi napisali, zakaj so ponujeni plačilni pogoji boljši za potencialnega kupca.

V zaključnem delu dopisa bi namesto povabila bralcu, da se oglasi v naši trgovini lahko postavili vprašanje, ki ga spodbudi k odgovoru in s tem k akciji. Lahko bi utemeljili njegovo odločitev za ugodne plačilne pogoje, kot na primer: »Zakaj bi vedno plačevali z gotovino, če lahko imate nov avto in še privarčevano vsoto denarja?«

Pri kreativnem pisanju ne gre samo za različen pristop k pisanju, ampak tudi za spreminjanje tona pisanja, in sicer nevtralnega v pozitivnega, negativnega v nevtralnega. V prvem primeru bomo namesto predstavljanja dejstev poudarili prednosti in koristnosti. V drugem primeru pa bomo namesto negativnega pristopa predlagali rešitev in spremembo.

Podkrepimo povedano s primerom: Prejeli smo pritožbo oziroma reklamacijo za razbarvan pulover. Predpostavimo, da je reklamacija upravičena. Verjetno bi se opravičili in ponudili možnost, da se kupec odloči za nadomestni nakup ali povračilo denarja. V kreativnem tonu pa povemo razlog, zakaj je prišlo do razbarvanja, saj moramo v očeh kupca ostati še vedno odlični proizvajalci, zato pošljemo kupcu nov pulover. Končamo tako, da ga spodbudimo za ponovni nakup naših izdelkov.

Pisna zahvala

Če se zavedamo, kako pozitivno vpliva ne medsebojne odnose beseda hvala, se nam tudi pri pisnem komuniciranju ponuja priložnost, da smo drugačni in s pisno zahvalo poudarimo našo odličnost poslovnega obnašanja. Pri pisanju zahvale moramo najprej pohvaliti dejanje in se nato zahvaliti. Tako kot pri izročanju poslovnega darila povemo, zakaj, tudi pri pohvali napišimo, kaj je naredilo na nas takšen vtis, da se zahvaljujemo. Pri zahvali je najprej potrebno postaviti v ospredje osebo in dejanje in šele nato zahvalo. Občutite razliko, če rečemo: »Hvala za naročilo.« ali »Z vašim naročilom smo izpolnili naš mesečni načrt. Hvala vam.« Drugi primer, ko smo prejeli ob novem letu darilo – rokovnik: »Hvala za rokovnik.« ali »V rokovnik si bom lahko zapisovala vse pomembne podatke. Zelo je praktičen. Zahvaljujem se vam zanj.«

Vizualni učinki pisanja

Če smo omenili že drugačen pristop k pisanju, omenimo še vizualne učinke, ki vplivajo na pridobivanje pozornosti.

Podpis

Podpis naj bo lastnoročen in v drugi barvi kot je tisk (moder, zelen, rdeč). »Izbrana barva naj bo usklajena z barvo logotipa, s čimer zaokrožimo vizualno podobo dopisa.« (Hamilton, 1997, 113)

Oblikovanje dopisa

Pri oblikovanju dopisa lahko uporabljamo prednosti, ki nam jih ponuja računalnik. Ne smemo biti preveč kreativni, da ne naredimo *zmede* na papirju (za poudarjanje teksta se odločimo za en način, ne pa več na enkrat: podčrtovanje, krepko in še barvno. Del teksta lahko tudi sredinsko postavite in ga tako posebej poudarite.

Odstavki

Pišite kratke odstavke. Pišite tudi kratke in razumljive stavke.

Dolžina pisma

Pismo poskusite omejiti na eno stran. Bolje je uporabiti priloge, da poudarite, kaj je še pomembno.

Barva papirja

Če želimo biti opazni, si omislimo posebno vrsto in barvo papirja, vendar pazite na prevelike stroške.

Pisemska ovojnica

Če se hočete razlikovati od drugih, si omislite ovojnice drugačne barve od najpogosteje rabljene bele barve. Na ovojnici naj bo natisnjen logotip podjetja. K videzu ovojnice pripomore tudi znamka. Pozorni bodimo na posebne izdaje ob novem letu ali drugih posebnih priložnostih.

Nekaj nasvetov za dobro pismo

Za začetek pisma napišite kaj spodbudnega namesto »Spoštovani«. Ta izraz je prazna vljudnostna fraza. Zakaj ne bi napisali: »Vaša ponudba me je razveselila.« ali »Poskusite nekaj drugega.« ali »Polepšali ste mi dan.« ali »Dobimo se.« Bolj osebni ste s stavkom kot s splošnim skupinskim nagovorom »Spoštovani«. V nagovoru napišite vsaj ime in priimek. Primer: »Spoštovani gospod Jože Krajnc.«

V pisanju bodite prijazni in pozorni. Vzbujujte radovednost, pišite s komplimenti. Izkoristite nove ideje, bodite drugačni, kajti le tako vas bodo opazili in si vas zapomnili. Dajte poslovnim partnerjem vedeti, da jih cenite. Vedo naj, da vam ni vseeno za njihovo počutje ali jim dajte priznanje.

