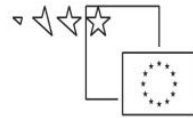




REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



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

# KOMUNIKACIJA Z UPORABNIKI

ZDENKA PELOZ

Višješolski strokovni program: Organizator socialne mreže  
Učbenik: Komunikacija z uporabniki  
Gradivo za 2. letnik

**Avtorica:**

Zdenka Peloz, univ. dipl. soc. pedagoginja  
Zavod IRC  
Višja strokovna šola



**Strokovna recenzentka:**

Barbara Erjavec, univ. dipl. soc. del.

**Lektorica:**

Vera Jakopič, univ. dipl. rusistka in prof. slov. jezika

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

005.57(075.8)(0.034.2)

PELOZ, Zdenka

Komunikacija z uporabniki [Elektronski vir] : gradivo za 2. letnik / Zdenka Peloz. - El. knjiga. - Ljubljana : Zavod IRC, 2009. - (Višješolski strokovni program Organizator socialne mreže / Zavod IRC)

Način dostopa (URL): [http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Komunikacija\\_z\\_uporabniki-Peloz.pdf](http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Komunikacija_z_uporabniki-Peloz.pdf). - Projekt Impletum

ISBN 978-961-6824-05-7  
249666560

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM

Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.

Ljubljana, 2009

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

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

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

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

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

## KAZALO VSEBINE

<b>PREDGOVOR .....</b>	<b>3</b>
<b>1 KOMUNIKACIJA .....</b>	<b>4</b>
1.1. OPREDELITEV IN POMEN KOMUNICIRANJA .....	4
1.1.1. Sestavine komuniciranja ali komunikacijski model .....	5
1.1.2. Vsebinski in odnosni vidik komunikacije .....	7
1.1.3. Pomen komuniciranja .....	7
<b>2 NAČINI KOMUNIKACIJE .....</b>	<b>10</b>
2.1. VIDIKI KOMUNICIRANJA .....	10
2.2. BESEDNA (VERBALNA) KOMUNIKACIJA .....	11
2.2.1. Značilnosti verbalnega jezika: .....	11
2.2.2. Dve vrsti verbalnega komuniciranja: ustno in pisno komuniciranje .....	12
2.3. NEBESEDNA (NEVERBALNA) KOMUNIKACIJA .....	13
2.3.1. Proksemika: (položaj in gibanje v prostoru, dotiki, razdalje).....	14
2.3.2. Gestikulacija (kretnje rok, nog, glave) .....	18
2.3.3. Mimika (izraz obraza, oči).....	20
2.3.4. Osebni videz in urejenost .....	21
2.3.5. Zvočni vtis govora .....	21
2.3.6. Komuniciranje s časom .....	22
<b>3 KAJ VPLIVA NA USPEŠNOST KOMUNIKACIJE .....</b>	<b>25</b>
3.1. UČINKOVITO POŠILJANJE SPOROČIL .....	25
3.2. NAJPOGOSTEJŠE NAPAKE V KOMUNICIRANJU .....	26
3.3. DEJAVNIKI USPEŠNE KOMUNIKACIJE .....	26
3.3.1. Jaz sporočila .....	27
3.3.2. Razumevanje perspektive drugega .....	28
3.3.3. Zaznavni stili .....	29
3.3.4. Zaupanje .....	31
3.3.5. Učinkovito poslušanje .....	33
3.3.6. Učinkovito odgovarjanje .....	35
3.3.7. Asertivnost.....	39
3.3.8. Empatija in empatično komuniciranje .....	42
3.3.9. TA-komunikacija.....	43
<b>4 KONFLIKTI .....</b>	<b>49</b>
4.1. OPREDELITEV KONFLIKTA .....	49
4.2. REŠEVANJE KONFLIKTOV .....	51
4.3. OBRAVNAVANJE REKLAMACIJ IN PRITOŽB .....	57
<b>5 POSLOVNO KOMUNICIRANJE.....</b>	<b>63</b>
5.1. SMERI POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA .....	63
5.2. NAMEN POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA .....	63
5.3. PISNO IN ELEKTRONSKO KOMUNICIRANJE .....	64
5.4. POSLOVNI RAZGOVOR .....	65
5.5. TELEFONSKI RAZGOVOR.....	68
5.6. POSLOVNI SESTANEK .....	72
5.7. POSLOVNA PREDSTAVITEV .....	73
<b>6 ETIKA, KULTURA IN ESTETIKA V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU .....</b>	<b>78</b>

6.1. ETIKA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA.....	78
6.2. KULTURA IN ESTETIKA V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU.....	79
6.2.1. Pozdravljanje.....	79
6.2.2. Rokovanje .....	79
6.2.3. Predstavljanje.....	79
6.2.4. Nagovarjanje .....	80
6.2.5. Zunanji videz.....	80
6.2.6. Točnost.....	81
6.2.7. Poslovno obdarovanje .....	81
<b>7 MEDKULTURNO KOMUNICIRANJE .....</b>	<b>85</b>
7.1. KAJ JE KULTURA? .....	85
7.2. OVIRE MEDKULTURNEGA KOMUNICIRANJA .....	87
<b>8 LITERATURA:.....</b>	<b>92</b>

## PREDGOVOR

Spoštovane študentke in študenti!

Pred vami je učbenik za predmet Komunikacija z uporabniki v programu Organizator socialne mreže.

Komuniciranje ali sporazumevanje se nam po eni strani zdi enostavno, saj vendar znamo vsi komunicirati med seboj, po drugi pa kompleksno, ko ugotovimo, da na kvaliteto našega komuniciranja vpliva vrsta različnih dejavnikov.

Komuniciranje ni prirojena sposobnost. In tudi ni »pravega« komuniciranja. Je le zbirka vzorcev, ki odsevajo značilnosti in sposobnosti udeležencev v sporazumevanju, njihovo osebno zgodovino, pogled na svet, njihove izkušnje in medosebne veščine v gradnji dobrih medsebojnih odnosov.

Učbenik nam predstavi svet sporazumevanja na kratek, jedrnat način. V uvodu se srečamo s pojmom in pomenom komunikacije, nadaljujemo z načini in vplivi na uspešnost našega komuniciranja. Posebno poglavje je namenjeno konfliktom, temi, ki nas vedno znova izziva v tem, da bi se naučili konstruktivno razreševati medsebojne spore. Vsak konflikt je tudi priložnost za osebno rast udeležencev, če znamo dogajanju pristopiti na učinkovit način. Predstavljen je pojem poslovnega komuniciranja in podrobneje je obrazloženo kaj vse zajema. Predzadnje poglavje se dotika etike, kulture in estetike v poslovnem svetu, učbenik pa se zaključuje s temo medkulturnega komuniciranja in globalizacije.

V učbeniku se prepletata teorija in praktični primeri. Z vprašanji za ponavljanje, individualnimi in skupinskimi nalogami, vabili na ogled internetnih strani in branjem dodatne priporočljive literature želim, da bi povečali vaše strokovno znanje in ga znali učinkovito uporabiti v osebem življenju in pri vašem strokovnem delu.

Želim vam veliko uspeha!

Zdenka Peloz

### Legenda simbolov:

! Internetni vir za razširitev vsebin.

 Dodatna literatura za dopolnitev in poglobitev znanja.

? Vprašanja za preverjanje znanja in razumevanja

\* Primeri iz vsakodnevnega življenja ali strokovne prakse, ki osmišljajo teorijo.

# 1 KOMUNIKACIJA

*Komuniciranje je dejavnost, ki je sestavni del našega vsakdanjega življenja. Od kakovosti našega komuniciranja je odvisno, kako dobre odnose bomo imeli z drugimi ljudmi, kako uspešni bomo v svojem zasebnem in službenem življenju in tudi v širšem družbenem kontekstu.*

*Komuniciranje je v našem vsakdanjem življenju tako razširjeno, da ga jemljemo kot nekaj samo po sebi umevnega, nekaj, kar »zna vsak«, kar pridobi z vzgojo in učenjem. Pa vendar je učinkovita komunikacija več kot to. Je skupek znanj in pravil, ki se jih je treba naučiti, da bomo znali dobro in uspešno sobivati z drugimi ljudmi. Najtežje se je namreč zavestno distancirati in prepoznati in opisati ravno to, kar nam je vsak dan pred očmi. Poleg vsakdanje komunikacije, ki vsebuje ritualne interakcije, uporabljamo še zahtevnejšo komunikacijo, ki od nas zahteva več pozornosti in naporov.*

*V tem poglavju se bomo usmerili na opredelitev komunikacije, kaj komunikacija sploh je, pogledali si bomo sestavine komuniciranja ali komunikacijski model, vsebinski in odnosni vidik komunikacije ter sam pomen, ki ga komunikacija ima za naš ožji in širši družbeni prostor. V tem poglavju in tudi v nadaljevanju se bomo predvsem usmerili na medosebno komunikacijo, saj je komuniciranje način, kako ljudje uresničujemo svojo družbeno bit in znamo kakovostno graditi ter nadgrajevati svoje odnose z drugimi. Ljudje s komuniciranjem ustvarjamo in urejamo socialno stvarnost. Komuniciranje je pomemben družben proces, je socialno delovanje, ki nas usmerja v življenju. Z uspešnim komuniciranjem lahko vzpostavljamo, ohranjamo, spreminjamo na boljše ali rušimo socialne odnose, kar ima vedno posledice v delovanju celotne družbe.*

## 1.1. OPREDELITEV IN POMEN KOMUNICIRANJA

Komunicirati pomeni »občevati, biti povezan, biti v zvezi, sporočiti, naznaniti«.(Bunc, 1984, 33)

Komunikacija je večstranska beseda, ki označuje skoraj vsako medsebojno sodelovanje: priložnostni pogovor, prepričevanje, pogajanja, poučevanje ... Slovenski pravopis (2001, 768) razlaga pojem komunikacije: »Je sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij – komunikacijsko sredstvo.«

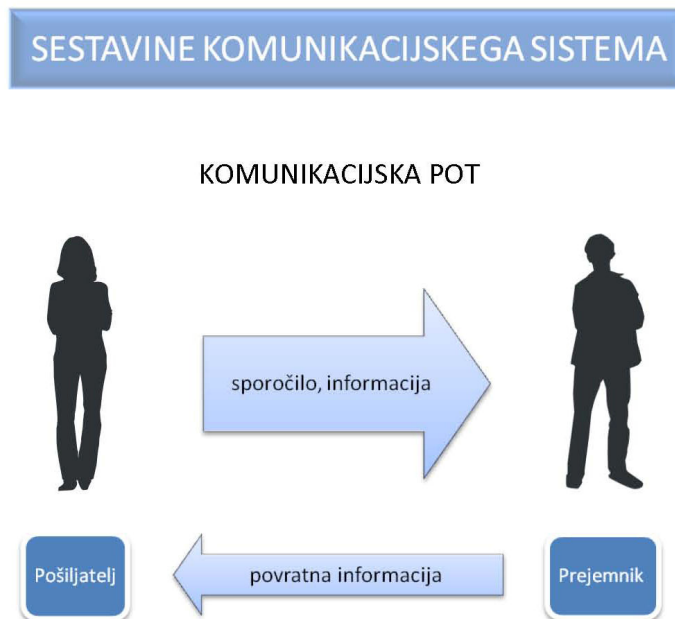
Komuniciramo ves čas, na zavedni ali nezavedni ravni, namerno ali nenamerno. Kadar koli smo v družbi z ljudmi, z njimi komuniciramo. Naš molk ali umik, drža telesa, izraz na obrazu, pogled ali umik pogleda ... namreč sogovorniku ravno tako nekaj sporočajo. Komuniciramo tudi, kadar smo sami: se v mislih pogovarjamo sami s seboj, imamo notranji monolog.

