

LJUDSKA UNIVERZA NOVA GORICA

Program: ekonomski tehnik (SSI)

POSLOVNO KOMUNICIRANJE - RETORIKA
2. letnik

Predava: Pergar Julija

POSLOVNO KOMUNICIRANJE IN RETORIKA

(Program: Ekonomski tehnik)

OSNOVE USPEŠNEGA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

POMEN KOMUNICIRANJA MED LJUDMI

Komuniciranje je sestavni del našega vsakodnevnega življenja. Nihče ne more živeti, ne da bi komuniciral z drugimi ljudmi. S komuniciranjem človek spoznava svet, v katerem živi, druge ljudi in sebe samega (spreminja svoja stališča, navade, vrednote, vedenje...) Kljub temu, da se naučimo govoriti in komunicirati s svojimi bližnjimi že v prvih letih življenja, to še ne pomeni, da se znamo tudi v resnici uspešno sporazumevati. Uspešno sporazumevanje med ljudmi ne poteka avtomatično, ampak je veččina, ki se je moramo v veliki meri šele naučiti.

POMEN POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Življenje sodobnega človeka postaja vse bolj odvisno od drugih ljudi. Drugi mu šivajo oblačila, pridelujejo hrano, ga prevažajo na delo, ga izobražujejo, zdravijo, ko zboli, zabavajo... Zato je sodelovanje z drugimi za sodobnega človeka življenjskega pomena. Človek sam opravi zelo malo, z drugimi pa vse.

Vse to velja tudi za poslovne ljudi. Poslovnež mora pri svojem delu nenehno komunicirati z drugimi poslovneži, če želi sodelovati z njimi. Poslovno komuniciranje je v današnjem času stalna in vseobsegajoča dejavnost. "Nemogoče je ne komunicirati!" pravijo znanstveniki.

Čeprav sodobni poslovneži večino svojega časa komunicirajo, počnejo to pogosto preveč na pamet, po občutku in pri tem lahko delajo napake. V tem primeru lahko dosežejo s komuniciranjem nasproten učinek, kot so želeli in pričakovali.

Da bi lahko uspešno poslovno komunicirali, potrebujemo določeno znanje in veščine (spretnosti). Zato uspešno sporazumevanje v poslovnem svetu raziskuje cela vrsta znanosti: psihologija, sociologija, antropologija, ekonomija, pravo, informatika... Če poznamo osnovne izsledke teh znanosti, bo tudi naše poslovno komuniciranje bolj učinkovito.

OPREDELITEV POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

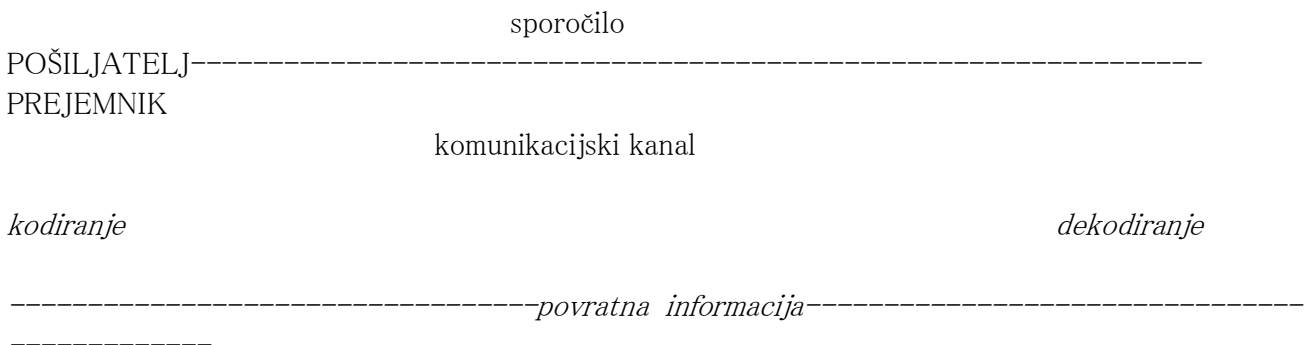
Kaj je komuniciranje

Beseda komuniciranje izvira iz latinske besede *communicare*, kar pomeni posvetovati se, razpravljati o nečem, vprašati za nasvet.

Komuniciranje lahko najbolj na splošno opredelimo kot prenos sprejetih simbolov med ljudmi. Ko komunicirajo, ljudje med seboj prenašajo sporočila s pomočjo različnih simbolov (besed, kretenj, govornice telesa, slik, svetlobnih in zvočnih simbolov itd.).

Komunikacijski model

Kako poteka komuniciranje med ljudmi, si lahko ponazorimo s preprostim modelom komuniciranja, ki ima štiri osnovne sestavine: *pošiljatelj*, *prejemnik*, *sporočilo* in *komunikacijski kanal*.



POŠILJATELJ je oseba ali skupina, ki neko sporočilo pripravi in odda (pošlje prejemniku).

PREJEMNIK je oseba ali skupina, ki ji je sporočilo namenjeno in ki to sporočilo tudi sprejme.

Komuniciranje je prenos sporočila iz misli pošiljatelja v misli prejemnika. Pošiljatelj mora svoje misli

najprej KODIRATI (spremeniti v ustrezne kode, na primer v govorjene ali napisane besede, kretnje, glasbo...), nato pa takšno kodirano SPOROČILO poslati po KOMUNIKACIJSKEM KANALU do prejemnika. Kot komunikacijski kanal lahko pošiljatelj uporabi različne prenosnike ali medije: besedilo lahko zapiše na papir, glasbo posname na zgoščenko, nariše plakat, se pogovarja po telefonu itd.

Ko sporočilo po komunikacijskem kanalu prispe do prejemnika, ga mora ta najprej DEKODIRATI. To pomeni, da mora razvozlati pomen simbolov (na primer črk, besed, slik, zvokov, kretenj...) Potem, ko je sporočilo razumel, prejemnik reagira s tako imenovano POVRATNO INFORMACIJO ali FEEDBACKOM. Na ta način izrazi učinek, ki ga je nanj napravilo sporočilo.

V komuniciranju se pojavljajo različne **motnje**, ki lahko izvirajo od pošiljatelja, prejemnika ali na komunikacijski poti.

Motnje, ki izvirajo od *pošiljatelja*:

- sporočilo je nejasno oblikovano, dvoumno
- sporočilo je neprimerno kodirano (neurejeno, površno)
- pošiljatelj se ne skuša vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, v njegove vrednote in interese.

Motnje, ki izvirajo od *prejemnika*:

- prejemnik nima interesa za sporočilo
- prejemnik razume sporočilo tako kot želi on
- sporočil je preveč; ne more jih dekodirati
- sporočilo je po vsebini preobsežno
- prejemnik zaznava druga sporočila v okolju kot zanj pomembnejša
- prejemnik sporočila ne razume enako kot pošiljatelj in mu pripisuje drugačen pomen.

Motnje na *komunikacijski poti*:

- na primer: motnje na televiziji, pri telefonskih razgovorih, hrup, popačitev sporočila
- prekinitev komunikacijskega kanala, izguba pisma, telefaksa
- število posrednikov, zaradi nesporazumov med njimi, selektivnega dojetanja.

Temeljne smeri ukrepanja proti motnjam so:

- razumevanje med pošiljateljem in prejemnikom
- redundanca - ponavljanje sporočila, ki sicer dodatno bremeni komunikacijski kanal, vzporedno sporočanje z več mediji in po več komunikacijskih kanalih
- omejevanje sporočil - število in obsega z odbiranjem in šifriranjem.

Pri obvladovanju motenj v komuniciranju so nepogrešljive povratne informacije prejemnika pošiljatelju. Prejemnik sporoči del informacij nazaj oddajniku ter s tem potrdi, da je sporočilo pravilno sprejel.

VRSTE KOMUNICIRANJA

Komuniciranje glede na razdaljo med udeleženci

Glede na bližino udeležencev lahko komuniciranje razdelimo na:

- **Neposredno (direktno) komuniciranje** (na primer poslovni sestanki, poslovni razgovor, predavanje itd.)
- **Posredno (indirektno) komuniciranje** (komuniciranje na daljavo, s pomočjo tehničnih pripomočkov, kot so na primer telefon, telefaks, dopisovanje itd.)