Opisujte koristi za bralca ne opisujte samo lastnosti izdelka ali storitve.

Uporaba pristopa AIDA pri pisanju prepričljivih pisem. Beseda AIDA je sestavljena iz prvih črk angleških besed: Attention – pozornost, Interest – zanimanje, Desire – želja in Action ali Agreement – akcija oziroma soglasje. S to metodo naj bi najprej pritegnili pozornost, nato vzbudili zanimanje, ustvarili željo in na koncu spodbudili bralca dopisa k akciji.

Ne uporabljajte negativnih stavkov, zato ne grajamo, ne opominjamo ali opozarjamo. Napišite, kaj lahko storite in ne, česa ne morete storiti. Ne opravičujte se za nekaj, na kar nimate vpliva.

Pišite konkretno in predlagajte akcijo o tem, kaj je potrebno storiti. Imenujte kontaktno osebo s telefonsko številko in naslovom elektronske pošte. Napišite, kdaj ste dosegljivi.

Komunikacija je učinkovitejša, če postavite v ospredje osebo oziroma dejanje. Besedi *hvala vam* pa postavite v ozadje.

Namesto stavka »Lepo pozdravljeni« ali »Želim vam lep dan« bodite izvirni in zaželite nekaj iskrenega. Sporočite tako kot bi tudi povedali. Zakaj ne bi napisali: »Bilo mi je v veselje sodelovati z vami.« ali »Še enkrat najlepša hvala.« ali »Uživajte na dopustu.«

Nadvse učinkovit je pripis na koncu dopisa. Tam navedimo našo telefonsko številko, kontaktno osebo ali sporočimo podatek, ki bo bralcu koristil za nadaljnje ukrepanje.

8.3 PISANJE PO ELEKTRONSKI POŠTI

Vse pogosteje uporabljamo elektronsko pošto, ki največkrat nadomesti telefonsko in pisno komuniciranje. Prednost elektronske pošte je v prihranku časa in hitrosti pošiljanja. Pišemo lahko enemu ali več naslovnikom hkrati in poslano pošto lahko arhiviramo. Elektronska pošta omogoča enostavno dopolnjevanje s spremembami. Daje tudi možnost večkratne uporabe. Ob enem imamo dokazilo o tem, kaj in kdaj smo pisali. Prav tako nismo časovno omejeni s tem, kdaj pošljemo pošto. Prejemnik jo bo prebral takoj ali čez nekaj ur. Vseeno pa moramo upoštevati nekaj pravil:

- Uporabljamo knjižni jezik in upoštevajmo slovnična pravila.
- Na pošto odgovorimo najkasneje v štiriindvajsetih urah.
- Vedno posredujmo vse podatke o podpisniku dokumenta.
- Prilagamo najrazličnejše dokumente in gradiva v kopiranih ali skeniranih priponkah.
- Ni tajnosti ali zaupnosti sporočila, zato pazimo, kaj napišemo.
- Izpolnimo vrstico *Zadeva*.
- Sporočila naj bodo kratka in jedrnata.
- Ne pišimo z velikimi črkami.



1. izziv: Izdelali bomo priročnik o celostni podobi namišljenega trgovskega podjetja Bobenček. Predvidite, kaj vse mora vsebovati priročnik.

Navodilo za izvedbo:

Razdelite se v štiri manjše skupine. Vsaka skupina izdelava predlog vsebine priročnika. Nato bomo uskladili posamezne predloge v enoten predlog. Vsaka skupina bo izdelala določene dele priročnika. Predstavniki skupine bo predstavil izdelke svoje skupine. Dvojica bo izdelala skupen priročnik.

2. izziv: Izdelali bomo vzorce posameznih dopisov. Dopise si odložite v mapo reprezentančnih izdelkov. V praksi jih boste lahko uporabili.

- *Napišite prijavo na delovno mesto, za katero ni razpisa. Prijava naj bo čim bolj izvirna, opazna in naj vsebuje vse potrebne podatke za prijavo s potrebnimi prilogami (življenjepis, predvidite tudi ostale priloge). Navodilo o tem, kako napišete življenjepis poiščite na spletu in pri tem navedite naslov strani.*
- *Napišite reklamacijo za napačno obračunan znesek na računu.*
- *Napišite odgovor na reklamacijo iz točke 2.*
- *Napišite vabilo za delovni zajtrk najožjim sodelavcem. Za vabilo si potrebne podatke izmislite.*
- *Napišite vabilo poslovnim partnerjem za srečanje ob obletnici podjetja.*
- *Sestavite splošen dopis – ponudbo z vsemi potrebnimi podatki. Dopisu naj bo priložen cenik za avtomobile.*
- *Napišite prvi, drugi in tretji opomin za neplačan račun.*
- *Napišite pet različnih nagovorov v dopisu. Izmislite si vsebino dopisa in ga vključite posredno v nagovor.*