### Značilnosti komuniciranja:

- komuniciranje je dinamičen proces, ni nekaj statičnega
- je ustvarjalni proces; še posebej pri abstraktnih pojmih je treba vedno znova preverjati, kako so sporočilo doživeli njegovi prejemniki
- je povezovalna dejavnost; tako sobivamo in si urejamo družbo, v kateri živimo

### 1.1.1. Sestavine komuniciranja ali komunikacijski model

Najbolj preprost komunikacijski sistem sestavljajo štiri sestavine: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot.



Slika 1: Sestavine komunikacijskega sistema

Vir: Poslovno komuniciranje, Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, Obzorja Maribor, 2004, 51

#### POŠILJATELJ IN PREJEMNIK:

Pošiljatelj je oseba, ki sporočilo snuje in oddaja, prejemnik pa oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in ki sporočilo prejme.

#### SPOROČILO:

Sporočilo vsebuje dejstvo, mnenje, informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti prejemniku. Izrazimo ga z besedami, gibi ali drugimi znaki, zato sporočilo imenujemo tudi signal.

#### KOMUNIKACIJSKA POT:

Komunikacijska pot je kanal, po katerem sporočilo potuje od pošiljatelja k prejemniku neposredno ali prek različnih tehničnih posrednikov. O neposrednem stiku govorimo, ko gre za medosebni, neposredni stik med udeleženci komunikacijskega procesa, o posrednih stikih pa govorimo, ko gre za množične medije: tiskane (časopisi, revije, plakati ...) in elektronske (radio, televizija, internet, prenosni telefoni ...). (Možina et. al., 2004, 51)

## Cilj komuniciranja

Cilj komuniciranja je prenesti informacijo iz misli ene osebe v misli druge osebe ali več oseb, kot to zahteva informiranje, dogovarjanje, vplivanje ...

Uspešno je tisto komuniciranje, ki doseže zastavljeni cilj.

Proces komunikacije med dvema osebama obsega 7 temeljnih korakov:

1. Namere, misli in čustva, ki navedejo pošiljatelja, da pošlje sporočilo.
2. Kodiranje: pošiljatelj kodira sporočilo v obliko, ki je primerna za prenos (besede, sliko, simbole).
3. Prenos sporočila poteka po enem ali več komunikacijskih kanalih.
5. Prejemnik sprejme sporočilo in ga dekodira, interpretira pomen sporočila.
6. Prejemnik se odzove na sprejeto sporočilo in proces steče v obratni smeri na enak način.
7. Noben izmed teh korakov ni popolnoma učinkovit, v vsakem se pojavljajo motnje (pedsodki, neustrezno izražanje, predhodne izkušnje, drugi signali iz okolja ...). Druge osebe ne poslušamo, ker se ukvarjamo s svojimi mislimi ali pa samo čakamo, kdaj bomo lahko povedali svoje. Včasih smo pod tako močnim vplivom pričakovanj, da napačno interpretiramo, kar smo slišali. Spet drugič sicer razumemo besede sogovornika, ne pa tudi njegovih namer: sogovornik skuša npr. spremeniti temo pogovora in pripomni, da je lepo vreme, mi pa domnevamo, da se želi pogovarjati o vremenu. Tako se nam dogaja, da sporočilo, ki smo ga oddali, pri sogovorniku ne naleti na tak odziv, kot smo ga imeli mi v mislih.) ( Možina et. al., 2004, 53)

Pomembno:

NI POMEMBNO SAMO, KAJ STE REKLI, POMEMBNO JE, KAJ JE DRUGI SLIŠAL!
--

Kdaj je komunikacija zares učinkovita?

**Učinkovito je tisto komuniciranje, pri katerem prejemnik razume sporočilo pošiljatelja tako, kot ga je ta zasnoval: govorimo o vernosti prenosa.**

### 1.1.2. Vsebinski in odnosni vidik komunikacije

V komunikacijskem procesu se vedno prepletata dva vidika:

- **vsebinski**, kar pomeni, da s komuniciranjem posredujemo in izmenjujemo informacije
- **odnosni**, kar pomeni, da s komuniciranjem vzpostavljamo in ohranjamo odnose z drugimi, jih harmoniziramo (pozdravljanje, vprašanje Kako se kaj imaš? ...) ali pa tudi rušimo, spodbujamo konflikte in sovraštvo. Odnosni vidik komunikacije kaže tudi na našo udeležnost v komunikaciji (lahko smo zelo zavzeti, mlačni, čustveno nabiti ali hladni ...).

Vsaka izjava torej nosi v sebi **informacijo o vsebini** in **informacijo o odnosu**. Poznamo tudi termin samopredstavitve, ki pa jo vključujemo med že navedena vidika. To je takrat, ko poskušamo ustvariti čim boljši vtis o sebi (zaposlitveni razgovor, prvi zmenek, predavanje skupini, na katero želimo narediti dober vtis, ipd.)

### 1.1.3. Pomen komuniciranja

Ljudje smo večino časa obkroženi z drugimi ljudmi. Naše komuniciranje je po eni strani lahko dokaj enostavno in nezahtevno, primerno za vzdrževanje površnih odnosov (pozdravljanje, neobvezni pogovori ...), ali pa takšno, ki zahteva več znanja, saj s kakovostno komunikacijo gradimo in vzdržujemo dobre medsebojne odnose z nam pomembnimi ljudmi v daljšem časovnem obdobju.

Komuniciranja se naučimo v primarni družini, s pomembnimi drugimi v vrtcu, šoli, med prijatelji, kasneje med sodelavci ... Čeprav vsi znamo npr. materni jezik, še ne pomeni, da se znamo enako kakovostno tudi pogovarjati, da obvladamo **komunikacijske sposobnosti**: da znamo natančno posredovati misli in čustva pravemu sogovorniku, na način, da jih bo znal pravilno »razbrati«, da znamo sprejemati različnosti in razvijati empatijo v pogovoru, uporabljati poslušanje kot izraz resnične naklonjenosti do sogovornika ipd.

Spretnost v komuniciranju je pomembna za vsakega posameznika, saj si tako gradimo dobre odnose z družinskimi člani, sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi. Vsi ti odnosi nam lahko dajejo občutek zadovoljstva, lahko so pa tudi velik vir frustracij in občutkov neuspeha.

*! Vabim vas, da si na spodnji spletni strani preberete zanimive dodatne informacije o različnih tipih medosebne komunikacije: verbalni, neverbalni, vizualni ... pa tudi komunikaciji med drugimi živimi organizmi: živalmi, rastlinami, gobami ...*

<http://en.wikipedia.org/wiki/Communication>

## **POVZETEK**

Komunicirati pomeni **posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet**. Udeleženci v komunikaciji s pogovorom izmenjujejo informacije, znanja in izkušnje. Komuniciranje je dinamičen, ustvarjalen in povezovalen proces, v katerem udeleženci dogajanja drug drugemu predstavljajo sami sebe, svoja videnja drug drugega in medsebojnih odnosov.

Najbolj preprost komunikacijski sistem sestavljajo štiri sestavine: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot. **Cilj** komuniciranja je **prenesti informacijo** iz misli ene osebe v misli druge osebe ali več oseb na tak način, da prejemnik **razume sporočilo** pošiljatelja tako, kot ga je ta zasnoval.

V komunikacijskem procesu sta vedno dva vidika: **vsebinski in odnosni**. Vsaka izjava nosi tako v sebi obe informaciji, vsebinsko in odnosno.

**Pomen** dobre, učinkovite in uspešne komunikacije je ravno v tem, da znamo z njo **graditi dobre odnose** z družinskimi člani, sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi. Od naših komunikacijskih spretnosti, sposobnosti in znanj je odvisno, kako uspešno vodimo svoja življenja, osmišljamo svoje bivanje, razvijamo odnose, koliko smo ustvarjalni in produktivni.

## ? VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Razložite pojem komunikacije in primerjajte opredelitve različnih avtorjev. Izberite tisto, ki je vam najbližja.
2. Ali je mogoče ne-komunicirati v odnosih?
3. Katere so značilnosti komuniciranja?
4. Predstavite komunikacijski model in razložite njegove sestavine.
5. Kako poteka komuniciranje med dvema osebama? Naštejte sedem temeljnih korakov v komuniciranju.
6. Pripravite tri primere komunikacije med dvema ali več osebami in v njih opredelite vsebinski in odnosni vidik komuniciranja.

## 2 NAČINI KOMUNIKACIJE

Poznamo različne načine komunikacije. Pogovor v službi se precej razlikuje od klepeta s prijatelji, predstavitveni razgovor za službo od pogovora s podrejenimi. Upoštevati je treba različne okoliščine komuniciranja, zato govorimo tudi o različnih načinih komunikacije.

Vsaka komunikacija ima besedno in nebesedno vsebino. Čeprav na prvi pogled deluje, da se vse dogovorimo z besedami, na simbolni ravni, pa velik del naše komunikacije istočasno poteka tudi na neverbalni ravni. Komuniciramo namreč s celotnim telesom, z gestami, mimiko, izrazi na obrazu. Še več, komuniciramo tudi s prostorom, obleko, vonjem, otipom, osebnimi predmeti, vzdušjem, ki ga ustvarimo v prostoru ob različnih priložnostih, ko se medsebojno družimo.

V tem poglavju bomo spoznali, kako prepleteno je v resnici komuniciranje, kaj vse zajema verbalna in kaj neverbalna komunikacija, kako pomembna je razdalja med ljudmi, kako pomembno je sporazumevanje tudi z videzom, govorom in časom in si na primerih iz delovnega okolja ustvarili mnenje, kako pomembno je poznavanje teh zakonitosti za gradnjo dobrih medsebojnih odnosov. Komuniciranje je družbena praksa. Pomanjkanje znanj in veščin komunikacije ima za posledico slabo delovno klimo, nekvalitetno delo in je s tem oviran tudi družbeni napredek.

### 2.1. VIDIKI KOMUNICIRANJA

Komuniciranje je besedno ali nebesedno, verbalno ali neverbalno. K besedni komunikaciji sodi govorno in pisno sporazumevanje, nebesedna komunikacija pa je sporazumevanje z govornico telesa, osebnimi predmeti, videzom, sporočamo tudi s prostorom, upoštevanjem ali neupoštevanjem časa, z vonjem in tipom ali dotikom.