Komuniciranje glede na število sodelujočih

Glede na število sodelujočih razlikujemo:

- **Intrapersonalno komuniciranje** (komuniciranje s samim seboj, notranji tok misli; človek se v svojih mislih pogovarja sam s seboj, pri tem pa tehta odločitve, čustva, razmišlja o tem, kaj je dobro in kaj ne, o možnih posledicah neke odločitve itd.; takšen notranji samogovor poteka pravzaprav neprestano.)
- **Interpersonalno komuniciranje** (osebni stiki med posamezniki ali skupinami ljudi: npr. sporazumevanje med člani družine, med sodelavci, med kupcem in prodajalcem, med študenti

in profesorjem...)

- **Javno komuniciranje** (vključuje zelo širok krog ljudi; ljudje komunicirajo s pomočjo množičnih medijev oz. sredstev javnega obveščanja: časopisi, revije, plakati, radio, televizija, internet itd.); množični mediji posredujejo ljudem politične, kulturne, izobraževalne, zabavne in druge informacije.

Komuniciranje glede na smer

Glede na smer sporazumevanja ločimo enosmerno in dvosmerno komuniciranje.

Enosmerno komuniciranje

Pri tem komuniciranju potuje sporočilo samo v eno smer - od pošiljatelja k prejemniku. Če sprejmemo, da je komuniciranje predvsem izmenjava sporočil, potem enosmerno komuniciranje pravzaprav sploh ni pravo komuniciranje. Enosmerno komuniciranje prihrani čas, še posebej, če je namenjeno veliko prejemnikom hkrati. Primerno je predvsem za posredovanje preprostih in kratkih sporočil, pri katerih ne pričakujemo odgovora.

Dvosmerno komuniciranje

Pri tem komuniciranju daje prejemnik povratna sporočila pošiljatelju. Sporazumevanje torej poteka od pošiljatelja k prejemniku in nazaj. V večini primerov ima dvosmerno komuniciranje prednosti pred enosmernim. Zahteva sicer več časa, vendar je bolj učinkovito, posebno pri razčiščevanju nejasnosti, usklajevanju stališč, dopolnjevanju idej itd.

Vertikalno in horizontalno komuniciranje

Vertikalno komuniciranje je izmenjava med dvema različnima družbenima skupinama. V našem primeru gre predvsem za komuniciranje med proizvajalci in kupci, med proizvajalci in trgovci, ali pa med trgovci in kupci.

Horizontalno komuniciranje pomeni izmenjavo informacij znotraj ene same družbene skupine. V našem primeru je to na primer ustna propaganda med kupci - znanci, prijatelji, sorodniki.

Formalno in neformalno komuniciranje

Pri **formalnem** komuniciranju uporabljamo vnaprej določene kanale komuniciranja z jasno in smotrno zasnovanimi sporočili. V našem primeru gre večinoma za ekonomsko propagando v množičnih

medijih.

Za **neformalno** komuniciranje pa je značilna spontanost, neorganiziranost, razpršenost, anonimnost - kot primer lahko ponovno navedemo spontano izmenjavo informacij med kupci.

Komuniciranje glede na obliko

Glede na obliko razlikujemo dve osnovni vrsti komuniciranja: **besedno (verbalno)** in **nebesedno (neverbalno)** komuniciranje.

Besedno komuniciranje lahko razdelimo na **govorno** (poslovni pogovor, poslovni sestanek ipd.) in **pisno** (poslovna pisma, dopisi, poročila, prospekti, vizitke).

Med nebesedno komuniciranje sodi cela vrsta nebesednih sporočil, kot je na primer govorica telesa, zunanji videz poslovnega človeka itd.

VERBALNO KOMUNICIRANJE

V sodobnem poslovnem svetu je govorno sporazumevanje pomemben sestavni del vsakodnevnega dogajanja. Pogovor med ljudmi omogoča vzdrževanje in razvoj njihovih medsebojnih odnosov, prilagajanje drug drugemu, medsebojno vzajemno delovanje in delitev vlog.

Pomemben del komuniciranja je *zvočni vtis govora*. Govorimo namreč zmeraj na določen način: glasno ali tiho, počasi ali hitro, mehko ali trdo, jasno ali nerazločno, v sopranu ali basu, monotono ali s poudarki...Zvočna podoba lahko v veliki meri zapolni praznine v sporazumevanju, kajti sestavina razumevanja ni le govor, temveč vsi zvoki, ki ga spremljajo. Sem sodi tudi glasba, hrup z ulice itd.

Obstajajo tudi zvoki, ki niso besede in spadajo med moteče razvade pri sporazumevanju s strankami. Najpogosteje gre za zategnjeni in pogosto uporabljeni "eeee", ko se nam beseda zatakne, za nepotrebno pokašljevanje itd. Takšnih "mašil" se med pogovorom izogibajmo, kolikor se le da.

VERBALNI BONTON

Bonton so pravila tako imenovanega "lepega obnašanja". Nekaj pravil lepega in primernege vedenja med pogovarjanjem:

Vljudnost

Obstaja cela vrsta pravil, ki bi se jih morali držati poslovneži takrat, ko se pogovarjajo s svojimi partnerji. Osnovno pravilo lepega vedenja je, da je treba pri pogovoru z drugimi ljudmi zmeraj biti vljuden. Osebo, s katero se pogovarjamo, se trudimo razumeti. Sogovornika moramo znati poslušati, spoštovati njegovo mnenje, tudi kadar se z njim ne strinjamo.

Pozdravljanje in rokovanje

Pozdrav je v poslovnem sporazumevanju zelo pomemben! Pogosto se ob običajnem pozdravu tudi rokujemo. Pobudo za rokovanje naj da oseba, ki je višja po položaju, ne glede na starost ali spol.

Z raziskavami so ugotovili, da stisk roke napravi na sogovornika zelo močan vtis. Preveč trden ali pa mlahav stisk roke bo skoraj zmeraj deloval neprijetno ali celo odbijajoče. Velja tudi, da sogovorniku stisnemo roko na kratko, ne pa da mu jo med našim govorjenjem stresamo celo večnost.

Vikanje

V poslovnem svetu obvezno vikamo vse neznane in polnoletne osebe. Ko se poslovna partnerja že nekaj časa poznata, lahko starejši (oziroma ženska) da pobudo, da preideta na tikanje. Zelo priporočljivo je, da poleg vikanja med pogovorom večkrat uporabimo tudi besedo "gospod" in "gospa". Prav tako lahko večkrat uporabimo tudi sogovornikov akademski naziv - na primer "gospod doktor, profesor" itd.

Jakost glasu

Pogovarjati se moramo s pravo jakostjo glasu. Ne govorimo pretiho, saj nas sogovornik ne bo razumel, prav tako pa ne preveč na glas. Povzdigovanje glasu ob nestrinjanju s sogovornikom je nevljudno. Nevljudno je tudi šepetanje sogovorniku na uho, tako da nas drugi udeleženci pogovora ne slišijo.

Predstavljanje

Pri predstavljanju po sodobnem bontonu ni več treba čakati na tretjo osebo, ki seznanila dva partnerja, ki se še ne poznata. Sogovorniku, s katerim bi se radi pogovorili, se lahko mirne duše predstavimo tudi sami. To naredimo tako, da se rahlo priklonimo, mu povemo najprej ime in priimek, nato pa še naš poslovni položaj. Pri tem sogovornika gledamo v oči in se nevsiljivo nasmehnemo.

Posetnica

Posetnica (vizitka), ki si jo lahko med pogovorom izmenjajo poslovni partnerji, je lahko zelo koristen pripomoček, če želimo, da si nas bo sogovornik zapomnil. Posetnica mora vsebovati podatke o našem podjetju (ime podjetja, naslov, telefonsko številko, telefaks, naslov elektronske pošte...) ter seveda naše ime, priimek in funkcijo v podjetju. Če želimo neki osebi zaupati tudi naše domače podatke, napišemo naslov in številko ročno na hrbtno stran vizitke.

POMEMBNE MALENKOSTI

Humor lahko daje pogovoru potrebno sproščenost in svežino. Vsekakor pa s stresanjem šal in domislic ne smemo pretiravati, saj lahko tak način ogrozi resnost pogovora. Prav tako se nikoli ne šalimo ali celo posmehujemo na sogovornikov račun.

Sogovornika med govorjenjem nikoli **ne prekinjajmo**, temveč mu pustimo, da pove svoje mnenje do konca. Če se sogovornik razburi ali postane celo žaljiv, mu nikanar ne vračajmo milo za drago. Poskušajmo ga razumeti, zakaj je takšen, ohranimo vljudnost in ga skušajmo pomiriti.