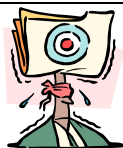
- *Napišite pet zaključnih stavkov za različne dopise.*
- *Izmislite si pet negativnih stavkov in jih zamenjajte s pozitivnimi.*
- *Napišite zahvalo poslovnemu partnerju za poslano publikacijo – letno poročilo.*
- *Napišite spremni dopis za obvestilo o spremenjenih telefonskih številkah. Določite tudi vse naslovnike, katerim je potrebno obvestilo posredovati.*
- *Sestavite razpis za delovno mesto komercialist. Vzorce poiščite v dnevnem tisku ali na spletu. Navedite vire vzorcev.*
- *Opišite pismo, s katerim bi posebej opozorili nase. Pri tem upoštevajte vizualne učinke.*
- *Izdelajte dopis in ga kot priponko pošljite prijatelju študentu po elektronski pošti.*



POVZETEK POGlavJA

Pri pisnem komuniciranju je nosilec sporočila pisana beseda. Pošiljatelj sporočila in prejemnik sporočila se ne vidita, zato mora biti vsebina pisnega sporočila posebej privlačna in prepričljiva, da bo dosežen namen pisanja. V tem poglavju smo spoznali, kako prepričljivo komuniciramo v pisni obliki. Prav tako je predstavljeno tudi nekaj normativov, ki jih moramo upoštevati pri poslovnem pisnem sporočanju.

Vse pogosteje uporabljamo elektronsko pošto, ki največkrat nadomesti telefonsko komuniciranje in pisno komuniciranje.



VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

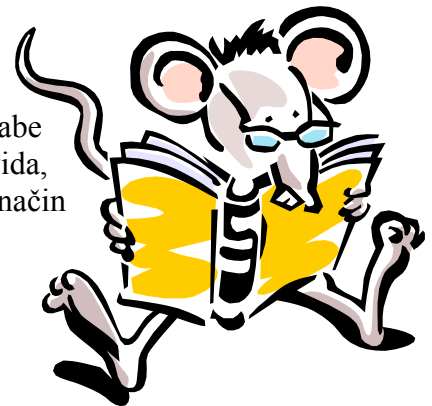
1. Kako pravilno napišemo datum, nagovor v dopisu in kaj spada vse k podpisu direktorja v dopisu?
2. Katere so oblikovne značilnosti poslovnega dopisa?
3. Kaj je to kreativno pisanje?
4. Katere so prednosti in slabosti elektronske pošte?
5. Ocenite, v katerem primeru je bolje uporabiti klasično pismo in v katerem elektronsko pošto.
6. Predlagajte navodila za pisno komuniciranje po elektronski pošti namišljenega podjetja Mlinček.

9 BRANJE SPOROČIL

Ob obilici pisnega gradiva, od knjig, člankov, poročil, zapisnikov do dopisov, ki jih je potrebno prebrati in si bistveno zapomniti, nam branje jemlje mnogo časa. Vprašanje je, ali je treba vse natančno prebrati, ali je potrebno, da si vse podčrtamo. Poznamo razne metode in nasvete, ki nas usposabljujejo, da v krajšem času več preberemo in si zapomnimo.

Najpogostejše napake, ki ovirajo hitro branje, so (Možina et al., 2004):

- Branje besed. Namesto posameznih besednih zvez beremo posamezne besede, kar terja precej časa, še več pa potem, ko sestavljamo besede v smiselne celote.
- Notranje izgovarjanje. Kar smo prebrali, pogosto izgovarjamo v sebi, to pa pomeni vsaj dvojno porabo časa.
- Nezadostna koncentracija pri branju zahteva več časa in povzroča slabše pomnjenje.
- Druge motnje, kot so nerešeni problemi, utrujenost, slabe delovne navade, napačno stališče do branja in motnje vida, bi lahko izboljšali, če bi analizirali naš dosedanji način branja.



Pri branju upoštevajmo nekaj navodil, da bo bolj učinkovito:

- pri branju časopisov in revij najprej preberemo:
 - stalne rubrike in stalne strani,
 - naslove in podnaslove, odebeljen tisk, tekst z velikimi črkami, skice.
- pri strokovnem tisku (strokovna literatura) se branja lotimo na naslednji način:
 - najprej si moramo ustvariti pregled nad celoto (pregledamo kazalo ali povzetek);
 - odločimo se za pomembnejša poglavja (pozorni smo na poudarjeni tisk in naslove);
 - ko si ustvarimo celovito sliko (namen teksta, kaj predstavlja), se vrnemo na začetek;
 - branje nam mora dati odgovore na naša vprašanja.

Berimo aktivno, kar pomeni, da skušajmo razumeti, kar preberemo. Kinestetične in avditivne osebe imajo težave z branjem.