KOMUNICIRANJE	
besedno	nebesedno
govorno pisno	govornica telesa osebni predmeti obleka prostor, čas vonj otip

Slika 2: Vidiki komuniciranja  
Vir: Lasten

## 2.2. BESEDNA (VERBALNA) KOMUNIKACIJA

Komuniciranje med ljudmi predpostavlja *simbolni sistem* sporočil, ki jih ljudje pošiljamo drug drugemu. Simbolni sistemi so skupni vsem ljudem neke kulture. So del implicitnega znanja, ki ga uporabljamo, ne da bi posebej razmišljali o njem. Šele pozornost, usmerjena na potek komuniciranja, nam razkrije delovanje in ureditev simbolnih sistemov. Najobširnejši in najbolj izdelan sistem te vrste je *govorni (verbalni) jezik*.

Je sistem znakov, ki nosijo kulturno določene in utrjene pomene. Jezik izraža posebnosti okolja in družb, v katerih se je razvil. Komuniciranje in jezik sta tesno povezana s človekovim zaznavanjem sveta, s kulturo, temeljnimi interesi, vrednotami in načinom življenja ljudi. Na komuniciranje in jezik ne vpliva le naše doživljanje sveta, ampak tudi spremembe v jeziku vplivajo na spremenjen odnos do sveta. Naše besede nimajo trdnega notranjega pomena, temveč dobijo svoj pomen in vrednost s skupno prakso ljudi, ki jih uporabljamo na določen način.

### 2.2.1. Značilnosti verbalnega jezika:

- **ustvarjalnost** (ustvarjamo lahko neomejeno število novih stavkov, ki so nosilci novih pomenov in ugotovitev)
- omogoča nov in bolj **kompleksen način razmišljanja** (mislimo in izražamo se racionalno, logično)
- z uporabo jezika **premagujemo tišino** in se **obvarujemo pred neznanim** (neznano in ogrožajoče obvladamo tudi tako, da ju poimenujemo – stvari brez imena so ogrožajoče in skrivnostne. Kadar ima stvar ime, se zdi, da jo je moč tudi nadzorovati)
- z jezikom **izražamo čustva** in upravljamo z njimi (z govorom lahko razkrijemo čustva, zmanjšamo čustveno napetost ali se je znebimo; lahko pa uporabljamo pomirjajoč govor, da umirimo notranjo napetost)
- z jezikom **razkrijemo** ali **prikrijemo misli, motive** ali **namene** (kar se dogaja znotraj nas, ostaja drugim skrito, dokler se ne odločimo, da jim bomo to razkrili. Freud je bil prvi, ki je postal pozoren na pomen jezikovnih napak in zdrsov, prepričan, da so odraz notranjih konfliktov)
- jezik nam omogoča, da **vzpostavimo stike**, odnose ali pa se jim izognemo (jezik lahko uporabljamo tako, da gradimo mostove, ali tako, da postavljamo zidove med ljudmi)
- jezik nas usposablja, da **razvijamo** in **ohranjamo identiteto** (vsak od nas ima svoj slog komuniciranja; uporaba slenga, žargona in podobne jezikovne igre lahko označujejo skupinsko solidarnost in občutek pripadnosti)
- z jezikom lahko **posredujemo** ali **prikrijemo informacije** (jezik je pomemben medij za izmenjavo informacij. S tem opisujemo, si razlagamo in interpretiramo dogajanje okoli nas. Človekovo preživetje je zasnovano na natančnih predpostavkah o svetu, kar je osnova za zmanjševanje negotovosti)

- jezik nam omogoča, da **nadzorujemo** in **smo nadzorovani** (jezik lahko uporabljamo za vplivanje, prepričevanje, upravljanje, nadzorovanje ...) ( Ule, 2009, 106 – 107)

## 2.2.2. Dve vrsti verbalnega komuniciranja: ustno in pisno komuniciranje

### Ustno komuniciranje

Ustno komuniciranje obsega nagovore, formalizirane razgovore med dvema osebama, razgovore v skupini oziroma z njo in neformalne govorice.

Ustno komuniciranje ima vrsto prednosti:

- je hitro
- obsega tudi povratne informacije
- omogoča sočasno komuniciranje z več ljudmi
- če sporočilo ni bilo prav razumljeno, ga lahko preverimo in popravimo
- spremlja ga tudi neverbalna komunikacija, ki posredovano sporočilo dopolnjuje

Slabosti:

- manjša natančnost sporočila, kadar si sporočilo podaja več ljudi
- možnost preoblikovanja sporočila pri ustnem prenosu med ljudmi

### Pisno komuniciranje

Takšno komuniciranje poteka s pismi, časopisi in revijami, letaki, plakati, elektronskimi sporočili, s telefonskim sporočanjem ...

Pisno komuniciranje ima prednosti:

- trajnost sporočila
- jasnost in nazornost sporočila, ki ga je mogoče kasneje preverjati
- dokumentiran zapis, ki ostaja dalj časa
- pisna komunikacija je po navadi bolj dodelana, logična in jasna, saj pošiljatelj premisli, kaj bo napisal

Slabosti:

- zamudno, ker potrebujemo za izdelavo več časa
- v določenem času lahko veliko manj napišemo, kot bi v enakem času povedali
- natančnost pomeni zaviralni dejavnik
- ni takojšnje povratne informacije
- okrnjena sporočilnost (pri besednem imamo na voljo tudi neverbalno sporočanje, tudi pri telefonskem pogovoru)

### 2.3. NEBESEDNA (NEVERBALNA) KOMUNIKACIJA

Nebesedno komuniciranje ne poteka ne v verbalni ne pisni govorici. Glas siren ali rdeča luč na semaforju dovolj povesta brez besed. Ljudje z oblačili, ki jih nosijo, izražajo sporočilo drugim.

Pisava je stara nekaj tisočletij, govorica nekaj desetisočletij, nebesedno komuniciranje toliko kot človeški rod. Ljudje komuniciramo s celotnim telesom, držo in položajem v prostoru, s svojim videzom, s celotno paleto neverbalnih znakov, ki jih posredujemo v stiku z drugimi ... Komuniciramo tudi s samim odnosom oziroma socialno situacijo. Na primer, vzdušje v nekem prostoru lahko opazovalcu, ki je pravkar stopil v neki prostor, pove, ali je zaželen ali ne.

*Verbalni govor bolje prenaša sporočila o zunanjem svetu, nas bolje informira, nam daje napotke za ravnanje. Neverbalna sporočila pa so bolj učinkovita pri sporočanju osebnih občutij, čustev ter medosebnih odnosov in razmerij.*

S čim neverbalno komuniciranje dopolnjuje verbalno:

- podpora govora z gestami
- nasprotovanje: govor sporoča eno, neverbalno sporočilo pa nam daje vedeti nekaj drugega
- nadomeščanje odgovora: odkimavanje ali kimanje z glavo
- dopolnjevanje: oboje ima isti pomen
- dopolnjevanje in potrjevanje: poslušalec s prikimavanjem kaže, da ga je sporočilo doseglo in naj govorec nadaljuje

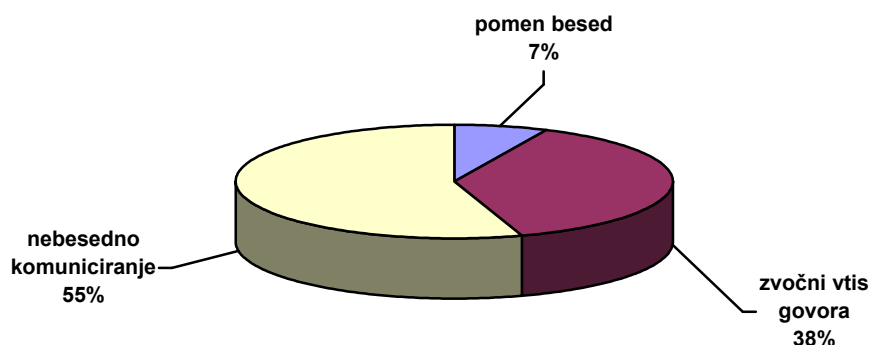
Nekaj vzrokov napačnega razumevanja neverbalnih sporočil:

- napačno razlaganje govornikovih znakov
- kulturne razlike
- poseben osebni način neverbalnega komuniciranja posameznika
- posamezni položaji rok, glave, izrazi obraza so lahko napačno razumljeni ...

Nebesedno komuniciranje je mnogo težje obvladovati, kar pomeni, da manj več udeleženec v kontaktu izda marsikaj, česar ne bi hotel, dovolj ozaveščen udeleženec pa izve tako mnogo več kot iz izrečenih ali zapisanih besed.

Komunikacija je veliko več kot besede, ki jih izgovarjamo. 55 % vtisa je določenega z govorico telesa – drže, kretenj in očesnega stika; 38 % z barvo glasu in samo 7 % z vsebino naše predstavitve. ( Možina et. al., 2004, 54 – 56)

## DELEŽI V KOMUNICIRANJU:



Slika 3: Deleži v komuniciranju  
Vir: Lasten

Govorica telesa in ton glasu tako ogromno prispevata k učinku in pomenu tistega, kar povemo. Margaret Thatcher je vložila precej časa v spreminjanje kvalitete svojega glasu. Igralci se v resnici ne ukvarjajo z besedami, izurjeni so v kvaliteti glasu in govorici telesa. Vsak igralec mora znati reči »ne« na vsaj dvanajst načinov. Veliko tega obvladamo tudi mi, le da o tem ne razmišljamo.

### Nebesedna ali neverbalna komunikacija zajema:

- govorico telesa:
  - a) proksemika (položaj in gibanje človeka v prostoru, dotiki, razdalje)
  - b) gestikulacija (kretanje rok, nog, glave)
  - c) mimika (izraz obraza, oči)
- osebni videz in urejenost
- zvočni vtis govora
- komuniciranje s časom

### **2.3.1. Proksemika: (položaj in gibanje v prostoru, dotiki, razdalje)**

#### Položaj in gibanje v prostoru

Ljudje smo občutljivi za prostor. Podobno in predvidljivo se odzivamo na prostor in spremembe v njem. Če se v prostoru počutimo prijetno, komuniciramo bolj sproščeno in bolj učinkovito. Če se v prostoru ne počutimo dobro, se nelagodje prenese tudi na komuniciranje, ki postane bolj togo in zatikajoče se. Razmestitev ljudi v prostoru kaže na nekatere značilnosti njihovih medsebojnih odnosov: sedenje v krogu pomeni sodelovanje, enakopravno izmenjavanje mnenj, sedenje na nasprotnih straneh mize govori o tekmovalnosti; ravno tako višji stol od tistega, ki ga ponudimo sogovorniku.

Razlikujemo med različnimi prostori glede na to, kako v njih izražamo svojo osebnost in kako sproščeni smo v njih:

Osebni prostor – razumemo ga kot *razširjeno telo*. Je nekakšen podaljšek nas samih, zato smo zelo občutljivi za vdor nepovabljenih oseb v ta prostor. Osebni prostor je prenosljiv, obdaja nas kot neke vrste balon. Velikost osebnega prostora se spreminja v odvisnosti od kulture, situacije, osebnostnih značilnosti posameznika, starosti. Ljudje smo različni – smo bolj odprte narave in lažje spuščamo ljudi v osebni prostor ali bolj zaprte narave ali introvertirani. Občutek za osebni prostor se še posebej aktivira v gneči. Če se ne moremo izogniti preveliki fizični bližini, se izogibamo vsaj očesnim stikom.