Če se s sogovornikom ne strinjamo, nikanar ne odgovorimo s **sarkazmom** (pikrim, strupenim posmehom) ali **ironijo** (prikritim norčevanjem). Svoje nestrinjanje izrazimo vljudno in z argumenti.

Nikoli ne dopustite, da bi razprava prerasla v spopad. Trudite se, da tudi v najbolj napetih trenutkih ohranite mirne živce in skušajte pomiriti tudi sogovornika.

Na koncu pogovora se **poslovite** na primeren način. Če je udeležencev razmeroma malo, se z vsakim rokuje. Če pa je udeležencev veliko, se rokuje samo z vodilnim, druge pa pozdravite z: "Veselilo me je, nasvidenje." Pri tem se proti njim rahlo priklonite.

NEVERBALNO KOMUNICIRANJE

Neverbalno (nebesedno) komuniciranje ima pri sporazumevanju z ljudmi zelo velik pomen. Neverbalno posredujemo ljudem sporočila na različne načine: z obleko, obutvijo, z modnimi dodatki, pričesko, s telesno držo, z načinom hoje, s kretnjami rok, z izrazom na obrazu itd.

Povprečen človek uporablja in razume samo nekaj tisoč besed, govorica telesa pa vsebuje kar okrog 700.000 izrazov! Tudi v poslovnem svetu le navidezno prevladuje besedno (govorno in pisno)

sporazumevanje. Raziskave namreč kažejo, da na neverbalno komuniciranje odpade kar 55% sporočila.

Neverbalno (nebesedno) komuniciranje med ljudmi je veliko starejše kot besedno. Govorica telesa je praoblika medsebojnega sporazumevanja.

Z razvojem govora je človek nekoliko zanemaril prepoznavanje nebesednih sporočil. Če se te spretnosti ponovno naučimo, nam to lahko bistveno pomaga pri komuniciranju s poslovnimi partnerji. Če razumemo, kaj nam kupec ali drugi poslovni partner sporoča s svojo telesno govorico, se dosti laže vživimo v njegove želje in pričakovanja.

Govorico telesa strokovnjaki delijo na:

- **telesno držo in hojo**
- **položaj in gibanje ljudi v prostoru - PROKSEMIKO**
- **kretnje rok, nog in glave - GESTIKO**
- **izraz obraza in oči - MIMIKO.**

Običajno se verbalna in neverbalna komunikacija med seboj dopolnjujeta, pri čemer neverbalna komunikacija poudari sporočila našega govora in dopolnjuje pomen besed. Ponavadi neverbalno komuniciranje uporabljamo takrat, ko ne moremo celotnega sporočila posredovati samo z besedami.

Primer, kako na neverbalni ravni poteka proces srečanja in vzpostavitve pogovora z drugim človekom. Prvi signal je po navadi pogled v oči partnerju. Ko nam ta vrne pogled, sledijo drugi signali, na primer nasmeh ali lahen priklon. Šele nato se bodoča sogovornika približata drug drugemu. Z glavo in celim telesom se obrneta drug proti drugemu in izmenjata prve besede.

Podobno z neverbalnimi znaki signaliziramo partnerju konec srečanja. Tisti sogovornik, ki bi rad pogovor končal, pa vidi, da drugi tega ne opaža in bi še kar naprej klepetal, ponavadi odvrne svoj pogled oziroma pogleda stran. Potem poveča razdaljo med njima (napravi korak ali dva), ali pa se pripravi, da bo vstal, če je pogovor potekal sede. Očiten pogled na zapestno uro je v takem primeru sicer zelo učinkovita, a ponavadi nevljudna gesta.

ZUNANJI VIDEZ

Vtis, ki ga poslovnež napravi s svojo zunanostjo, ima velik vpliv na uspešnost pri delu. Pogosto so zunanji videz, obleka, pričeska itd. simbol nekega poklica. Ko opazujemo sogovornika, se naš pogled najprej ustavi na njegovem obrazu in očeh, nato pa na njegovih rokah. Vendar obraz in roke predstavljajo samo 10% človekove vidne površine, vse drugo pokrivajo lasje, obleka in obutev.

Z raziskavami so ugotovili, da oblikujemo prvi vtis o sogovorniku že v prvih petih sekundah, nato pa

ga le počasi dopolnujemo. Tega bi se morali zavedati. Z nenavadno zunanostjo - na primer ekstravagantno pričesko ali neprimerno obleko lahko že na začetku ustvarimo neugoden vtis, ki ga kasneje le težko popravimo. *Zato večina poslovnežev prisega na klasičen in zadržan stil oblačenja.*

Obleka

Obleka sama zase vsekakor ne “naredi človeka”, pomaga pa pri oblikovanju celotnega vtisa, ki ga bodo o nas dobili poslovni partnerji. Obleka namreč hote ali nehote kaže naš odnos do dela, do drugih ljudi in do sebe samega.

Za veliko poklicev velja, da vsi zaposleni nosijo enako *delovno obleko*. Za takšno obleko je še posebej pomembno, da je zmeraj čista in zlikana. Tudi če je delovna obleka predpisana in uniformna (za vse enaka), ji lahko vsak posameznik doda svoj osebni ton. Urejena pričeska, primerno ličenje, negovane roke in nohti, primerna bluza ali ovratnik - vse to dopolni sliko o kulturi in urejenosti.

Moška dnevna obleka; Moška obleka, sestavljena iz hlač, telovnika, suknjiča, bele srajce in kravate je dolgo veljala za edino primerno dnevno oblačilo za poslovneža. Danes pravila oblačenja niso več tako stroga. Klasika ni več obvezna, izberemo lahko tudi bolj športen način oblačenja, paziti moramo le na pravo mero.

Ženska dnevna obleka; Obleke, kostimi in druge kombinacije morajo biti narejeni iz kakovostnih tkanin, ne preveč kričečih barv in vzorcev; Obleka naj ne zaostaja preveč za modo, ni pa nujno, da sledi vsem trenutnim modnim novostim; Obleka naj bo praktična ter naj ustreza tudi osebnosti ženske, njeni starosti in njenim telesnim značilnostim.

Slavnostna obleka; Slavnostno obleko nosimo po 18. uri ob posebnih priložnostih - pomembne poslovne večerje, obiski gledališča ali koncertov, banketi, svečane predstavitve itd. Takšna obleka je praviloma temne barve (na primer temno modra, temno siva ali črna). Moški praviloma nosijo hlače, suknjič, kravato ali metuljčka. Pri ženskah so oblačila lahko bolj raznolika - na primer dolga večerna obleka, dvodelni kostim, enobarvno krilo in slavnostna bluza...

Urejenost in negovanost

Temelj urejenosti in negovanosti je vsekakor **snažnost** (osebna higiena). Oblačila in obutev morajo biti čista, tisti, ki obleko nosi, pa skrbno umiti in počesan.

Na splošni vtis, ki ga bomo ustvarili s svojo zunanostjo, vpliva cela vrsta “malenkosti”:

- za moške velja naslednje: lasje naj bodo postrizeni in umiti, pričeska naj se ujema z obliko

obraza, stilom oblačenja in starostjo / obvezno je jutranje britje / brada in brki morajo biti skrbno negovani, izogiba naj se dolgi in prosto rastoči bradi / nohti naj bodo vedno prirezani in čisti, brez črnih robov / vonjave naj ne bodo premočne, vonji toaletne vode, vodice po britju in deodoranta se morajo skladati

- ženske naj upoštevajo naslednje: pričeska naj se ujema z obliko obraza in starostjo, izogibajmo se preveč izrazitim barvam / nohti naj ne bodo predolgi, biti morajo skrbno opiljeni, če so lakirani, naj ne bodo preveč kričeče barve, lak ne sme biti okrušen / parfum in kolonjsko vodo je treba uporabljati varčno, izogibati se je treba težkim in vsiljivim vonjavam / ličila so za poslovno žensko skoraj nujna, vendar je treba ohraniti pravo mero; otenki ličil naj bodo skladni z barvo kože, izogibajmo se “indijanskim bojnim barvam”.

TELESNA DRŽA IN HOJA

Pomemben način nebesednega izražanja je telesna drža. Če kupca ali poslovnega partnerja dobro opazujemo, lahko marsikaj izvemo iz njegove drža - z njo izraža svojo samozavest, družbeni položaj, predstavo o sebi samem...

Človek z visokim socialnim položajem bo na primer zavzel vidno, izpostavljeno mesto, držal se bo vzravnano, vzvišeno.