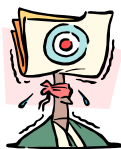
1. izziv: Izberite si članek iz časopisa. Članek bosta prebrala ločeno dva študenta, nato bomo poslušali poročanje obeh in ju primerjali.

2. izziv: Na internetni strani http://www.energytraining4europe.org/slovenian/training/train_the_trainer/tools_and_techniques_01.htm, 28. 4. 2009, preberite članek o učenju in ga predstavite.



POVZETEK POGLAVJA

Branje je miselno delo. Nanj se pripravimo. Le tako vemo, kaj želimo doseči. Prebrano moramo znati obnoviti. V ta namen si delajmo opomnik, podčrtujmo in zapisujemo bistvo.



VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Katere so najpogostejše napake, ki ovirajo učinkovito branje?
2. Kako se lotimo branja, da je učinkovito?
3. Kako aktivno beremo?
4. Ali je za učinkovito učenje dovolj branje? Utemeljite odgovor.
5. Kako izboljšamo bralne sposobnosti?
6. Primerjajte tvoje bralne navade s teoretičnimi priporočili ter ocenite prednosti in slabosti.

10 NOVA TEHNOLOGIJA

Če hočemo biti pri uporabi nove tehnologije čim bolj uspešni, si moramo zastaviti vprašanje o tem, kako bi nam nova tehnologija lahko pomagala pri tem, da bi delali tisto, česar do sedaj še nismo bili sposobni delati.

V ta namen je potrebno vložiti več navora, da neko ročno delo nadomestimo s strojem ali obstoječi tehnološki postopek nadomestimo z novo tehnologijo. Takšen primer je primer Xeroxa, ki je odkril tehnologijo suhega fotokopiranja. Fotokopirni stroji so bili namenjeni zadovoljevanju potreb, ki jih do takrat še sploh ni bilo. Omogočili so izdelovanje poljubnega števila identičnih kopij posameznih dokumentov.

Dokler niso bili izumljeni osebni avtomobili, televizorji, telefoni, elektronska pošta in videokonferenca, je bila večina ljudi zadovoljna s konjskimi vpregami, klasičnimi poštnimi storitvami, tradicionalnimi pismi in klasičnimi sestanki. Pravo nadomestilo ni nova tehnologija, temveč da tisto, kar delamo, poskusimo delati drugače, zasnovano na novih idejah, načelih, tehnologijah in navadah. Namen nove tehnologije ni samo to, da delamo hitreje, bolje, kakovostneje ali natančneje. Nova tehnologija ustvarja nove probleme in zanje ponuja svoje rešitve.

Spremenile so se tudi nekatere trditve:

- Informacija je samo na enem mestu hkrati. Novo pravilo: informacija, zbrana na enem mestu, se uporablja na poljubnem številu mest hkrati, kar omogoča povezava računalnikov v mrežo.
- Zaposleni na terenu oddajajo podatke skupnemu centralnem mestu. Novo pravilo: prenosni računalniki, internet omogočajo delo na terenu, v povezavi s centralo ali delo na domu, v povezavi s centralno pisarno.
- Najboljši stik s kupcem je osebni stik. Novo pravilo: najboljši stik je vsakršen stik, odvisen od kupca (elektronska trgovina).
- Treba je iskati, kje je kaj. Novo pravilo: črna koda omogoča avtomatsko evidenco.
- Plane je treba občasno revidirati in ažurirati. Novo pravilo: plani se dopolnjujejo in ažurirajo tekoče in sproti.



Tehnologija je del poslovnega komuniciranja. Obsega snovanje, obdelovanje, razmnoževanje, pomnjenje in zapisovanje ter kodiranje, prenašanje in dekodiranje teh sporočil. S tehnologijo mislimo na tehnična sredstva za oblikovanje in prenašanje sporočil.

Podporne tehnologije služijo za obdelovanje informacij, kamor spada zbiranje in arhiviranje ter razmnoževanje informacij (glas, besede, slike). Poleg tega tehnologija služi za prenašanje sporočil (telefon, brezžični telefoni, ozvočenje, samodejni pomnilniki; prenos tiskane besede, živih slik – interna televizija, video konference; poštna služba, kurirske službe, prevozi udeležencev).

Pri prenosu informacij je potrebno upoštevati vsebino, kakovost, varnost, zanesljivost, zaupnost in pravočasnost.



Tehnologija je posrednik pri osebni komunikaciji, ki pa ga nikoli ne more popolnoma nadomestiti!

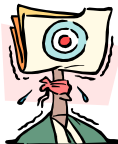


Izziv: Katera tehnologija je po vašem mnenju nepogrešljiva v nekem podjetju. Utemeljite svoje predloge. Upoštevajte stroške in koristi.