\* *Primer:*

*S sogovornikom sedite za mizo v lokalu. Med pogovorom se igrate s predmetom in ga počasi potiskate proti njemu. Zaznali boste nelagodje in umik na drugi strani. Poigravajte se s poprnico in jo potisnite na sogovornikovo stran. Ali vam bom začel predmet potiskati nazaj ali pa bo sicer vljudno tiho, se bo pa očitno slabo počutil, saj ste vdrli v njegov osebni prostor. Če želimo doseči dobre rezultate v pogovoru, ki je za nas pomemben, tega nikar ne počnimo.*

**Vprašanje:** *Poiščite primer vdora v vaš osebni prostor in razmislite o tem, kako ste se takrat počutili.*

Zasebni prostor – to je prostor, ki pripada človeku tudi takrat, kadar ni uporabljen. To je prostor doma, stanovanja, sobe, zasebnosti, prostor, ki posamezniku daje občutek varnosti. Tu ne živimo po javnih pravilih, ampak svojih, tako kot si jih sami postavljamo. Nepovabljene osebe v tem prostoru doživljamo kot večjo ali manjšo motnjo.

Situacijski prostor – je prostor, ki ga začasno dobimo v uporabo, npr. razred, delovni prostor v službi, prostor na plaži. Ljudje takšen prostor dobimo v uporabo za krajši, omejen čas. Tu ne moremo sami postavljati pravil ali v celoti vplivati nanje, lahko pa vsaj delno nadzorujemo dejavnost in komuniciranje.

Javni prostor – je najširši in najmanj osebni. To je območje, na katero ima posameznik prost dostop, ne pa svobode in avtonomije nad uporabo in obnašanjem v njem.

### Dotiki

Medsebojno dotikanje ljudi spada v prvih letih otrokovega življenja med najpomembnejše neverbalne signale in zajema velik del odnosov med starši in otroki v zgodnjem otroštvu. Vendar pa pri odraslih ljudeh veljajo v vseh kulturah stroga in zapletena pravila, kdo se lahko dotakne drugega, kje, kdaj in kako se ga lahko dotakne.

Dotikamo se praviloma ljudi, s katerimi smo v bolj osebnih, intimnih odnosih. V formalnih odnosih gre za ritualno dotikanje, kot je stisk roke ob pozdravu ali slovesu. Izjema so dotiki v profesionalnih odnosih, ko se nas dotika frizer, maser, zdravnik ...

\* *Primer:*

*Pri dotikanju moramo biti zelo pazljivi, kdaj ga lahko uporabimo in kdaj ne. Primer terapije: Klient že dve leti obiskuje terapijo zaradi spolne zlorabe. Na enem od srečanj se terapevt, ves navdušen, ker sta imela izjemno uspešno terapevtsko uro, ob slovesu na vratih dotakne klienta in ga rahlo objame v znak naklonjenosti. Naslednji dan je klient poklical in odpovedal terapijo za vedno.*

*Kaj se je zgodilo? Terapevt bi moral klienta vprašati, ali se ga lahko dotakne. Nekaterim ljudem je dotik odveč, jim lahko pomeni grožnjo, ob njem se počutijo ogrožene zaradi preteklih negativnih izkušenj. Še posebej velja to pravilo upoštevati, če smo ljudem naklonjeni in želimo to pokazati tudi z dotikanjem.*

**Vprašanje:** *Kako se vi sporazumevate? Se dotikate ljudi, da jim pokažete naklonjenost? Kako se vi počutite, če se vas kdo dotika?*

## **Razdalje med ljudmi**

Da smo pri ljudeh bolj ali manj sprejeti, je odvisno tudi od tega, kolikšno je naše spoštovanje do njihovega osebne prostora.

Okrog sebe imamo »osebni mehurček« – prostor med nami in drugimi, ki ga potrebujemo, da bi se počutili varne. Za večino ljudi je ta prostor od 50 do 70 centimetrov od telesa.

Obstaja nekaj različic razdalj:

Intimna razdalja (od 15 do 46 cm): Le ljudem, ki jim zaupamo, dovolimo v naš »osebni mehurček« – torej ljudem, ki so nam dragi in jih imamo radi. A dostikrat moramo v ta prostor sprejeti tudi druge – recimo v gledališču, na avtobusu, seminarju ali dvigalu. Tudi sami najbrž poznate nešteto primerov, ko ste morali dopustiti takšno bližino.

Osebna razdalja (od 46 cm do 1–2 m): je prostor, ki si ga običajno prisvojite, da bi se počutili udobno – če seveda imate možnost za to, odvisno od tega, kaj vam pomeni udobje in kako dobro poznate druge ljudi. V dvigalih se ljudje takoj, ko se število ljudi v njem zmanjša, odmaknejo drug od drugega.

»Vsakdo ima svoj osebni prostor, ki sega okrog njegove posesti, na primer ograjen vrt okrog hiše, notranjost avtomobila, spalnico ali stol. Poleg tega, si človek lasti še zračni prostor okrog telesa. Njegova velikost je odvisna od gostote prebivalstva v prostoru, kjer je odrasel.« (Pease, 1997, 23)

\*Primer:

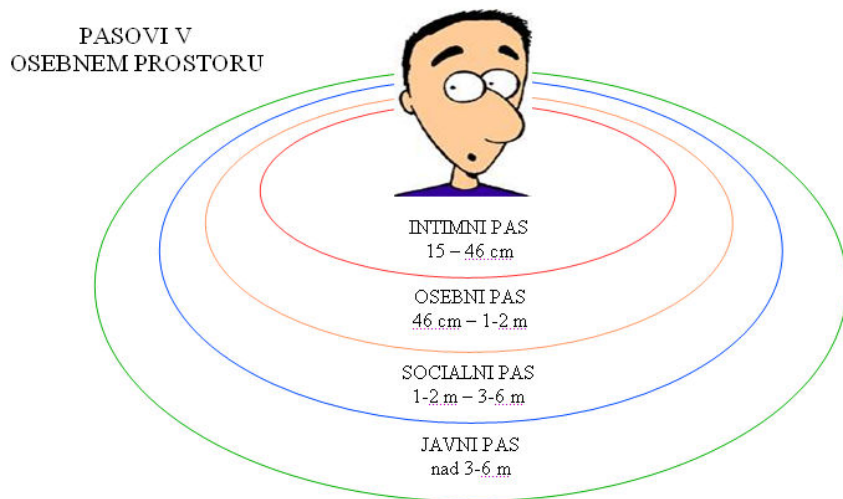
*Japonec in Američan na poslovnem sestanku – Japonec, ki hoče bližino, in Američan iz Iowe, ki potrebuje razdaljo. V sejni sobi je bila nameščena kamera, ki je snemala sestanek med Japoncem in Američanom. Usedla sta se dokaj blizu za mizo, in ker se Američan ni počutil udobno, se je malo odmaknil od sogovornika. Tudi Japonec, navajen bližine, se je počutil neudobno, zato se mu je približal. Američan je ponovil postopek in Japonec za njim. Nazadnje je Američan vstal in za njim je vstal tudi Japonec. Američan se je odmikal in poskušal obdržati razdajo, Japonec pa jo je še vedno poskušal vzdrževati tako, kot mu je bilo udobno. Ko so filmski trak kasneje zavrteli s pospešeno hitrostjo, je bilo jasno videti, kot da bi Japonec Američana ves čas lovil.*

**Vprašanje:** Imate izkušnjo, da se vam je kdo v pogovoru želel preveč približati? Kaj naredite v takšnem primeru, še posebej, če odmik ne deluje?

Družabna (socialna) razdalja (med 1–2 m in 3–6 m): Tujci ali bežni znanci, ki sedijo na kavču na zabavi, skušajo to razdaljo ohraniti.

Širša družabna (javna) razdalja (nad 3–6 m): Tak primer je lahko velika zabava ali pa razdalja med govornikom in njegovim občinstvom.

Nadzor nad prostorom: Ne le, da skušamo ohraniti razdalje do drugih ljudi, pač pa želimo nadzirati vse, kar nam pripada. To je lahko delovna miza v službi, avto ali čoln, ščetka ali glavnik. Drugi lahko te stvari uporabljajo le, kadar jim to dovolimo. Zato se lahko tako nasilno odzovemo, kadar nekdo vzame nekaj našega brez našega dovoljenja.



Slika 4: Pasovi v osebni prostoru  
Vir: Lasten

\* *Primer 1: Tajnica je gotovo največja žrtev takšnega ravnanja. Drugi delavci mislijo, da ni nič narobe, če z njene mize jemljejo samolepilne listke ali sponke, premetavajo papirje, odpirajo predale. Če to počne več ljudi, potem je smotno, da v prostoru postavite omarico in nanjo zložite material, da si ga drugi jemljejo.*

\* *Primer 2: Pogovor s podrejenim – če težava ni resna, gre vodja k delavcu, v njegov delovni prostor, da se ne bo počutil ogroženega bolj, kot je potrebno. Vsekakor je priporočljiv pogovor na štiri oči.*

**Vprašanje:** *Kdaj in v katerih primerih se počutite ogroženo glede na razdalje, ki smo jih našteali?*

### 2.3.2. Gestikulacija (kretnje rok, nog, glave)

Med najbolj znanimi oblikami telesnega jezika so *geste*. So močno kulturno določene in vsaka kulturno zaokrožena skupnost ima svoj specifični repertoar gest.

Ekman in Freisen (Ule, 2009, 190) razlikujeta pet vrst gest:

- **znaki ali emblemi** – so geste, ki imajo samostojen pomen. Primer je znak za zmago, dvignjena roka s prstoma v obliki črke V.
- **ilustratorji** – so geste, ki nimajo samostojnega pomena, so pa vezane na govor, npr. pri govoru kimanje kot dodaten znak za potrditev ali odobravanje ali odkimavanje za neodobravanje. Z ilustratorji lahko poudarimo velikost ali majhnost nečesa.
- **čustveni prikazi** – so geste, ki izražajo naša čustva in občutke in so najpogosteje odraz spontanih čustev (otrok se npr. meče ob tla od jeze, odrasli se »trese«)
- **regulatorji ali urejevalne geste** – so geste, ki pomagajo nadzirati in voditi komunikacijsko situacijo, npr. nakazujejo željo po prekinitvi pogovora (nagnemo se malo naprej k sogovorniku, pomignemo, dvignemo roko ...)
- **adaptorji ali prilagojevalne geste** – zajemajo tiste telesne gibe, ki nam pomagajo obvladati zaskrbljenost, napetost v odnosih ali se navajati na nove situacije. Primer: stresemo se, če nas zebe; zehamo, če smo zaspani ... S premikanjem telesa, bobnanjem po mizi, zibanjem ali tresenjem noge pod mizo se poskušamo znebiti napetosti, se pomiriti ... Te geste so najpogosteje na nezavedni ravni, prej jih opazi okolica, kot se jih sami zavemo.

O govoricu telesa so napisane zajetne knjige, v katerih avtorji do podrobnosti razčlenjujejo, kaj pomeni posamezen gib posameznega dela telesa. Za pokušino bomo omenili samo nekaj stvari iz celotne govorce.