Z držo izražamo tudi svoje notranje počutje in razpoloženje. Pri hudi notranji stiski si človek pokrije obraz z rokami in pogosto sede. Obraz, pokrit z rokami lahko pomeni tudi, da se človek nečesa močno sramuje. Če nam kdo obrne hrbet, bomo to seveda razumeli kot ignoranco in poskus podcenjevanja, celo ponižanja. Povešena glava in pogled, zazrt v tla, skoraj zagotovo pomenita žalost. Razprte roke kažejo na toplino in iskrenost. Pokončna drža z rokami, uprtimi v bok, pomeni samozavest in prepričljivost. Roke, sklenjene na prsih, nam izdajo, da je naš sogovornik živčno napet in da se nas “brani”.

Kako lahko taka spoznanja uporabimo pri svojem vsakodnevnem delu? Osnovno pravilo glede telesne drža je: med pogovorom s poslovnim partnerjem se je treba držati vzravnano, vendar ne preveč toga. V nobenem primeru ne smemo povešati ramen in zaradi negotovosti ali napetosti sklanjati glave.

Naslanjanje na pult in pohištvo kaže na nesamostojnost in deluje malomarno. Samozavesten človek stoji prosto v prostoru, ne da bi se kam naslanjal ali se česa oprijemal. Kdor stoji z obema nogama trdno na tleh, posreduje stranki občutek o lastni samostojnosti in stabilnosti.

Med pogovorom ni dobro sklanjati glave in umikati pogleda. Vendar tudi previsoko dvignjena glava deluje na stranko ali gosta odbijajoče. Daje vtis vzvišenosti, oblastnosti in domišljavosti. Idealna drža glave je približno v višini ramen, držimo pa jo naravnost in je ne nagibamo na desno ali levo. Takšna drža kaže na odločnost, samozavest in prizadevnost.

Če hočemo na stranko napraviti ugoden vtis, je zelo pomembna tudi naša hoja.

GESTIKA

Gestika je sporočanje s pomočjo **telesnih gibov (gest)**. Govorica gibov je najstarejša človekova govornica. Sodobni človek uporablja pri običajnem sporazumevanju okrog petdeset vrst gibov. Z njimi podkrepimo svoje besede ali pa jih izjemoma povsem nadomestimo (npr. gluhonemi, plesalci in baletniki ipd.)

Najpogostejša in najbolj izrazna oblika komuniciranja z gibi je govornica rok. Z njimi med govorjenjem neprestano gestikuliramo. Nekatere kretnje rok so univerzalne, značilne za vse kulture, nekatere pa imajo v različnih okoljih povsem različen pomen.

Najbolj množično je rokovanje ob srečanju in slovesu. Ta kretnja velja kot podkrepitev pozdrava.

Pri svojem delu in poslovnih pogovorih se moramo **izogibati** predvsem naslednjim kretnjam:

- Ne pritiskajmo z rokami na mizo ali na delovni pult.
- Ne kažimo s prstom na sogovornika ali druge ljudi.
- Ne praskajmo se po glavi.
- Ne držimo med govorjenjem ali smejanjem roke pred usti.
- Če je le mogoče, se izognimo zehanju, če pa že zavezamo, dajmo sogovorniku z drugimi znaki vedeti, da nas ne dolgočasi.

Poglejmo si nekaj najpogostejših kretenj in njihov pomen:

KRETNJA	POMEN
Razprte dlani pri sogovorniku	Odkritost, poštenost
Dlani za hrbtom	Laganje, prikrivanje
Dlan, obrnjena navzgor	Podrejenost
Dlan, obrnjena navzdol	Avtoritarnost
Iztegnjen palec	Ukaz, grožnja
Stisnjena pest	Napadalnost
Naprej obrnjene dlani	Odpor, obramba
Dlani pokonci in vzporedno	Distanciranje

Drgnjenje dlani ob dlan	Veselo pričakovanje
Počasno drgnjenje dlani	Premetenost, potuhnjenost
Sklenjene roke	Samozavest
Trdno sklenjene roke	Frustracija, sovražnost
Roke v bližini obraza	Prevara, laž, dvom, negotovost
Praskanje po nosu pri poslušanju	Dvom
Praskanje po nosu pri govorjenju	Laž
Praskanje za ušesom	Obramba pred lažjo
Rahljanje ovratnika	Dvom, negotovost
Podpiranje glave	Jeza, razkrinkana laž
Bobnanje s prsti po mizi	Dolgčas
Iztegnjen palec pod brado	Nestrpnost
Božanje brade	Zamišljenost
Svinčnik, prst v ustih	Odločanje o nečem
Stisnjene pesti	Premajhna samozavest
Prekrižane noge od sogovornika	Odklonitev, obrambna drža
Prekrižane noge proti sogovorniku	Naklonjenost, zaupanje
Iztegnjene noge	Sproščенost, zaupanje
Spodvite noge	Pripravljenost sprejeti naše stališče
Pokončna drža glave	Nevtralno razpoloženje
Glava nagnjena po strani	Zanimanje za naše stališče
Sklonjena glava	Odklonitev našega stališča
Roki za glavo, noge prekrižane	Samozavest, vzvišenost

MIMIKA

Pri mimiki gre za igro obraza, s katero izražamo čustva, občutke in misli. Igra obraznih mišic nam razodeva, kako je sogovornik sprejel naše sporočilo, kaj si o zadevi misli in kakšni občutki ga navdajajo.

S pogledom, usti, položajem obrvi in brade, ter z drugimi deli obraza tudi sami sporočamo drugim ljudem naše dobre in slabe namere, naša čustva, pogosto pa tudi skrite misli.

Na obrazu so še posebej zgovorne oči. Naš **pogled** nosi veliko sporočil: lahko je sovražen ali prijazen, prazen ali nemiren, pogumen ali preplašen, bahaški ali skromen, vesel ali žalosten... Skratka, pogled je eden najpogostejših in najbolj učinkovitih neverbalnih signalov.

Na splošno velja, da je treba sogovorniku gledati v oči. Za sogovornika, ki umika pogled, bo večina dejala, da je neiskren in da mu ne gre najbolj zaupati. Nasprotno pa velja, da bi naj odprt in direkten pogled dokazoval iskrenost in poštenost.

Pogled iz oči v oči je pri poslovnem komuniciranju izredno pomemben, vendar pa je treba upoštevati nekatera osnovna pravila.

Naš pogled sogovorniku v oči ne sme biti predolg. Če tak pogled traja predolgo, vzbudi vznemirjenost in nelagodje. Pogled v oči med pogovorom naj traja okrog dve sekundi, nato pa pogled umaknemo in sogovornika ponovno pogledamo čez nekaj časa. Če svojega pogleda dolgo ne umaknemo, svojemu sogovorniku signaliziramo sporočilo, ki pri poslovnem sporazumevanju večinoma dosega negativne učinke. Z dolgim pogledom mu signaliziramo napadalnost, občutek lastne večvrednosti.

Zavedati se moramo tudi, da se bo sogovornik počutil neprijetno, če ga namerno nočemo pogledati. Počutil se bo odrinjenega in nezaželenega.

Ko gledamo sogovorniku v oči, to počnemo tudi zato, da ugotovimo njegov odziv, da torej dobimo povratno sporočilo.

Pomembna sporočila posredujemo tudi z **usti**. Med pogovarjanjem z mišicami različno zategujemo usta. Na ta način sogovorniku sporočamo predvsem svoja čustva: veselje, žalost, jezo, razočaranje, začudenje, ponos, ljubosumje, strah...

Z usti (pa tudi z očmi) se tudi smejimo. Smeh je ena najstarejših vrst sporočanja. Tudi pri poslovnem komuniciranju in pri kontaktni kulturi nasploh je nasmeh izrednega pomena. Če ni pretiran, preveč priliznjen, če je iskren in nevsiljiv, bo pri sogovorniku zmeraj vzbudil prijetna občutja.

Obrvi so nekakšno dopolnilno orodje, s katerim podkrepimo sporočila, ki jih pošiljamo z izrazom na obrazu. S privzdigovanjem in spuščanjem ter mrščenjem obrvi dodamo nekakšno "piko na i" temu, kar sporočamo z očmi in izrazom ust.

Če želimo čim več razbrati z obraza, se ne smemo zadovoljiti s prvim vtisom. Ne opazujmo samo obraza, temveč bodimo pozorni tudi na druga neverbalna sporočila - na primer telesno držo, kretnje

rok itd.