POVZETEK POGLAVJA

Tehnologija je del poslovnega komuniciranja. Obsega snovanje, obdelovanje, razmnoževanje, pomnjenje in zapisovanje ter kodiranje, prenašanje in dekodiranje teh sporočil. S tehnologijo mislimo na tehnična sredstva za oblikovanje in prenašanje sporočil.



VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Kaj je namen nove tehnologije?
2. Katera tehnologija se najhitreje razvija?
3. Katera tehnologija je najbolj vplivala na način in kvaliteto dela?
4. Ali lahko rečemo, da smo odvisni od tehnologije? Utemeljite odgovor.
5. Ali obstaja še kakšna tehnologija, ki bi v prihodnosti lahko naredila revolucionarne spremembe?

11 POSLOVNA DARILA

Poslovno darilo je vizitka podjetja in njegovega vodstva. Sodi med ključne elemente uspešnega komuniciranja med poslovnimi partnerji.

O poslovnih darilih je potrebno imeti izdelano ustrezno strategijo. Zahteva vodenje evidence in posebej izdelan načrt obdarovanja, ki daje odgovore na vprašanja: kaj, komu in kdaj izročiti.

Darovanje je splet različnih poslovnih odličnosti, ki združuje naklonjenost, hvaležnost, pozornost, zaupanje, pričakovanje, lojalnost, izvirnost, domiselnost in ustvarjalnost. Darovanje presega materialno in nominalno vrednost darila (Bogataj, 1994).

Med poslovna darila v širšem smislu spadajo tudi promocijska darila. Ta darila so manjše vrednosti, zato morajo imeti vidno natisnjen logotip in pojavljati se morajo množično.

Darujemo lahko med letom, konec leta, ob posebnih praznikih in jubilejih. Darujemo ljudem, ki kakor koli vplivajo na naše delo, vendar to ne sme pomeniti podkupovanja.

Sleherna sodobna institucija si mora izdelati strategijo načrtovanja in izbire daril z ustreznimi kriteriji obdarovanja, ki jih mora vsako leto na novo preverjati in dopolnjevati.

Obdarovanje je v poslovnem smislu lahko uspešno samo takrat, ko je po vsebinski, ustvarjalni, organizacijski, terminski in finančni plati v skladu s kompleksno poslovno strategijo in kulturo podjetja.

Pravila obdarovanja imenujemo kodeks poslovnega in protokolarnega obdarovanja.

V nekaterih podjetjih gojijo tudi kulturo obdarovanja zaposlenih od malih pozornosti za vse do obdarovanja najbolj zaslužnih oseb. Vključeno je tudi prirejanje raznih srečanj ali kulturnih prireditev za zaposlene, njihove družine ali otroke. Vedno več obdarovanja zamenjujejo možnosti v obliki posebnih izobraževanj, usposabljanj in obiskov sejmov.

Podjetja z izbiro poslovnih daril na neverbalen način izražajo svojo profesionalno in protokolarno bistvo, ki se odraža v sistemu vrednot v organizaciji, odnosu predpostavljenega do podrejenih. Odraža se tudi v odnosu do lastnikov in top menedžmenta ter poslovnih partnerjev in sodelavcev. Ločimo darila za domače in tuje poslovne partnerje.

Pri izbiranju daril se moramo zavedati, kaj bomo sporočili obdarjencu. Z darilom govorimo o sebi, o podjetju, o naših preteklih odnosih in o poslovnih pričakovanjih.

Hrana in pijača – tisti, ki podari to zvrst darila, ceni učinkovitost in konkretnost pri poslu. Je odsev prisrčnih odnosov in stvarnih pričakovanj darovalca. Delo naj bi obrodilo konkretne sadove. Podjetje lahko daruje v tej obliki lastne proizvode, kar pomeni, da se zaveda pomena reklame in promocije lastne firme. Notes, blok, koledar, rokovnik, svinčnik, denarnica – s temi darili izkazuje podjetje organiziranost, sistematičnost, urejenost in natančnost. Od obdarovanca pričakuje nadaljnje dolgotrajno sodelovanje. Umetniška dela pričajo o domiselnosti in ustvarjalnosti podjetja z željo, da naredi dober vtis na poslovnega partnerja. Knjiga, časopis, revija (naročnina nanjo) zahteva dobro poznavanje obdarovanca, da si lahko

privoščimo to darilo. To so izrazito individualno usmerjena darila, sicer z njimi ne bomo dosegli svojega namena. Cvetje lahko podarimo vedno in je tudi vedno dobrodošlo darilo. Sicer ne odraža nobene izvirnosti, je pa vedno izredno primerno. Izraža splošno pozornost in naklonjenost. Praviloma podarjamo rezano, sveže cvetje, ki ga ustrezno aranžiramo. Cvetja ne prinašamo v restavracije, na otvoritve, slavnostne sprejeme in sožalne obiske. Cvetje pošljemo gostitelju pred ali po dogodku v znak zahvale.