#### Rokovanje

V ritual pozdravljanja spada tudi rokovanje. Ta prvi fizični stik ima v medsebojni komunikaciji velik pomen, saj smo za dotik izredno občutljivi in se nanj tudi odzivamo. Dotik nas življenjsko določa.

Ravno iz dotika, ki ga ustvarjamo s svojimi dlanmi, rokami, lahko marsikaj razberemo o značaju osebe, s katero se rokujemo, o razpoloženju, odnosu do nas.

Rokovanje se je začelo razvijati že v času predjamskega človeka. Ko je človek ob srečanju dvignil roke z odprtimi dlanmi navzven, je s tem pokazal, da ni oborožen. To je bil izraz dobrih namenov, znamenje, da prihaja »v miru«.

Stisk roke naj bi bil potrditev dobrih namenov. Vse kulture ne poznajo rokovanja kot izraza dobrodošlice – Eskimi podrgnejo nosove, v nekaterih delih Azije pokažejo dobrodošlico in spoštovanje s priklonom, ponekod polagajo roko na srce, se objemajo ali poljubljajo. Maori se pozdravijo tako, da dva stopita tesno skupaj in se dotakneta z nosom in čelom, brez dodatnih gibov, mirno. Temu pozdravu pravijo *hongī*.

### 1) Roke:

Kaj govorijo roke o nas:

- pravilen stisk roke : trden, čvrst in zanesljiv
- politikov stisk roke: želi izkazati zaupljivost in poštenost, vendar je ob prvem kontaktu to preveč; kaže premoč
- rokovanje z mrtvo ribo: slabič
- premočan stisk, ki lomi prste: napadalen, grob značaj
- zaupno rokovanje: med prijatelji in sorodniki; druga roka na nadlakti ali ramenu druge osebe
- razprte roke: kažejo dobrodošlico, vabilo, zaupanje

Barikade z rokami:

- prekrižane roke: prekrižane roke na prsih pomenijo obrambo srca in zgornjega dela telesa, izražajo obrambno in odklonilno stališče do sogovornika; s prekrižanimi rokami zapiramo pot čustvom, deluje predvsem sogovornikova analitična, logična plat razumevanja

### 2) Prsti in dlani

- iztegnjen kazalec kaže na poučevanje, prevlado
- prst drgne brado ali nos: negotovost, premišljevanje
- udarec z dlanjo po čelu: pomembna misel, domislica
- prst na ustih: na kratko kaže na zadrego; dolgo na zamišljenost

### 3) Noge

Barikade z nogami:

- prekrižane noge: prekrižane noge varujejo občutljive genitalije; izražajo zaporo, odklonilno stališče; prekrižane roke in noge izražajo nezadovoljstvo

#### 4) Rame

- dvignjene: izražajo strah, grozo
- spuščene: breme odgovornosti

#### 5) Nekaj drugih kretenj

- roke za glavo in noge v štirici – samozavestni ljudje, gospodovalni v tej situaciji
- roke v bokih: sporočajo napadalno pripravljenost, postavljanje, vzvišenost (Pease, 2004)

### **2.3.3. Mimika (izraz obraza, oči)**

»Predvsem se mimika kaže v izrazu obraza in oči. Z njo izražamo in sporočamo osnovna čustva, kot so veselje, sreča, žalost, presenečenje, strah, jeza.« (Ule, 2009, 188).

Pogled je pogost in učinkovit neverbalni znak. Kaže se v očeh:

- s širjenjem in ožanjem zenic sporočamo zanimanje ali nezanimanje ali nejevoljo;
- pogled v oči kaže odkritost, samozavest; dolg pogled lahko izdaja tudi nadvlado ali poudarjeno zanimanje;
- mežikanje lahko izraža živčnost;
- dviganje obrvi je znak začudenja, lahko nejevolje
- nekomu ne namenimo pogleda, ker ga hočemo zaradi nečesa kaznovati ali ga ignoriramo. S pogledi dejansko vzdržujemo govorno komunikacijo ali jo prekinjamo.

Pomembna je dolžina pogleda. Ta ne sme biti ne predolg in ne prekratek, trajal naj bi približno dve sekundi, zatem pogled umaknemo in ga sogovorniku ponovno namenimo. Pri pogovoru v majhni skupini naj bi se na posamezniku zadržali s pogledom od pet do deset sekund. Dolžina je lahko odvisna tudi od statusa udeležencev; pogled traja npr. manj časa, če srečamo osebo z višjim statusom.

#### Znaki z očmi

Več kot 80 odstotkov vseh informacij ljudje sprejemamo ravno z očmi. V našem jeziku govorimo:

- prebodel ga je z očmi; - debelo gleda; - prebrisano gleda; - škodoželjno se je zazrl vame ...

Oči so zelo zgovorne. So glavna privlačnost telesa, zenice se gibljejo samodejno. Če smo vznemirjeni, so zenice štirikrat večje kot običajno. V jeznem in odklonilnem razpoloženju pa se zenica skrči do velikosti bučikine glavice, čemur rečemo tudi strupen pogled

Tudi usta govorijo in sporočajo doživljanje človeka. Na primer: napete mišice čeljusti in stisnjene ustnice lahko sporočajo nejevoljo, jezo ali upor; odprta usta so znak začudenja ali želje po prekinjanju sogovornika; dvignjen ustni kotiček pomeni cinizem, nejevero, pomislek.

! Na spodnji internetni strani lahko preberete več o neverbalni govorici telesa. Našli boste tudi vaje in vabim vas, da jih preizkusite:

<http://www.practical-management-skills.com/how-to-read-body-language.html>

#### 2.3.4. Osebni videz in urejenost

Naš telesni videz je izjemno močno sporočilo drugim ljudem. Naš fizični videz je toliko pomembnejši v komuniciranju, kolikor bolj se ga zavedamo in kolikor bolj ga cenimo. Telesni videz je namenjen razkazovanju socialnega statusa, samopromociji, samooglaševanju, je tudi simbol zdravja, dobrega počutja, zadovoljstva, nadzora nad svojim življenjem.

Delo na videzu ima po Argylu (1988, v: Ule, 2009,193) naslednje vloge:

- poudarjanje pozitivnih značilnosti telesa
- povečevanje fizične privlačnosti
- poudarjanje določenih značilnosti identitete (npr. moškosti, ženskosti, aktivnosti, konformnosti z družbenimi normami)
- pripadnost referenčni skupini, npr. subkulturi
- izkazovanje pripadnosti socialnemu sloju
- izkazovanje svojih poklicnih vlog (uniforme)

#### 2.3.5. Zvočni vtis govora

Zvočni vtis govora sodi v nebesedno komuniciranje, čeprav je na prvi pogled videti drugače. Najboljši preizkus je televizijska oddaja v jeziku, ki ga ne razumemo: če vidimo le sliko brez zvoka, razumemo mnogo manj, kot če slišimo zvok nam sicer tuje govorice. Ne glede na vsebino je govorica lahko glasna ali tiha, počasna ali hitra, mehka ali trda, jasna ali neizrazita, z rastočimi ali padajočimi poudarki in še kaj.

Objezikovni znaki so tisti glasovni znaki, ki spremljajo govorno komuniciranje. To, kar sporočamo z jezikom, je verbalno sporočilo, kako to sporočamo, pa je **objezikovno** ali **paralingvistično sporočilo** (Forgas, 1987, v: Ule, 2009,184).

Nekateri izrazi glasu, na primer naglas, individualna kvaliteta glasu, melodija, jakost glasu, sicer *spremljajo govor, vendar niso pomensko povezani z njim niti nimajo samostojne komunikacijske vloge*. Pripadajo namreč osebnostnim značilnostim govorca in na ta način posredujejo informacije o tistem, ki govori.

Nekateri objezikovni znaki *imajo v komuniciranju samostojno vlogo, ki ni nujno vezana na verbalno sporočilo*. Taki znaki so na primer jok, stokanje, smeh, žvižganje, vzdihovanje. S takimi objezikovnimi znaki izražamo predvsem *enostavna čustva*, na primer jezo, žalost, srečo, veselje.

Počasen govor signalizira v glavnem neprijetna čustva, hiter govor in večje variacije v višini tona pa največkrat pomenijo dobro počutje, aktivnost, presenečenje.

Glas nezgrešljivo izdaja stanje razburjenosti, v skrajnih primerih lahko ostanemo zaradi strahu ali hude prizadetosti brez glasu.

Sestavina ali okvir sporazumevanja niso le zvoki govora, temveč vsi zvoki, ki spremljajo komuniciranje. Tako je lahko sporočanje težavno ob preglasni glasbi, motečih zvokih in hrupu in mnogo bolj učinkovito, če npr. primerna glasbena spremljava ustvari prijetno zvočno kuliso.

Nič manj pomembne niso druge zaznave:

- vonji (moteči ustvarjajo slabe okoliščine za učinkovito komuniciranje)
- občutek za mraz in vročino
- tip

### 2.3.6. Komuniciranje s časom

Ne nazadnje je pomembna sestavina komuniciranja tudi čas. So ljudje, ki jim čas ne pomeni dosti, ki se jim ne mudi ali pa namenoma vzbujaajo tak vtis; nekateri so točni do minute in drugi vselej zamudijo petnajst minut; nekateri ne pozabijo na noben termin, druge je treba nenehno opozarjati.

Pri tem ne gre le za osebne razlike, čas ima namreč izpovedno moč. Če nekdo za drugega nima nikoli časa, mu s tem sporoča svoj odnos do njega. Točnost praviloma dojemamo kot izraz spoštovanja in vljudnosti do sogovornika, zamujanje kot znak podcenjevanja oziroma sporočamo, da nam je drugi nepomemben in ga zato lahko pustimo čakati.

\* *Primer:*

*Pred časom je slovenska delegacija pripotovala na sestanek v Ameriko. Zamudili so pol ure. Američan je rekel, da imajo na razpolago še pol ure, toliko časa je predvidel za njih. Ostalo jim je premalo časa, da bi Američana prepričali v sklenitev posla. Morali so se dogovoriti za nov sestanek čez nekaj časa, imeli so dodatne stroške, ker niso upoštevali točno dogovorjenega časa.*

**Vprašanje:** *Najdite vsaj tri primere kot je zgornji, kjer so ljudje imeli negativne posledice zaradi neupoštevanja točnosti. Ste tudi vi med tistimi, ki zamuja? Če ste, zakaj to počnete in kaj bi bilo potrebno, da bi začeli biti točni?*

## POVZETEK

Komuniciranje delimo na **besedno** in **nebesedno**. Besedno, govorno ali pisno, pomeni, da uporabljamo simbolni sistem sporočil, ki jih ljudje pošiljamo drug drugemu, najbolj izdelan tovrstni sistem je govor ali verbalni sistem ali jezik.

Niti dva človeka na tem planetu nimata enakih predstav ali razumevanja za iste besede. Vsaka beseda vsebuje nenavadno mrežo slik, glasov in občutkov. Vse te slike, glasovi in občutki so vprogramirani v naših možganih in telesu. Če je bilo naše prvo srečanje z ljubeznijo toplina in privlačnost, ga bomo na tak način zapisali v naše možgane. Če je bila izkušnja negativna, bo to močno obarvalo našo definicijo besede v možganih in telesu.

Drug izdelan simbolni sistem našega jezika deluje slikovno s predmeti, obleko, gestami, mimiko ... govorimo o neverbalni komunikaciji.