PROKSEMIKA

Gre za proučevanje človekovega sporazumevanja v prostoru. Ljudje namreč pri komuniciranju zavzemajo medsebojne razdalje, od katerih je odvisna vsebina in oblika njihovega medsebojnega sporazumevanja.

Prostorska bližina med ljudmi je skoraj vedno povezana tudi z njihovo osebno bližino. Glede na to lahko razdelimo komunikacijski prostor na **intimno, osebno, družabno in javno področje**. Ljudje glede na to, na katerem področju se nahajajo, ko komunicirajo, zavzemajo različne medsebojne razdalje.

Intimno področje

Ljudje v svojo intimno bližino (do 40 cm) sprejmejo le tiste, ki so jim zelo blizu - otroka, zakonskega partnerja, bližnjega sorodnika, redkeje zares dobrega prijatelja.

Če nekdo, ki nam ni tako blizu, sili v intimno področje, se počutimo nelagodno in se podzavestno umikamo.

V nekaterih primerih človek ne more svobodno razpolagati s svojim intimnim prostorom. Pogosto se znajde v situaciji, ko je v intimno bližino z drugimi prisiljen - na primer v avtobusu, dvigalu, kinu, gledališču, koncertu itd. Ta velja včasih tudi za delo s strankami. V takem primeru se mora poslovnež s sproščenim in vljudnim nastopom še posebej potruditi, da odpravi morebitno strankino nelagodje in zadrego zaradi intimne bližine.

Osebno področje

Osebni pas obsega približno dober meter - tako daleč, kot sežemo s svojimi rokami. Na tej razdalji se sporazumevamo z ljudmi, ki so nam blizu - s sorodniki, prijatelji in znanci. Večinoma gre za pogovor v dvoje. Pogovarjamo se z ljudmi, ki so nam podobni (po nazorih, okusu, obnašanju...), ali pa s človekom, s katerim nas veže poslovni interes, pa ga že od prej dobro poznamo.

Družabno področje

Družabno področje zavzema pas v razdalji 1,5 do 4 metre. Na tej razdalji poteka največ poslovnih komunikacij. Ljudje, ki se sporazumevajo na tej razdalji, se poznajo le malo ali nič. Sedijo na primer

za konferenčno mizo ali pa se pogovarjajo stoje v gruči.

Javno področje

Gre za sporazumevanje na razdalji, ki je večja kot štiri metre. Takšno komuniciranje je ponavadi učinkovito, vendar je brezosebno. Značilno je za poslovne predstavitve, konference, seminarje itd.

TEHNOLOGIJA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Takrat ko se med seboj sporazumevajo ljudje, ki niso v neposrednem stiku, jim komuniciranje omogočajo različni tehnični pripomočki. Z njihovo pomočjo lahko ljudje prenašajo sporočila tudi v najbolj oddaljene kraje. Gre za tako imenovana **telekomunikacijska omrežja**, brez katerih si sodobnega življenja pravzaprav sploh ne moremo več predstavljati. V sodobnem svetu ljudje komunicirajo na daljavo na primer s pomočjo telefonskega, radijskega, televizijskega...omrežja.

TELEFONSKO SPORAZUMEVANJE

Poslovneži porabijo približno četrtino svojega delovnega časa za telefoniranje. Telefonu sicer vedno bolj konkurirajo druga komunikacijska sredstva, kot sta na primer telefaks in elektronska pošta, kljub temu pa ostaja telefon še naprej najpogostejši nadomestek za osebne poslovne stike in pisno sporazumevanje.

Telefoniranje seveda ne more nadomestiti naših osebnih stikov s kupcem ali poslovnim partnerjem. V primerjavi z osebnimi stiki ima telefoniranje celo vrsto prednosti in slabosti. Te bi morali poznati in jih upoštevati vsi, ki pri svojem delu uporabljajo telefon.

Prednosti telefoniranja so:

- z želeno osebo lahko vzpostavimo stik mnogo prej, kot pa če bi jo osebno obiskali
- s telefonskim pogovorom imamo praviloma manj stroškov kot z osebnim stikom
- telefonski pogovor je veliko bolj oseben, kot če bi našemu sogovornku poslali pisno sporočilo
- s sogovornikom lahko med telefoniranjem sproti izmenjujemo mnenja, kar pri pisnem sporočanju ni mogoče.

Slabosti telefoniranja so:

- po telefonu lahko z nami komunicirajo neželene osebe in ob nepravem času
- poslovni pogovor po telefonu je pogovor dveh slepcev - odpade kar polovica informacij (neverbalna sporočila)
- po telefonu se teže vživimo v sogovornika (t.i. empatija)
- po telefonu teže ocenimo sogovornikovo resnost, njegove poštene namene itd.

Pri osebni stiku se ljudje ne sporazumevajo samo z besedami, temveč tudi s pogledom, izrazom na obrazu, gibi, držo telesa, dotikom...

Pri telefoniranju odpade kar polovica informacij, ki bi si jih sicer sogovorniki izmenjali z nebesednim izražanjem. Zato moramo pri telefoniranju toliko večjo pozornost posvetiti našemu in sogovornikovemu **“telefonskemu glasu”**.

Naš glas izdaja sogovorniku več informacij, kot se ponavadi zavedamo ali pa želimo.

Prirojenega glasu žal ne moremo kaj dosti spreminjati, lahko ga pa oblikujemo - lahko ga na primer stišamo, umirimo, osvežimo, poskrbimo za razločno izgovorjavo itd.

Potrudite se, da bo vaš glas živahen, topel in odločen. Z raziskavami so ugotovili, da z besedami izrazimo samo 7% svojega sporočila, z zvočnim vtisom pa kar 43% (preostalih 50% odpade na nebesedno sporočanje).

Osnovna pravila govorjenja po telefonu:

- **Govorimo razumljivo:** Govoriti je treba tako, da nas bo sogovornik na drugi strani telefonske linije razumel. Govoriti moramo dovolj glasno. To pomeni, da v slušalko ne smemo šepetati, pa tudi kričati ne. Za poslušalca bo prijetneje, če od časa do časa malce spremenimo jakost glasu, s čimer razbijemo monotonost in pritegnemo poslušalčevo pozornost. Po telefonu nikar ne sporočajmo preveč podatkov, saj sogovornik ne bo vseh razumel, še manj pa si jih bo zapomnil.
- **Govorimo razločno:** Potruditi se moramo, da besede izgovarjamo čim bolj razločno. Če posamezne glasove v besedah izgovarjamo malomarno in nerazločno, nas bo sogovornik slabo ali pa celo napačno razumel. Pomembno je tudi, da pri govoru ne požiramo besednih končnic, saj je takšen govor manj razumljiv. Takrat, ko se želimo povsem izogniti nesporazumom, pomembne besede črkujem, pri čemer je najbolje, da uporabimo imena mest, na primer: a - Ankaran, k - Kamnik itd.
- **Govorimo nazorno:** To pomeni, da je treba govoriti tako, da si bo naš sogovornik ustvaril “pravo sliko”. Tisto, kar sami povsem razumemo, svojim sogovornikom včasih povemo tako, da nas razumejo le delno, včasih pa sploh ne. Sogovorniku je največkrat nerodno priznati, da nas ne razume, zato tega ne bo priznal. Zaradi tega je priporočljivo, da že med razgovorom s posrednimi vprašanji preverjamo, ali nas razume.

- **Govorimo prepričljivo:** Svojega telefonskega sogovornika skoraj zmeraj poskušamo o nečem prepričati. Bolj prepričljivi smo, če:
 - – uporabljamo čimveč “JAZ oblik” (npr. stavek: “Jaz mislim, da je tako!” zveni bolj prepričljivo kot: “Nekateri mislijo, da je tako.”) in
 - ne pretiravamo (to na primer pomeni, da ne smemo govoriti brez prestanka, preveč poudarjati svoje strokovnosti in znanja, ne smemo preveč kazati svojih čustev, pa tudi preveč vljudni ne smemo biti - to pri ljudeh vzbuja nezaupanje).

Kako poslušati sogovornika

Telefonskega sogovornika je treba poslušati še posebej pozorno. Ker pri telefoniranju odpadejo neverbalna sporočila, se moramo še posebej osredotočiti na sogovornikov zvočni vtis. Ta nam ponavadi pove več kot sama vsebina besed.

Predvsem moramo biti **aktivni poslušalec**. Pri sogovorniku moramo zaznati ton glasu, način izražanja in “med vrsticami” povedana sporočila.