Darilo ne sme biti podkupnina. Načrtovati moramo, koga bomo obdarovali, zato da ne prihaja do splošnega obdarovanja, saj potem izgubi svoj smisel. Tudi priložnosti za izročanje daril morajo biti kar najbolj smiselno izbrane.

Vsako darilo je potrebno izročiti brez ovojnine, v kateri smo prinesli darilo, zato ga vzemi iz vrečke. Ko darilo izročamo, povejmo namen in pojasnilo. Po navadi povemo zgodbo o darilu. Neprimerno je izročiti in reči: »Ti že veš, zakaj si dobil to in to.«



Tiskanje logotipa na poslovna darila se opušča ali pa je natisnjeno diskretno, na čim manj vidnem mestu. Izbira darila naj bo primerna priložnosti, osebi in zmožnostim dajalca darila.

Poslovnih daril ne ocenjujemo po vrednosti, temveč po ustreznosti. Preseneti nas tisto, česar nismo pričakovali, kar je izvirno, zanimivo in lepo.

Preseneti

Sprejemanje daril – poslovna darila nikoli ne odvijamo pred poslovnim partnerjem. Če je darilo neprimerno, ga lahko vrnemo po pošti ali preko kurirja. Ob družabnih prireditvah pa darila pogledamo in odvijemo takoj.



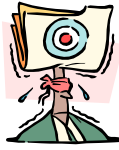
Izziv: Izberite si podjetje, določite poslovne partnerje tega podjetja in predlagajte poslovna darila. Sestavite kodeks poslovnega obdarovanja za to podjetje.



POVZETEK POGLAVJA

Podjetja z izbiro poslovnih daril na neverbalen način izražajo svojo profesionalno in protokolarno bistvo, ki se odraža v sistemu vrednot v organizaciji in odnosu predpostavljenega do podrejenih. Izraža se v odnosu do lastnikov in top menedžmenta do poslovnih partnerjev in sodelavcev.

Pri izbiranju daril se moramo zavedati, kaj bomo sporočili obdarjencu. Z darilom govorimo o sebi, o podjetju, o naših preteklih odnosih in o poslovnih pričakovanjih.



VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Zakaj štejemo poslovna darila posebno obliko komuniciranja?
2. Ob kakšnih priložnostih izročamo poslovna darila?
3. Kaj naj bi vseboval kodeks poslovnih daril?
4. Kaj moramo upoštevati pri izbiri poslovnih daril?
5. Kako je s tiskanjem logotipa na poslovna darila?

12 ETIKA KOMUNICIRANJA

Ali ravnamo etično? To vprašanje je povezano z vprašanjem o tem, ali delujemo v okviru dovoljenega ali ne. Povezano je s tem, ali delujemo pod pritiski določenih interesov, v skladu z zakonodajo, s pričakovanji zaposlenih, s pričakovanji delničarjev in okolja.

Etika je veda o dobrem in zlem. Moralo oblikujejo pravila za ravnanje v skladu z etiko. Vedno znova se odpira vprašanje o tem, ali smo izbrali cilj in metode za doseg cilja v skladu z etičnimi načeli. To pomeni, da bomo imeli korist, hkrati pa s tem ne bomo nikomur škodovali in bomo delovali v skladu z zakonodajo. Noben dosežen cilj ne more biti opravičen, če smo ga dosegli na neetičen in nemoralen način.

Poslovno komuniciranje je eno izmed sredstev doseganja poslovnih ciljev organizacije. Za uspešno in učinkovito poslovno komuniciranje se je potrebno neprestano odločati o ciljih komuniciranja in strategijah doseganja ciljev. Odločitve so lahko strokovno pravilne in etično dobre. Če dosegamo etično oporečne cilje, potem ravnamo nemoralno. Dosežen cilj nikakor ne more biti razlog za uporabo nemoralnega poslovnega komuniciranja.



Etika in morala nasploh sta tesno povezana s prepričanjem o organizaciji. Etičnost delovanja se ocenjuje preko javnega mnenja o samem podjetju, o izdelkih, o zaposlenih in vseh zadevah, ki so povezane s podjetjem (npr. razmerje do dobaviteljev, do konkurentov, odnos do okolja, odnos do sponzoriranja).

Etika se nanaša na koristnost, neškodljivost in pravičnost delovanja podjetja. Odločitve, ki jih sprejema vodstvo podjetja, morajo biti strokovne in etične. Tudi učinkovitost in uspešnost poslovnega komuniciranja morata biti strokovna in etična.



1. izziv: Vodstvo hotela »Alpe« spodbuja kulturo dialoga ali komuniciranja med zaposlenimi in do poslovnih partnerjev. To je eno izmed področij kodeksa etičnega ravnanja. Kateri bi naj bi bili elementi kulture dialoga? Ali bi se kodeks etike nanašal še na kaj drugega kot na dialog?

Kaj bi naj vseboval kodeks etike podjetja? Določite glavne točke in podtočke.