Pri komunikaciji, ki temelji le na besedah, je večja verjetnost nesporazumov. Komunikacija, ki izvira iz odgovora drugega človeka, potem ko je ta pazljivo »poslušal« (besede, višino in barvo glasu, govornico telesa,) je bolj **učinkovita, uspešna in prijetna**.

Samo **7 odstotkov** naše komunikacije prenesemo z **jezikom**, **38 odstotkov** z barvo in tonom **glasu** in kar **55 odstotkov** z govornico **telesa**. Zato je pomembno vedeti, kako deluje neverbalna govornica. Ljudje smo občutljivi za prostor, v katerem se gibamo, za dotike, razdalje med ljudmi, za gestikulacijo, način, kako se rokujemo, mimiko, ne nazadnje za osebni videz in urejenost, za zvočni vtis govora in komuniciranje s časom.

V vsakdanjem življenju ljudje komunicirajo enovito, torej obenem verbalno in neverbalno, in šele seštevek obojega daje celoto sporočila. Velja si zapomniti, da **verbalni** način sporoča o **zunanjem svetu, prinaša informacije in dejstva**, daje napotke za ravnanje, **neverbalno** sporočanje pa govori bolj o naših **čustvih**, notranjem doživljanju in medsebojnih **odnosih**. Pomembno je poudariti, da neverbalno sporočanje ni vedno samo dodatek besednemu, ampak deluje tudi samostojno. Posebej takrat, ko se verbalno sporočilo ne ujema z verbalnim. V takšnih situacijah ljudje bolj sledimo neverbalnemu sporočilu, saj se nam zdi bolj prvinsko in verodostojno kot besedni kanal sporočanja.

## ? VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE:

1. Kaj obsega besedno in kaj nebesedno komuniciranje? Kaj so prednosti in slabosti enega in drugega?
2. Zakaj je verbalna komunikacija glavni način medsebojnega sporazumevanja?
3. Razložite deleže komuniciranja.
4. Kateri dve vrsti verbalnega komuniciranja poznate? Naštejte njune prednosti in slabosti.
5. Razložite, kaj je neverbalna komunikacija, in naštejte, kaj vse ta oblika komunikacije vključuje.
6. Kako se imenujejo naslednji načini govorice telesa:  
položaj in gibanje v prostoru, dotik, razdalje \_\_\_\_\_  
kretnje rok, nog, glave \_\_\_\_\_  
izraz obraza, oči \_\_\_\_\_
7. Pogovorite se o tem, kateremu sporočilu bolj verjamete, neverbalnemu ali verbalnemu, če se med seboj ne ujemata. Najdite primer iz vsakdanjega življenja in poročajte.

### 3 KAJ VPLIVA NA USPEŠNOST KOMUNIKACIJE

*Komuniciranje je osrednja socialna dejavnost ljudi. S komunikacijo urejamo odnose, se odločamo, izražamo, si delimo naloge, prostor, materialne vire in se ukvarjamo s svojimi življenji. Vendar pa se postavi vprašanje: koliko se v resnici ukvarjamo s tem, kako kvalitetno znamo sporočati in kako nas drugi ljudje razumejo. Učinkovito in uspešno komuniciranje je večšina, ki se je je treba naučiti. Posledično to pomeni za organizacijo ali ožjo in širšo družbo več uspešno sklenjenih poslov kot sicer, pozitivno delovno klimo in posledično več ustvarjenega prihodka.*

*Najprej se je treba odpovedati prepričanju, da drugi mislijo, presojujejo in doživljajo stvari tako kot mi. To je izhodišče za učenje pravil in pogojev, s katerimi lahko umetnost sporazumevanja dodelamo tako, da bomo razumljeni in da bomo pripravljeni razumeti svetove drugih okoli nas. S strpnostjo in tolerantnostjo nam bo to tudi uspelo. Zato si bomo ogledali kako se sporazumevati v jaz sporočilih, vse o različnih zaznavnih stilih, kako pomembno je za uspešnost pri našem delu poslušanje, kaj dobrega vnese v delo zaposlenih asertivnost in poznavanje osnov transakcijske analize v komunikaciji.*

#### 3.1. UČINKOVITO POŠILJANJE SPOROČIL

Na uspešnost komuniciranja lahko vplivamo tudi tako, da smo pozorni na:

- razumljivost sporočila
- zaupanje v pošiljatelja
- povratno informacijo, kako se prejemnik odziva na sporočilo

Spretnost pošiljanja sporočil vključuje naslednje elemente:

1. Sporočilo naj izraža, da pošiljatelj sprejema **osebno odgovornost** zanj, da govori v svojem imenu (uporaba prve osebe namesto: večina ljudi misli ... vsi pravijo ...). V nadaljevanju bomo pojasnili t. i. »jaz« sporočila.
2. Sporočilo naj bo **popolno** in **specifično**. Vključevati mora vse nujne informacije, ki jih prejemnik potrebuje za razumevanje. To se morda zdi samo po sebi umevno, vendar ravno tu delamo napake, npr. ne izrazimo, zakaj nekaj sporočamo, ali delamo miselne preskoke, ki jim sogovornik ne more slediti.
3. **Verbalna** in **neverbalna** sporočila naj bodo skladna. Medosebna komunikacija vedno vsebuje obe vrsti sporočil; če je med njima neskladje, pride do nesporazuma. Če nekomu voščimo dober dan in hkrati naš obraz izraža cinizem, bomo prejemnika zmedli.
4. Sporočila naj bodo **redundantna**. Sporočilo ponovimo na več načinov, ob uporabi čim več kanalov (slike, geste, ton glasu ...).
5. Bodimo pozorni na to, kako je prejemnik razumel sporočilo. Iščimo **povratne informacije**.
6. Sporočilo prilagodimo prejemnikovemu **referenčnemu okviru**. Iste podatke bomo drugače predstavili strokovnjaku, drugače ljubitelju.
7. Opišite svoja **čustva** tako, da jih poimenujete, ali pa z močjo prispodobe, metafore.

8. Če nas vedenje sogovornika ovira pri komuniciranju, ga **opišemo**, nikakor pa ni zaželeno, da ga ocenjujemo ali interpretiramo.

Pomemben element medsebojnega komuniciranja je **verodostojnost**, ki jo prejemnik pripisuje govorncu. Nanjo vplivajo naslednji dejavniki:

1. Verodostojnost govornika kot **vir informacij**: njegova zanesljivost in konsistentnost povečujejo zaupanje.
2. **Namen** govornika oziroma njegovi **motivi**: pomembno je, da je govornik jasen pri prenašanju sporočila, drugače mu bo namen prejemnik sam pripisal in še najpogosteje napačnega.
3. Govornik, ki izraža **toplino**, zbuja zaupanje.
4. Tistemu, ki ga **cenimo**, navadno verjamemo.
5. **Znanje** prepriča poslušalca.
6. **Dinamičnost podajanja**: oseba, ki je prodorna, empatična in polna energije, je verodostojna.

Raziskave kažejo, da ljudje verjamejo tistim, ki upoštevajo pri svojem nastopu vse navedene elemente. Verjamejo tistim, ki imajo osebno integriteto: ki enako mislijo, govorijo in delujejo. To pomeni karizmatičnost posameznika, ki ima močan vpliv na ljudi okrog sebe. (Lamovec, 1993, 35 – 36)

### 3.2. NAJPOGOSTEJŠE NAPAKE V KOMUNICIRANJU

- Preden spregovorimo, ne vemo natančno, kaj bomo povedali.
  - Hočemo povedati preveč naenkrat.
  - Informacije so pomanjkljive, nepovezane in ni jasno, kaj je bistvo.
  - Ne upoštevamo stopnje informiranosti prejemnika o določeni temi.
  - Sporočilo ni prilagojeno referenčnemu okviru prejemnika.
  - Prejemnik ne posveča izključne pozornosti pošiljatelju.
  - Prejemnik se osredotoči na podrobnosti namesto na celoto.
  - Prejemnik razmišlja, kaj bo odgovoril, še preden je sporočilo slišal do konca.
  - Prejemnik ocenjuje, ali ima pošiljatelj prav ali ne, še preden je dobro razumel sporočilo.
- (Ule, 1993, 37)

### 3.3. DEJAVNIKI USPEŠNE KOMUNIKACIJE

Preprosta skrivnost, ki jo moramo razumeti, je, da je v komunikaciji najpomembnejši odziv. Pomen komunikacije ni v tem, kaj smo mi mislili, tudi ne v tem, kaj smo resnično rekli, ampak na kakšen odziv smo naleteli.

Ni pomembno, kako enostavna so navodila, ki smo jih nekomu dali, pomembno je **zaznati odgovor**. Razumeti ljudi ni zelo težko, zahteva pa pripravljenost poslušati z ušesi, očmi in vsem telesom. Temu rečemo **celostno telesno zaznavanje**.

Z njim pridobimo občutek, ki nam zanesljivo pove, ali so bila naša navodila nejasna. Morda smo že kdaj imeli nenavaden občutek v želodcu, pa smo ga zatrli, ker smo posvečali pomen samo besedam?

Preden sogovornik zapusti prostor, ga vprašajmo, ali je razumel, kaj smo mu želeli povedati. Opazujmo prikimavanje z glavo, ko reče »da«, in poslušajmo, ali je barva glasu skladna z govorico telesa, oprimo se na svoj občutek.

Če smo negotovi, ga prosimo, naj ponovi, kaj sva se dogovorila. Zelo verjetno se bo povedano razlikovalo od tega, kar smo mislili. Tako se naučimo razvijati občutljivost v zaznavanju sogovornikov.

### 3.3.1. Jaz sporočila

Pomen »jaz« sporočil

Izražamo se v prvi osebi ednine. To je t. i. »jaz« sporočilo ali interpersonalno sporočilo ali t. i. »jezik odgovornosti«. S takšnim izražanjem namreč prevzemamo odgovornost za tisto, kar sporočamo, govorimo o tem, da stojimo za izrečenim, da gre torej za naše doživljanje, naše misli in čustva.

Npr. »Moti me, kadar kričiš name« ... »Žalostna sem, če se pred drugimi ljudmi ne postaviš zame« ... »Vesela sem tvojega uspeha«, v nasprotju z »Zakaj se vedno dereš name« ... »Nisem pomembna zate« ... »Bilo je v redu«.

Najpogosteje se izražamo v:

- **»ti« sporočilih** ali **kontrapersonalnih sporočilih**, ki zagotovo otežujejo komunikacijo, saj je v njih zaznati potrebo po prevladi, obsojanju, žalitvi, napadu ...

Npr. »Vedno zamujaš« ... »Taka lenoba si, da ji ni para« ... »Nate se ni moč zanesti«.

Tovrstno »etiketiranje« v sogovorniku vzbudi predvsem obrambne mehanizme in temu primerno komunikacijo – popoln umik ali napad. Če smo s sogovornikom v poziciji moči (učitelj, starši, vzgojitelj, nadrejeni ...), potem lahko pričakujemo, da bo sogovornik naredil, kar mu bo ukazano, zagotovo pa to ne bo prispevalo k trajnim dobrim medsebojnim odnosom.