Ugotovili so, da lahko poslušalec še vedno dobro sledi smislu telefonskega sporočila, tudi če ne razume 25% besed. Šele pri 50% nerazumljenih besed prične razumljivost povedanega močno upadati. To je zato, ker zvočna podoba našega govora zapolni praznine v telefonskem pogovoru.

Ker med telefoniranjem sogovornika ne vidimo, bodimo še posebej pozorni na njegove odzive. Če dvomimo, da nas je razumel, ga o tem povprašajmo. In kako ravnamo sami? Sogovorniku sproti pritrjujmo, da smo ga razumeli. Uporabljamo na primer besedi “da” in “razumem”. Če pa sogovornika ne razumemo, ga v primernem trenutku prekinimo in mu to brez zadrege, a vljudno povejmo.

Telefonski bonton

Sedem zlatih pravil telefonskega sporazumevanja:

1. **Kličite ob primerni uri.** Neprimeren čas za klic je po navadi, ko sogovornik zjutraj pričinja z delom (razen, če mu to ustreza), ko ima sogovornik med delom odmor ali v času kosila, ob koncu delovnega dneva ter ob koncu tedna.
2. **Po pozdravu se najprej predstavite.** To je eno najpomembnejših pravil. Najbolje je, da se predstavite tudi takrat, ko drugi kličejo vas. S tem boste pokazali, da “ste pri stvari”, da se trudite in da svoje delo jemljete resno. Če se vam zgodi, da nekoga večkrat neuspešno kličete, zadržite vljuden ton kljub temu, da ste že dvanaajstič dobili samo tajnico...
3. **Vaš glas naj bo primeren.** Osnovno pravilo, kako naj pri telefoniranju zveni naš glas je: Glas

- naj bo topel, deluje naj prijateljsko, poslovno in zanesljivo.
4. **Spoštujte sogovornika.** Pozoren sogovornik "čuti" nas in naš dejanski odnos do njega. Zato uporabljamo besede, ki so znak spoštovanja, predvsem pa naj bodo te besede iskrene.
 5. **Poslušajte sogovornika.** Ljudje pogosto ne znamo ali ne želimo poslušati drug drugega. Nikar ga ne prekinjajmo prav takrat, ko nam želi pojasniti nekaj pomembnega, z našimi vmesnimi komentarji ga bomo samo motili. Če se nam med poslušanjem porajajo vprašanja, si jih zapišimo na papir in sogovornika vprašajmo šele potem, ko bo sam prekinil pojasnjevanje in umolknil.
 6. **Med telefoniranjem ne počenjajte nič drugega.** Zavedajmo se, da je telefoniranje delo, ki zahteva celega človeka. Povsem se moramo osredotočiti na pogovor, zato med telefoniranjem ne opravljajmo nobenega drugega dela. Prav tako je nevljudno, če med pogovorom srkamo kavo ali jemo.
 7. **Pogovor naj bo kratek in jedrnat.** Za poslovnega človeka je čas nekaj najbolj dragocenega. Zato v telefonskem pogovoru ne dolgovezite - s tem kradete čas sebi in sogovorniku. Če predvidevate, da bo pogovor daljši, kot je to običajno, vprašajte sogovornika, ali vam lahko posveti nekaj več časa oziroma ali je sedaj primerni trenutek za takšen razgovor.

SAMODEJNI (AVTOMATSKI) TELEFONSKI ODZIVNIK

Telefonski odzivnik, ki ga nekateri popularno imenujejo kar "telefonska tajnica", je brez dvoma naprava, ki je lahko v veliko pomoč zasebnikom in manjšim podjetjem.

Čeprav gre za napravo, jo moramo uporabljati tako, da ji damo svojo **osebno noto**. Naš glas, posnet na magnetofonski trak, naj bo normalen in živahen, nikar ne govorimo kot robot. Sporočilo mora biti **jasno in kratko** in mora vsebovati naslednje informacije:

- kdaj boste dosegljivi
- kdaj boste poklicali nazaj
- razločno označite, kdaj lahko tisti, ki vas kliče, začne govoriti
- povejte, koliko časa ima tisti, ki vas kliče, za svoje sporočilo
- ne pozabite na vljudnostne besede, kot so na primer: "pozdravljeni", "hvala", "prosim"...

Primer: "Govori samodejni telefonski odzivnik Marije Kovač. Po končanem zvočnem znaku povejte vašo telefonsko številko, ime in sporočilo. Poklicala bom takoj, ko bo mogoče. Hvala."

Ali: "Lepo pozdravljeni. Poklicali ste telefonsko številko Založništva Jutro. Ker trenutno ne delamo, vas prosimo, da poveste vašo telefonsko številko, ime in sporočilo. Poklicali vas bomo v najkrajšem možnem času. Hvala za vaš klic."

POSLOVNO KOMUNICIRANJE IN INTERNET

Internet je globalno računalniško omrežje, ki se razteza po vsem svetu. Uporabniki računalnikov, ki so povezani z internetom, lahko drug drugemu pošiljajo sporočila ali se pogovarjajo, iščejo in prebirajo informacije ali pa posredujejo medmrežju svoje sestavke, ki jih lahko preberejo vsi, ki jih to zanima.

ELEKTRONSKA POŠTA

Elektronska pošta (angleško *electronic mail* oz. *E-mail*) je ena od najpogosteje uporabljenih Internetovih storitev. Elektronska pošta omogoča, da si lahko ljudje, ki niso v neposrednem stiku, s pomočjo računalnika izmenjujejo sporočila.

Isto sporočilo lahko naenkrat pošljemo več prejemnikom. Elektronska pošta ne zahteva tako kot telefon, da so na različnih koncih omrežja hkrati navzoči vsi, ki jim je sporočilo namenjeno. Sprejeto sporočilo lahko preberemo kadarkoli. Osnovnemu sporočilu lahko dodamo slike, grafiko itd.

Zaradi teh lastnosti ima elektronska pošta prednosti, pa tudi pomanjkljivosti.

Prednosti elektronske pošte so predvsem:

- sporočila potujejo z veliko hitrostjo in so pri naslovniku praktično v istem trenutku, kot jih je pošiljatelj odposlal
- ni potrebno, da bi bil naslovnik prisoten v trenutku, ko prejema sporočilo
- sporočilo lahko naenkrat pošljemo neomejenemu številu naslovnikov
- sporočilo lahko poleg besedila vsebuje tudi slike, grafiko itd.

Pomanjkljivosti elektronske pošte pa sta:

- njeno razširjenost ovira predvsem to, da za uporabo potrebujemo računalnik
- takšna vrsta komunikacije za nekatere ljudi še ni sprejemljiva, saj čutijo do nje strah in odpor.

Čeprav je telefon še vedno primernejši za določene tipe komunikacije in namene ter ne moremo pričakovati, da bi ga e-pošta povsem izrinila, je le-ta postala sestavni element sodobnega poslovnega komuniciranja, brez katerega si že težko predstavljamo normalno poslovanje.

SVETOVNI SPLET

Svetovni splet (angleško *World Wide Web* ali skrajšano *WWW*) je druga najbolj razširjena Internetova storitev. Omogoča pregledovanje sestavkov na različnih računalnikih v omrežju. V svetovnem spletu je na milijone strani z vsemi mogočimi vsebinami in informacijami.

Če bi radi predstavili svojo ponudbo čim širšemu krogu ljudi, lahko izdelate z urejevalnikom na računalniku besedilo (sestavek), ki ga popestrite še s fotografijami, cenikom in primerno glasbo. Tako izdelan sestavek je potrebno shraniti na strežnike, ga vplesti v svetovni splet in šteti, koliko radovednežev si je vašo stran ogledalo.

Pri oblikovanju spletnih strani je dobro upoštevati naslednja navodila:

- Spletna stran naj bo kratka. Vsebuje naj samo določeno informacijo, z naslednjimi stranmi pa lahko informacijo razširimo.
- Grafike na spletni strani naj bodo majhne. Če je za predstavitev potrebna večja grafika, uvrstimo na to stran le njeno pomanjšavo, to pa povežemo z grafiko prave velikosti na posebni strani.
- Vsaka stran naj ima eno povezavo na drugo spletno stran, kjer se tok informacij nadaljuje.
- Nekje na koncu strani navedimo svoj elektronski naslov. Tako omogočimo obiskovalcu naših spletnih strani, da lahko pride z nami v neposredni stik.

Kako izboljšati uporabnost spletne strani?