Ali menite, da bi moralo vodstvo podjetja postaviti etična pravila v sodelovanju z vsemi zaposlenimi? Na kakšen način bi lahko oblikovali ta pravila? Kako pa bi zaposlene seznanili s kodeksom?

Na kakšen način javnost ocenjuje etičnost delovanja podjetja? Kako podjetje vpliva na svojo dobro podobo v javnosti?

Navodilo za reševanje:

Razred se razdeli na štiri skupine. Vsaka skupina rešuje svojo nalogo. Rešitve in predloge izdelajte na računalnik in plakate. Predstavniki posamezne skupine poroča.

2. izziv: Vsaka odločitev je tako ali drugače povezana z etiko, kar postaja ob razraščanju korupcije in naraščanju števila poskusov pridobiti posel na nezakonit ali neetičen način še pomembnejše. Ste komercialist v podjetju Lipa. K vam pride trgovski potnik, ki ponuja poslovna darila. Naročili ste večjo količino rokovnikov. Trgovski potnik vam po sklenjenem poslu kot pozornost izroči v usnje vezan rokovnik. Ga bi sprejeli? Boste ravnali etično? Razložite vašo odločitev.

Navodilo za reševanje:

Vsak zase se odloči in utemelji svojo odločitev v enem stavku. Preštujemo odločitve za da in tiste za ne.

3. izziv: Izdelajmo majhno raziskavo o etičnosti ali poštenosti poslovanja. Na osnovi ugotovljenih odstotkov bomo ugotovili, kateri odgovori prevladujejo.

Odgovorite na vprašanje:

DA NE

Ali menite, da je, če je nekaj nezakonito, tudi neetično?

Ali menite, da večina podjetij poskuša z vami poslovati pošteno?

Ali menite, da bo poslovni partner do vas pošten, če boste vi do njega pošteni?

Ste že imeli kakšno poslovno izkušnjo nepoštenega ravnanja?

Ali vam je že kdo zaupal, da mu je bila ponujena podkupnina?

Ali vam je že kdo zaupal, da je bil podkupljen?

Navodilo za reševanje:

Vsak posameznik odgovori z DA ali NE. Dva študenta obdelata odgovore, da dobita rezultate v odstotkih in utemeljita rezultate.

4. izziv: Delate v podjetju, ki se zavzema za etično poslovanje. Napredujejo predvsem tisti, ki so uspešni, predvsem zaradi agresivnega odnosa do drugih. So brezobzirni pri doseganju zahtev pri dobaviteljih in drugih zaposlenih. Ali se strinjate s takim ravnanjem? Kako bi vi ravnali v podobnem primeru?

Navodilo za reševanje:

Delate v dvojicah. Odločite se, kako bi ravnali in utemeljite vašo odločitev. Kaj bi pridobili in kaj bi izgubili?

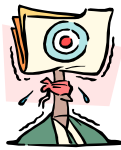


Zlato pravilo poslovne etike: Ne stori drugim tega, česar ne želiš, da bi drugi storili tebi.



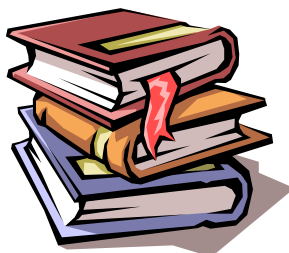
POVZETEK POGLAVJA

Vsako poslovno dejanje ima ekonomsko, zakonsko in etično plat. Šele ravnanje vseh treh plati daje zeleno zdravo poslovanje. Poslovna etika je predvsem potrebna za učinkovito poslovanje, ki v veliki meri temelji na zaupanju.



VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Kaj je etika?
2. Kakšna je razlaga, da se etika nanaša na koristnost, neškodljivost in pravičnost delovanja podjetja?
3. Ali je lahko cilj razlog za neetično ravnanje?
4. Ali je mogoče ravnati neetično, vendar v skladu z zakonodajo?
5. Ali je recesija prinesla več neetičnega ravnanja?



13 LITERATURA IN VIRI

Baćović, D. O. *9 korakov učinkovitega komuniciranja: pot prosvetljenja*, Ljubljana, Slovensko društvo z odnose z javnostmi: Informa Echo, 2007.

Belhar, K. *Nastop na televiziji*. Ljubljana: Šola retorike, 2004.

Berlogar, J. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: GV, 1999.

Bogataj, J. *Kultura poslovnih, promocijskih in protokolarnih daril: Majda, dajte mi tisto iz omare*. Ljubljana: Ethno, 1994.

Bowman Price, D. *Prezentacije*. Ljubljana: Primath, 2000.

Božič, M. *Stres pri delu*. GV Izobraževanje, Ljubljana, 2003.

Brečko, D. Medgeneracijske vrednote: Povej, v katero generacijo sodiš in povem ti, kaj te motivira. *Manager+*, 2008, št. 1, 6–10. str.