- **»mi« sporočilih** ali **difuznopersonalnih sporočilih**, s katerimi se skrijemo za množico in tako ne prevzamemo odgovornosti za sporočene informacije, mnenja ...

- **Brezosebnih sporočilih**, za katera velja, da so povsem brezosebna in govorimo o nekih splošnih, družbeno sprejetih zakonitostih: »To se ne sme« ... »Morali bi« ... »Ve se«.

Jaz sporočila kažejo na prevzemanje odgovornosti za svoje misli, občutja in doživljanje. Ta jezik je spoštljiv do drugih v odnosu in govori o nas, našem doživljanju in kaže na iskrenost v odnosu, pa tudi tveganje, da nas bo kdo naravnost zavrnil ali se z nami ne bo strinjal.

## Sprejemanje odgovornosti za svoje življenje

Sprejemanje polne odgovornosti za vsa naša dejanja, vključno z našimi čustvenimi in vedenjskimi odzivi na vse življenjske okoliščine, pomeni odločilen korak k človeški zrelosti. Vendar je težnja, da za svoje odzive krivimo druge ljudi ali stvari, stara kot človeški rod. Večinoma smo odrasli kot obtoževalci.

Zagovarjali smo svoje najbolj nesprejemljivo ravnanje: »Ti si kriv za to.« ... »Enako si ti naredil meni.« ... »Vračam ti le milo za drago.«

Naučili smo se pojasnjevati, da naj ne bi bili krivi za svoje napake, zato ker nismo imeli ustreznih sredstev, s katerimi bi delali; zagovarjali smo se, da je kriva luna, sosed, partner ...

Osnovna žalostna ugotovitev je, da obtoževalci niso v stiku z resničnostjo. Zato ne spoznajo samih sebe. Ne dozoriijo. Ne rastejo.

Življenjsko dejstvo je: **Rast se začne tam, kjer se neha obtoževanje.**

Nasprotje težnje, da krivimo druge, je, da sprejmemo polno odgovornost za svoje življenje, da postanemo » lastniki« svojih reakcij, ne obtoževalci. Lastniki vedo, da **nekaj v njih** pojasnjuje njihove čustvene in življenjske odzive na življenje. Delajo, kar delajo, rečejo, kar rečejo, zaradi nečesa **v njih**. Drugi ljudje ali situacije lahko spodbudijo njihov odziv, toda naravo tega odziva opredeljuje nekaj v njih samih.

Sprejeti odgovornost pomeni, da jaz odločam, kako bom ravnal. Jaz sem tisti, ki odloča, in ne tisti, ki se odziva.

Lastnik postavlja edino koristno vprašanje: »Zakaj sem se odločil za takšno ravnanje ali takšne občutke?«

Pomembno je opozoriti, da lastnik ne opravičuje in ne zagovarja očitnega slabega vedenja drugih ljudi. Lastnik prav tako lahko meni, da je vedenje drugih ljudi obžalovanja vredno ali celo škodljivo. Vendar lastnike zanima predvsem lasten odziv. Če si postavljamo takšna vprašanja in iščemo odgovore nanje, nam bo zagotovo uspelo izvedeti veliko več o sebi.

To je nedvomno odločilen korak k človeški zrelosti.

Odgovornost zagotavlja, da bomo odrasli. In to je gotovo pot do notranjega miru.

Ne moremo spremeniti sveta, da bi se prilegal nam, lahko pa spremenimo svoj odziv na svet.

Lahko spremenimo le sebe.

### 3.3.2. Razumevanje perspektive drugega

Pogost vir nesporazumov je domneva, da vsi vidijo stvari z istega zornega kota kot mi. Otrok v začetku lahko vidi stvari samo iz svoje perspektive, kasneje pa se nauči, da ljudje vidijo stvari z različnih zornih kotov. Tudi naše perspektive se spreminjajo glede na socialne vloge, ki jih prevzemamo. Tako npr. zaposleni v centru za socialno delo gleda na isto situacijo

drugače kot stranka. Isto sporočilo ima lahko povsem drugačen pomen, če ga gledamo z drugačnega zornega kota. Ista opazka se lahko nekemu zdi duhovita, drugemu žaljiva.

Če smo premalo pozorni (največkrat) ali če smo pod vplivom močnih čustev, se večkrat zgodi, da spregledamo razlike v perspektivi. Zavzemanje perspektive drugega je temeljnega pomena za uspešno komuniciranje.

### 3.3.3. Zaznavni stili

Če ima komunikacijska zanka sploh kakšen začetek, se začne z našimi čuti. Vrata zaznavanja – oči, nos, ušesa, usta in koža – so naša edina stičišča s svetom.

Komunikacija se začne z mislimi. Z uporabo besed, tona in govornice telesa te misli prenašamo na drugega človeka.

#### Kaj pa so misli?

Vsak ve zase, kaj mu pomeni mišljenje. Eden izmed uporabnih načinov razmišljanja o mišljenju je, da gre za uporabo notranjih čutov.

Zamislite si preprosto nalogo, da bi na primer gledali eno od besed, ki nam je ponujena. Z očmi vidimo obliko črk. Narobe obrnjena slika se projicira na mrežnico. Paličnice in čepnice sliko kodirajo v električne impulze, ki potujejo do vidnega dela možganske skorje. Tam jih možgani dekodirajo. Tako nastala slika prikazuje »tisto tam zunaj«, toda ustvarjena je globoko v naših možganih.

Vidimo torej skozi zapleten niz aktivnih zaznavnih filtrov. Isto velja za druge čute. Svet, ki ga vidimo, je samo zemljevid, ki ga je izdelala naša nevrologija. Na kaj smo na tem zemljevidu pozorni, je spet odvisno od filtrov, kot so naša prepričanja, zanimanja in predsodki.

Naša vrata zaznavanja so naša čutila – oči, nos, ušesa, usta in koža, in to je naš stik s svetom. Svet zaznavamo skozi tri centre: video center, kinestetični center in avditivni center.

Tako se vidno (**vizualno**) usmerjeni ljudje odzivajo predvsem na slikovni material, slušni (**avdio**) predvsem na zvoke, telesno usmerjenim pa je pomembno stvari prijete v roke, se veliko pogovarjati, čutiti odnose (to so **kinestetiki**).

Jezik uporabljamo za posredovanje misli, zato ni presenetljivo, da besede, ki jih uporabljamo, kažejo, kaj mislimo.

Trije ljudje so na primer prebrali isto knjigo. Prvi bi morda nakazal, da je v njej veliko **videl**, primeri so bili dobro izbrani za **ilustracijo** teme, napisana pa je bila v **impresivnem** stilu.

Drugi bi oporekal **tonu** knjige; napisana je bila v **kričečem** stilu. Pravzaprav se ni mogel **uglasiti** z avtorjevimi mislimi, in to bi rad **povedal**, če bi imel možnost.

Tretjemu se zdi, da je knjiga na **uravnotežen** način obdelala **težak** problem. Všeč mu je bilo, kako se je avtor **dotaknil** vseh ključnih tem.

Zakaj je v komunikaciji in gradnji odnosa pomembno poznavanje zaznavnih sistemov?

Poznavanje uporabe zaznavnih sistemov ugodno vpliva na ustvarjanje dobrega stika. Ena od skrivnosti dobrega in učinkovitega komuniciranja ni, kaj rečemo, ampak kako govorimo. Če hočemo ustvariti stik, uskladimo procesne besede s sogovornikovimi. Tako govorimo njegov jezik. Sposobnost, da temu sledimo, je odvisna od dveh pogojev. Prvič, od naše čutne ostrine pri opazovanju, poslušanju ali odkrivanju sogovornikovih jezikovnih vzorcev. In drugič, od tega, ali imamo v svojem besednem zakladu dovolj besed iz sogovornikovega zaznavnega sistema, da se lahko ustrezno odzovemo nanj. Pogovor ni nikoli v enem samem sistemu, toda uglaševanje z drugimi dela čudeže pri vzpostavljanju dobrega stika.

### **Prednostni zaznavni sistemi**

Svoje čute ves čas uporabljamo, čeprav praviloma namenjamo enemu čutu več pozornosti kot drugim. To pomeni, da so nekateri ljudje že po naravi boljši ali bolj »nadarjeni« za določene naloge ali spretnosti. Na splošno ni noben sistem boljši od drugega; vse je odvisno od tega, kaj počnemo.

Atleti npr. potrebujejo dobro razvito kinestetično zavedanje in težko je biti arhitekt, če si v mislih ne moremo ustvariti jasnih slik.

Uspešni ljudje so razvili spretnost, da se z lahkoto pomikajo iz enega zaznavnega sistema v drugega in vedno uporabijo najprimernejšega za posamezno nalogo. ( O'Connor in Seymour, 1996, 56 -57)

**VIZUALNI TIP ČLOVEKA:** govori hitro, s kratkimi presledki. Govorjenje bogati z veliko pridevniki, uporablja izraze kot: Na to gledam čisto drugače!, To si lahko predstavljam!, Glejte, tole sem hotela povedati ... Delajo si jasne, čiste zapiske, podčrtane z barvami, radi so obkroženi z barvami, hitro govorijo in hitro mislijo in so nestrpni, če takoj ne dobijo odgovora (profesor – povprečni odzivni čas vizualnega tipa 1,2 sekunde; dijak v povprečju 4 sekunde), vizualni ljudje morajo druge gledati v oči ...

Poklic: arhitekt, slikar, fotograf, novinar, kipar, menedžer – njihovo delo mora biti hitro vidno.

**AVDITIVNI TIP ČLOVEKA:** se zanaša na besede, se lažje uči, če posluša; govori počasneje kot vizualni tip, se zanaša na ton besed, reče: Poslušam, To se kar dobro sliši ..., raje kot televizijo imajo radio, radi se pogovarjajo, občutljivi so za zvok, v gozdu opazijo npr. kako šelesti listje (vizualni tip je navdušen nad barvami, kinestetik bo nagraabil listje in se v njem povaljal) ...

Poklic: retorik, terapevt, politik, pisatelj, pesnik, tonski tehnik, glasbenik ...

**KINESTETIKI:** svet dojemajo z dotikom, morajo občutiti stvari, govorijo bolj počasi, učenci težko sedijo pri miru, kinestetiki se radi dotikajo ljudi, veliko zapisujejo zato, da se gibljejo, običajno so oblečeni v udobna oblačila, se za nakup odločajo tehtno, s premislekom.

Poklic: kuhar, maser.

H kinestetikom spadata še dva podtipa: olfaktorni (vonj) in gustatorni (okus) tip

Fraze: video – jasno mi je, kaj misliš, bister učenec, svetla prihodnost, nekaj se mi svita, tole bo problem osvetlilo še z druge strani ...

avdio – gluha noč, povedati na uho, verjeti na besedo, sva na isti frekvenci, jasno in glasno, verjeti na besedo, naleteti na gluha ušesa ...

kinest – v kosteh čutim, stisni zobe, drži pesti, imeti zvezane roke, drži se, zanj ne bi dala roke v ogenj, trdni temelji ...

olfakt – smrdi kot dihur, nekaj je izvohal, ima dober nos za takšne stvari ...

gustat – grenko zdravilo, vreme se je skisalo, sladko se je nasmejalo ...