- Spletna stran mora biti že na začetku dobro zastavljena. (Pri tem se je potrebno postaviti v kožo tistih, ki o podjetju ne vedo nič in šele iščejo določene informacije. Zato naj bo struktura strani logično zastavljena, rubrike smiselno poimenovane in razumljive vsakomur ipd.)
- Zavedajte se, komu je namenjena spletna stran.
- Uporabite t.i. uporabnikove scenarije. (Pri pripravi strani razmišljajte o tem, da bi za najbolj pogoste scenarije uporabe vaše spletne strani ponudili hitre in enostavne postopke...)
- Poslušajte odzive svojih uporabnikov. (Povedo naj vam, katerih informacij niso mogli hitro najti ali katere druge probleme so imeli.)
- Preizkusite uporabnost strani. (Lahko si omislite tudi resnejše testiranje uporabnosti spletne strani.)

Obiskovalci ob uporabi vaše spletne strani doživljajo blagovno znamko vašega podjetja. Zagotovite si, da bo njihovo doživetje dobro. Zato se splača potruditi in postaviti enostavno uporabnost v središče zahtev pri postavitvi spletne strani.

POSLOVNI POGOVOR

Poslovni pogovor se razlikuje od družabnega. Poslovni pogovor opravimo zato, da bi dosegli nek poslovni cilj. Udeleženci poslovnega pogovora se sporazumevajo zato, da bi med seboj izmenjali

mnenja in stališča. Poslovni pogovor je osnova poslovnega sporazumevanja, saj je temelj za druge oblike poslovnega komuniciranja, kot so na primer poslovni sestanki, predstavitve, poslovna pogajanja, svetovanja itd.

Temeljne veščine poslovnega pogovarjanja

Za učinkovito poslovno pogovarjanje ni dovolj samo naravna **nadarjenost**, ampak tudi **znanje o osnovah komuniciranja**, ki si ga pridobimo s strokovnim izobraževanjem ter veščine, ki jih razvijemo z izkušnjami in treningom.

Obstajajo tri osnovne veščine poslovnega pogovarjanja, ki bi jih moral obvladati vsak poslovnež: **poslušanje, spraševanje in govorjenje.**

Poslušanje

Ljudje na splošno nismo dobri poslušalci. Z raziskavami so ugotovili, da povprečen udeleženec poslovnega pogovora posluša le z 25 odstotno zbranostjo. To pomeni, da gre kar 75% informacij v izgubo (poslušalec jih presliši, napačno razume ali pa takoj pozabi).

Skoraj polovica sporazumevanja med ljudmi odpade na pogovor oziroma na sprejemanje in oddajanje govornih sporočil. Zato je večina ljudi prepričana, da zna poslušati druge. Raziskave pa kažejo prav nasprotno!

Za ljudi, ki zares želijo razumeti svojega sogovornika, je značilno **aktivno poslušanje**. Gre za poslušanje, ko poslušalec poskuša razumeti sogovornikova čustva, potrebe in želje. Ne glede na to, ali se s sogovornikom strinja ali ne, se poskuša vanj čim bolj vživeti.

Naslednja osnovna značilnost aktivnega poslušanja je, da poskuša poslušalec sebi in sogovorniku pomagati pri pojasnjevanju sprejetega sporočila. To naredi tako, da sogovorniku od časa do časa zastavi vprašanja, s katerimi preverja, ali je sporočilo pravilno razumel.

Nasveti za dobro poslušanje:

- Osredotočimo se na tisto, kar nam sogovornik pripoveduje. Druge misli, ki nam rojijo po glavi, sproti odženimo.
- Med poslušanjem si beležimo najpomembnejše stvari iz pogovora. Dobro je, če si med pomembnim poslovnim pogovorom na kratko zapišemo sogovornikove informacije, pa tudi naše misli in opažanja.
- Med poslušanjem namenimo posebno pozornost sogovornikovim nebesednim sporočilom

(način izražanja, ton govora, mimika, kretnje...)

- Med poslušanjem ne prekinjajmo sogovornika, razen če je to res nujno.
- Poslušajmo potrpežljivo, razumevajoče in obvladano - ne dopustimo, da bi nas sogovornik spravil iz tira.

Spraševanje

Veščina spraševanja je eden od temeljev uspešnega poslovnega sporazumevanja. Sredi poslovnega pogovora večkrat ugotovimo, da informacije, ki nam jih podaja sogovornik, ne zadoščajo. V tem primeru je seveda treba zastaviti primerna vprašanja. Katero vrsto vprašanja bomo uporabili, pa je odvisno od konkretne situacije:

Odprta vprašanja

So zelo primerna, saj z njimi spodbudimo sogovornika, da natančneje pove, kaj misli in čuti glede obravnavane zadeve.

Primer: “Kaj si mislite o mojem predlogu?”

Zaprta vprašanja

So navidez učinkovita, saj terjajo, da se sogovornik jasno in natančno opredeli za eno izmed možnosti. Njihova dobra lastnost je, da prinašajo jasne (nedvoumne) odgovore, imajo pa tudi slabo lastnost - omejujejo sogovornika - tako da ta ne more izraziti vsega, kar misli in čuti in lahko zato zaprto vprašanje doživi kot pritisk.

Primeri: “Ste za ali niste?”, “Mi verjamete?”, “Ali lahko računam na vas - da ali ne?”

Navajajoča vprašanja

Vodijo sogovornika v zeleno smer, poskušajo nanj vplivati, da bi se odločil tako, kot si želimo. So lahko zelo učinkovita, vendar z njimi ne smemo pretiravati, ker bo sogovornik kmalu začutil, da z njim manipuliramo.

Primeri: “Saj tudi vi mislite tako, kajne?”, “Kajne, da mi boste pomagali?”

Retorična vprašanja

Med razgovorom zastavljamo navidez samemu sebi. S takšnimi vprašanji lahko spreten govornik razgiba in popestri poslovni pogovor.

Primeri: “Je to sploh mogoče?”, “Sem prav razumel?”, “Kaj vidim?”

Kontrolna vprašanja

Z njimi poskušamo preveriti, ali nas sogovornik posluša in razume in ali naše izvajanje dosega zaželeni učinek.

Primeri: “Mi sledite?”, “Sem prehiter?”, “Se strinjate z mano?”

Čustvena (emotivna) vprašanja

Z njimi poskušamo vplivati na sogovornikova čustva. Tudi takšna vprašanja so lahko v primernem trenutku zelo učinkovita, prav tako pa z njihovo uporabo ne smemo pretiravati.

Primeri: “Ali ste mi pripravljeni narediti uslugo...?”, “Ali res mislite, da bi vas lahko zavajal glede...?”

Govorjenje

Poslovni pogovor je uspešen samo takrat, ko z njim dosežemo pričakovani učinek. Učinek pa dosežemo le, če dobro obvladamo večino govorjenja.

Pri govorjenju gre seveda za **dvosmerno komunikacijo**, pri kateri ima poleg besednega sporazumevanja pomembno mesto tudi negovorna ali nebesedna komunikacija.

Tudi najboljše informacije ne zaležejo veliko, če jih ne povemo na ustrezen način. Če govorimo dolgočasno, neprivačno ali neprepričljivo, so naši napori že vnaprej obsojeni na neuspeh.

Ljudje se že od antike naprej zavedajo pomena pravilnega govorjenja. Zato se je že takrat razvila pomembna znanost o pravilnem govorjenju, imenovana govorništvo ali **retorika**. Ta se je razvijala vse do današnjih dni in zavzema v sodobnem poslovnem komuniciranju pomembno mesto.

Iz bogate zakladnice različnih pravil, ki so se razvila v retoriki, si bomo ogledali nekaj tistih, ki so najpomembnejša za poslovno sporazumevanje.