Carnegie, D. *Kako se naučiš javno nastopati in govoriti*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2004.

Casson, H. N. *Umetnost govora*. Ljubljana: Šola retorike, 1995.

Collison, C. in Parcell, G. *Učimo se leteti*. Ljubljana: GV, 2002.

Dimovski, V., et al. *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje, 2009.

Dornan, J. M. *Strategija uspeha*. Ljubljana: Založba Amalietti & Amalietti, 2000.

Eenkelmann, B. N. *Moč retorike*. Bled: Vernar consulting, 1997.

Fisher, R. *Kako doseči dogovor*. Ljubljana: GV, 1998.

Gale, B., in Zidar Gale, T. *Dialog, gibalno sprememb: medosebno komuniciranje v podjetju*. Ljubljana: GV, 2002.

Grubiša, N. *Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Založba Marbona, 2001.

- Hamilton, J. J. *Kreativno pisanje*. Radovljica: Skriptorij KA, 1997.
- Hammond, J. S. *Pametne odločitve: praktični vodnik za sprejemanje boljših odločitev*. Ljubljana: GV, 2000.
- Haris, T. *I am OK, you are OK*. London: Shenwood Publishing, 1993.
- Kosi, T. *Poslovno komuniciranje*. Celje: Poslovno-komercialna šola Celje, 2007.
- Kneževič, A. N. *Se znamo obnašati?* Ljubljana: Mladinska knjiga, 2005.
- Kneževič, A. N. *Oljka*. Radovljica: Didakta, 2002.
- Košnik, B. *24 ur poslovnega bontona*. Ljubljana: Astra, 2007.
- Mesquita, A., et al. *Poslovni bonton: projekt InterCom*, Novo mesto: Ekonomska šola, Višja strokovna šola, 2009
- Možina, S., et al. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje, 2004.
- Novak, B., et al. *Lobiranje je vroče*. Maribor: SPEM Komunikacijska skupina, 2006.
- Pease, A. *Vprašanja so odgovori*. Ljubljana: Založba Amalietti & Amalietti, 2002.
- Peršak, M. *Tudi tako boste spremenili svoj poslovni svet*. Ljubljana: Založba Socius, 2002.
- Popovič, M., in Zajc, M. *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije, 2002.
- Schmitz, H. *Pravilno telefoniranje*. Maribor: Doba, 1999.
- Seifert, J. W. *Vizualizacija, prezentacija, moderacija*. Maribor: Doba, 1999.
- Srića, V., et al. *Informacijski sistemi*. Ljubljana: GV, 1995.
- Srića V. *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: GV, 1999.
- Tracy, B. *Brezmejna moč mišljenja*. Bled: Vernar consulting, 1998.
- Trček, J. *Medosebno komuniciranje, kontaktna kultura*. Ljubljana: Korona plus, 1998.
- Ule, M. *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2005.
- Ule, N. M. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1997.
- Urv, W. *Od nasprotovanja do sodelovanja: kako preseči zavrnitev*. Ljubljana: GV, 1998.
- Wetherbe, J. C., in Wetherbe, B. *Veščine sporazumevanja*. Ljubljana: Orbis, 2005
- Zidar, T. *Retorika – veščina prepričevanja: odličnost nastopanja v poslovnem svetu*. Ljubljana: Planet GV, 2007.

Zupančič, P. *1 : 0 za nabavnike: prvi nabavni priročnik – za delovno mizo in nočno omarico*. Ljubljana: Planet GV, 2008.

Zupančič, Z., in Zupančič, A. A. *Učinkovito sporazumevanje*. Ljubljana: Šola retorike, 2004.

Žmitek, J. *Pogovori o sestankih*. Ljubljana: Izraz, Izobraževalno razvojni zavod, 2002.

Žagar, L. *Generacijske razlike: Mlajšim pomembnejša hitrost prejetja nagrade*. Finance, 6. 2. 2009, št. 25, 18. stran

<http://www.finance.si>, 29. 4. 2009

http://www.sloventa.si/files/predstavitev_modalitete.pdf, 29. 4. 2009

http://en.wikipedia.org/wiki/Transactional_analysis, 29. 4. 2009

<http://209.85.129.132/search?q=cache:uPqAfm5FlmQJ:www.revijakapital.com/zlatikapital/cilanki.php%3Fidclanka%3D522+marta+gorjup+brejc&cd=1&hl=sl&ct=clnk&gl=si>, 29. 4. 2009.

http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/kosmrlj1568.pdf, 29. 4. 2009

<http://marela.uni-mb.si/skzp/Srecaanja/SloScena/StudDneviSKZP/Zborniki/Rogla2001/Splet/Modalitete/TA.htm>, 29. 4. 2009.

<http://www.posta.si/DesktopModules/ViewDocument.aspx?DocumentID=1006>, 4. 5. 2009.

Projekt **Impletum**

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

Konzorcijski partnerji:



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