GOVORNIŠKA (RETORIČNA) PRAVILA

- V naprej moraš vedeti, kakšno vrsto poslovnega razgovora boš imel in kakšen poslovni cilj želiš s svojim nastopom doseči.
- Predstavljalj si občinstvo, s katerim se boš pogovarjal.
- Ne uči se svojega govora na pamet. Vadi tako, da boš kasneje znal prosto govoriti.
- Med poslovnim razgovorom čim bolj pazljivo poslušaj, govori pa le toliko, kot je zares treba.
- Govori v jeziku, ki ga običajno uporabljaš. Izogibaj se tujkam, poenostavitvam, pretiravanjem, “kmečkim modrostim”.
- Svojo razlago pogosto ponazarjalj s primeri.
- Bodi samozavesten.
- Če med poslovnim razgovorom začutiš živčnost in tremo, ju vzemi kot nekaj naravnega in ne dopusti, da bi te obvladali.
- Med poslovnim razgovorom poskrbi za prijetno in sproščeno vzdušje. Ob primernem času, ko

- postane razgovor napet ali dolgočasen, povej primerno šalo ali anekdoto.
- Govori tudi s pogledom, kaži prijeten obraz, sogovorniku glej v oči.
 - Pazi na primerno telesno držo - ne naslanjaj glave na mizo, ne podpiraj je z rokami, ne zibaj se na stolu, med sedenjem se ne nagibaj naprej, proti sogovorniku itd.
 - “Pripoveduj” tudi s kretnjami rok, vendar pri tem ne pretiravaj.
 - Občasno malce spremeni svoj glas - dodaj mu višino ali globino, izmenoma govori tiše ali glasneje ipd.
 - V svojem govoru poudarjaj samo bistvene stvari.
 - Govori razločno.
 - Ne govori ne prepočasi ne prehitro.
 - Narečje sicer ni prepovedano, vendar je v večini primerov manj primerno kot knjižna (zborna) slovenščina.
 - Če ti sogovorniki nasprotujejo in ugovarjajo, je najvažneje, da ohraniš mirno kri.
 - Svoja mnenja in stališča poskušaj utemeljiti mirno in z argumenti.
 - Med poslovnim pogovorom nikoli ne uporabljal nizkih udarcev, kot so žalitve, posmeh, norčevanje, osebni napad itd.
 - Če te sogovornik napade, mu nikaner ne vračaj milo za drago. Svojega napadalca skušaj razumeti. Nato reagiraj odločno, a mirno.
 - Sogovornika pusti, da pove do konca, ne prekinjaj ga sredi stavka ali govora.
 - Med poslovnim pogovorom raje vzpodbujaj in hvali, kot pa da bi sogovornika kritiziral in mu jemal pogum.

NASTOPI IN PREDSTAVITVE

Nastop je javno prikazovanje mnenj in stališč pred občinstvom. Poslovnež v tem primeru kot posameznik nastopa pred drugimi udeleženci. Takšen nastop je lahko na primer družaben, namenjen razvedrilu ali pa slovesni priložnosti (na primer ob obletnici, podelitvi nagrad, pogrebu...)

Če poslovnež na ta način nastopa pred velikim številom udeležencev, govorimo o **predstavitvi**. Predstavitev večinoma poteka pred poslovnim, znanstvenim ali strokovnim občinstvom.

Predstavitev so lahko informativne ali pa namenjene vplivanju.

Informativna predstavitev (predavanje)

vsebuje predvsem podajanje informacij in se le redko konča z vprašanji in pripombami udeležencev.

Predstavitev, ki ima namen vplivati na občinstvo

pa mora vsebovati tudi živ stik med izvajalcem in občinstvom. Le na ta način lahko govorec vpliva na udeležence predstavitev.

Nadarjenost ali pridnost?

Tisti, ki v nastopanju in predstavitev niso najboljši, se ponavadi izgovarjajo, da gre nastopanje dobro od rok le nadarjenim. To ni res! Učinkoviti nastopi so bolj kot od prirojenega talenta odvisni od trdega dela in temeljitih priprav.

Nastopanje pred javnostjo in učinkovito predstavljanje sta veščini, ki sta odvisni predvsem od priprav, vaj in načrtovanja.

Potek predstavitve

Strokovnjaki priporočajo, naj poteka predstavitev v treh fazah (stopnjah): začetek, jedro in konec predstavitve.

Začetek predstavitve je po njihovem mnenju najpomembnejši. Zato je na začetku potrebno:

- poslušalcem povedati, o čem bomo govorili
- predstaviti cilje naše predstavitve
- povedati, zakaj ravno mi predstavljamo to temo
- povedati, zakaj je tema koristna za poslušalce
- pritegniti pozornost poslušalcev in jih spodbuditi, da bodo aktivno poslušali.

Jedro predstavitve naj bo takšno:

- o temi govorimo dovolj podrobno
- govorimo logično
- govorimo v jeziku, ki ga poslušalci razumejo
- pripovedujmo živahno
- uporabljajmo primere, s katerimi pojasnujemo povedano
- za sprostitev povejmo anekdoto.

Zaključek je seveda na koncu predstavitve. Takrat

- naredimo povzetek naše predstavitve
- povejmo, kakšne prednosti prinaša naša rešitev, izdelek, možnost...
- prosimo za vprašanja
- na vprašanja odgovorimo
- povemo, kje smo dosegljivi po predstavitvi
- odločno končamo predstavitev.

PISNO KOMUNICIRANJE

Pri pisnem sporazumevanju uporabljamo za sporočanje **pisavo**. Pisava je grafični zapis govornice. Tudi za pisno poslovno sporazumevanje (podobno kot na primer za sporazumevanje po telefonu) velja, da ne more enostavno nadomestiti osebnega stika ali pogovora.

Kdaj bomo uporabili eno ali drugo obliko sporazumevanja, je odvisno od vrste dejavnikov in okoliščin:

Govorno sporazumevanje	Pisno sporazumevanje
Če želimo takojšen odziv prejemnika.	Če takojšen odziv ni tako pomemben.
Če ni potrebno shraniti vsebine sporočila.	Če je potrebno sporočilo shraniti.
Če se sogovorniki lahko sestanejo.	Če so sogovorniki na različnih krajih in bi se težko sestali.
Če je sporočilo preprosto in razumljivo.	Če je sporočilo teže razumljivo in podrobno.
Če sporočilo vsebuje malo podatkov.	Če sporočilo vsebuje veliko podatkov.

Slabosti pisnega sporazumevanja v primerjavi z osebnim stikom oziroma razgovorom so predvsem naslednje:

- pisno sporazumevanje je zamudnejše in dražje od govornega sporazumevanja
- odzivi prejemnikov sporočila so kasnejši kot pri govornem sporazumevanju
- pisno sporazumevanje ima za izražanje na voljo samo napisane besede in ilustracije; zato tako sporočilo pove prejemniku mnogo manj kot pogovor, kjer besede dopolnjujemo z nebesednimi sporočili (izraz na obrazu, kretnje, hoja itd.)

Prednosti pisnega sporazumevanja v primerjavi z govornim pa so:

- pisno sporočanje je učinkovitejše, če moramo posredovati obsežno ali zapleteno sporočilo
- pisno sporočilo je bolj trajno, shranimo ga lahko na različne nosilce (papir, magnetni trak, mikrofilm, CD-ROM itd.)
- pisno sporazumevanje je manj dvoumno kot govorno
- pisno sporazumevanje je za udeležence bolj zavezujoče.

Vrste poslovnih pisnih sporočil

Obstaja skoraj nepregledna vrsta pisnih poslovnih sporočil. Med osnovne vrste prištevamo:

KRAJŠA SPOROČILA: pisma, zahtevki, vabila, naročila, prošnje, reklamacije.

DALJŠA SPOROČILA: poslovna poročila, pravilniki, poslovniki.

Razumljivo pisanje

Če želimo, da naša pisna sporočila dosežejo svoj namen, jih mora prejemnik razumeti. Da bi dosegli čim večjo razumljivost naših dopisov, je treba upoštevati nekaj osnovnih navodil:

- Sporočilo naj ne bo predolgo. (Naši poslovni partnerji in stranke nimajo časa, da bi prebirali dolgovezna sporočila, zato obstaja precejšnja verjetnost, da takega sporočila sploh ne bodo prebrali.)
- Uporabljalj kratke stavke. (Stavki v našem sporočilu so lahko različno dolgi, vendar naj imajo v povprečju manj kot dvajset besed. Če so stavki dolgi, so manj razumljivi, zato je bolje, da imajo več glagolov.)
- Uporabljalj znane besede. (Skoraj vedno dosežemo boljši učinek, če uporabljamo preproste besede in slog pisanja. Veliko večino tujk (tudi strokovnih izrazov) lahko ustrezno nadomestimo s slovenskimi besedami.)
- Oziraj se na bralca. (Naše sporočilo zmeraj prilagodimo bralcem, ki jim je namenjeno. Tisto, kar je nam povsem razumljivo in samoumevno, je morda treba bralcem posebej razložiti.)
- Previdno uporabljaj številke. (Številčni podatki v besedilu ponavadi pri bralcu pritegnejo večjo pozornost kot besede. Zato z uporabo številke ne smemo pretiravati, številčne podatke pa mora praviloma pojasnjevati ustrezna besedna razlaga. Navedene številke morajo seveda biti natančne, predvsem pa resnične.)