### 3.3.4. Zaupanje

Zaupanje je nujen pogoj, da se kakšen odnos sploh lahko razvija. Razvija pa se, če sprejemamo misli, čustva in reakcije drugega, ga podpiramo in sodelujemo z njim. Če drugi začuti, da ga ne sprejemamo, se bo umaknil vase ali pa bo izbral kak drug način obrambnega ravnanja.

Medosebno zaupanje se razvija ob tveganju, ki mu sledi potrditev. Tveganje, ki naleti na zavračanje, zaupanje ruši. Pomembno je torej vedenje obeh udeležencev:

1. Oseba A tvega in razkrije svoje misli, čustva in reakcije osebi B.
2. Oseba B to sprejme, osebo A podpre in razkrije, kako sama doživlja to situacijo.

Možno je tudi obratno:

1. Oseba B kaže sprejemanje in podporo osebi A.
2. Oseba A razkrije svoje misli in čustva.

#### Kako zaupanje uničimo

1. S posmehovanjem, zavračanjem, izrazi nespoštovanja, z zbijanjem šal na račun drugega, z moraliziranjem in ocenjevanjem drugega.
2. Z neregularnostjo samorazkrivanja: drugi nam je razkril nekaj pomembnega o sebi, mi pa se mu nismo pripravljeno razkriti.
3. Z neodzivnostjo na izraze naklonjenosti: drugi nam kaže sprejemanje in podporo, sami ostajamo odmaknjeni in zaprti.

Spretnosti, ki so potrebne za izražanje sprejemanja in podpore, so:

- *izrazi topline*: izražanje topline je sestavni del čustvene izraznosti. Osebe, ki so v izražanju čustev močno zavrte, ne zbujajo zaupanja; a tudi močna čustvena izraznost še ni dovolj, da bi osebi zaupali.
- *točno razumevanje*: s svojimi besedami smo sposobni izraziti vsebino, čustveni ton in pomen tega, kar nam je drugi razkril.
- *motivacija za sodelovanje*: če želimo, da se bo neki odnos razvijal, moramo pokazati, da smo zanj motivirani.

Medsebojno zaupanje, ki temelji tudi na učinkovitem komuniciranju, je nadvse pomembno za dobre medsebojne odnose. Če je medsebojno zaupanje trdno, postanejo odtenki v komuniciranju manj usodni. ( Lamovec, 1993, 23 – 25)

### Dober stik

Povsod, v izobraževanju, terapiji, svetovanju, prodaji, poslovnem svetu, je stik, razumevanje ali empatija bistvenega pomena za ustvarjanje ozračja zaupanja in sodelovanja. Kako veste, da sta dva človeka v dobrem stiku? Poglejte po restavracijah, pisarnah, kjer koli, kjer se ljudje srečujejo in se pogovarjajo – kako veste, kdaj je med njimi dober stik in kdaj ne?

Ste kdaj opazili, da si ljudje, ko so vzpostavili dober stik, skušajo slediti in uskladiti držo, kretnje in stik z očmi.

Komunikacija je kot ples, pri katerem se soplesalca odzivata na vzajemne gibe in jih v zrcalni sliki ponavljata. Ujeta sta v ples vzajemnega odzivanja. Njuni govorici telesa se dopolnjujeta. Bolj ko je stik globok, tesnejše je posnemanje.

Uspešni ljudje ustvarjajo stik in stik ustvarja zaupanje. Nekaj od tega prinesemo s seboj na svet v genih, veliko tega pa lahko zavestno izboljšamo. Kako?

1.) Z zrcaljenjem in posnemanjem govorice telesa lahko zelo hitro ustvarimo stik s skoraj vsakim človekom. Subtilno in spoštljivo se prilagajamo sogovornikovi govorici telesa.

2.) Prilagajanje glasu je še en način, s katerim lahko vzpostavite stik. Prilagajate lahko ton, hitrost, glasnost in ritem govora.

Zakaj?

**KADAR SO SI LJUDJE PODOBNI, SO SI VŠEČ!**

Dober stik nam omogoča, da zgradimo most do drugega človeka: da smo z njim v določenem pogledu povezani in ga razumemo. Ko ga vzpostavimo, lahko začnemo spreminjati svoje vedenje in sogovornik nam bo verjetno sledil.

Če vztrajamo pri svojem vedenju in pričakujemo, da nas bodo drugi razumeli in se nam prilagajali, je to ena izmed možnosti, ki smo jo izbrali. Včasih je to učinkovito, drugič pa ne. Če bomo vztrajali pri svojem vedenju, bomo dobili vrsto različnih izidov in vsi ne bodo dobrodošli.

Če pa smo pripravljeni spreminjati vedenje tako, da bo ustrezalo cilju, bomo zagotovo uspešnejši.

Vsi poznamo spremljanje in prilagajanje: ko gremo v tujino, spoštujemo tuje običaje. Na pogovor za službo gremo primerno oblečeni, ravno tako v opero ali hotel visoke kategorije ...

### 3.3.5. Učinkovito poslušanje

Daleč najpogostejši in najpomembnejši način izkazovanja pozornosti drugemu človeškemu bitju je **poslušanje**. Zelo veliko časa poslušamo, a gre večina tega časa v nič, ker na splošno zelo slabo poslušamo.

Čas, v katerem učimo naše otroke nekaterih šolskih predmetov, je nasprotno sorazmeren pogostosti, s katero bodo otroci te predmete uporabljali, ko bodo odrasli. Tako bo poslovnež približno uro svojega delovnega dneva preživel pri branju, dve uri v pogovoru in osem ur v poslušanju.

In vendar v šoli namenjajo veliko časa branju, zelo malo pa otroke učijo, kako govoriti, in navadno jih sploh ne učijo, kako poslušati.

Pomembno bi jih bilo naučiti, da dobro poslušanje pomeni biti pozoren, to pa je v resnici velik napor. Ker tega večina ljudi ne razume ali pa se ni pripravljena potruditi, večinoma ne posluša dobro.

» Zakaj je za starše pomembno, da znajo poslušati svoje otroke?« (Peck, 1996, 94)

Prvič zato, ker s tem dajejo otroku največji možni dokaz, da ga spoštujejo. Če starši otroka spoštujejo, bo otrok vedel, da ga cenijo, in bo zato cenil samega sebe. Starši otroke lahko najbolje naučijo, da so dragoceni ljudje, tako, da jih cenijo. In bolj ko se bodo otroci čutili cenjene, bolj bodo govorili dragocene stvari.

Bolj ko bodo otroci vedeli, da jih starši cenijo, bolj bodo pripravljene poslušati in nakloniti enako spoštovanje nazaj. Vrednost ustvarja vrednost.

#### Zakaj poslušati?

Če ne poslušamo, pogosto zaidemo v težave. To povzroča bolečine v naših osebnih in profesionalnih odnosih – konflikte, nesporazume, izgubljene posle ... Koliko jalovih razgovorov je, ker ne poslušamo dobro. Dogaja se, da najslabše poslušamo ravno takrat, ko bi morali biti najbolj zbrani! Poslušanje drugega je največja znana sila za spreminjanje osebne strukture nekega posameznika in za izboljšanje njegovih odnosov.

Za resnično poslušanje je bistvena izbira, ko se začasno odpovemo ali damo na stran lastne predsodke ali želje, tako da izkusimo svet tistega, ki govori. Tako lahko ta njegov svet izkusimo od znotraj, vživimo se vanj in stopimo v njegovo kožo. Ko govornik čuti to sprejemanje, se počuti manj ranljivega, s tem pa bolj in bolj odpira poslušalcu notranjost svoje duševnosti. Ko pa se to zgodi, začneta govornik in poslušalec vedno bolj ceniti drug drugega. Z dobrim poslušanjem pripomoremo k uspešni izmenjavi sporočil, zato je bistvenega pomena, kako poslušamo.

Pravijo, da ima človek dve ušesi in en jezik in v skladu s tem razmerjem naj bi jih tudi uporabljali. Če smo namreč pri poslušanju res pozorni, bomo ugotovili, da večino časa porabimo za razmišljanje, kaj bomo sogovorniku rekli potem, ko pridemo na vrsto. Največ energije porabimo za obrambo in argumentiranje svojih stališč, namesto da bi zares poslušali drugega.

Do 80 odstotkov dnevnega časa namenjamo štirim osnovnim komunikacijskim spretnostim: pisanju, branju, govorjenju in poslušanju. Poslušanju namenjamo polovico tega časa, kar pomeni, da 40 odstotkov časa, ko smo budni, poslušamo.

Večina izmed nas težko poslušata pozorno več kot šestdeset minut naenkrat. Nekaj časa smo osredotočeni, potem nam zbranost popusti, nato se znova osredotočimo.

Povprečen človek izreče od 125 do 150 besed na minuto.

Ugotovite, kakšni hitrosti govora ste še sposobni prisluhniti. Nekateri navajajo od 50 do 300 besed na minuto. V resnici pa je človek sposoben slišati neverjetnih 750 do 1200 besed na minuto.

Zakaj potem ne slišimo vsega, kar nam ljudje povedo? Ker nismo zainteresirani – samo zato. Kadar ljudje govorijo normalno hitro, to ni zadosti, da bi dovolj zaposlilo naše možgane. Celo pri nadpovprečni hitrosti govora se kdo od poslušalcev začne dolgočasiti.

Kaj se torej potem zgodi? Vsem nam pozornost kdaj uide in tedaj:

- začnemo iskati primere nečesa, kar nam sogovornik pripoveduje,
- se začnemo spraševati o kakšni stvari, ki se nam je zgodila zjutraj,
- občudujemo oblačila drugih ljudi,
- se sprašujemo, ali bo že odmor za kavo ...

Slovinci smo dobri retoriki, nismo pa dobri v poslušanju.

Kaj je dobro poslušanje? Aktivno poslušanje je sestavljeno iz treh komponent:

- **fizično poslušanje**: s celotnim telesom smo prisotni in dajemo sogovorniku z neverbalno govorico vedeti, da je naš čas posvečen v tistem trenutku samo njemu (obrnjeni smo k sogovorniku, gledamo v oči, besedno potrjujemo slišano ...)
- **psihično poslušanje** – iz povedanega (verbalno in neverbalno) poskušamo ugotoviti počutje, izrazimo svoje doživljanje in ga preverjamo z govornikom
- **besedno poslušanje**: slišano preverjamo z vprašanji (Če sem te prav razumela, si rekla ...) z dodatnimi verbalnimi odzivi (To pa je res zanimivo ... Povej kaj o tem ...) in s parafraziranjem – povzemanjem sogovornikovih informacij.

ZARES POSLUŠATI JE ŽELETI SLIŠATI.
------------------------------------

### Kako poslušamo?

Sogovornika poslušamo s »štirimi« ušesi, ki so obrnjena k:

- sogovornikovi osebnosti (zanimava nas, kdo sporočilo pošilja, kakšen človek je)
- vsebini njegovih sporočil (radi bi slišali in razumeli, o čem govori)
- sogovornikovemu odnosu do nas (kako se z nami pogovarja in kako se do nas vede)
- vplivu sporočila (kaj narediti s sporočilom, kako reagirati)

Po navadi se zavedamo samo drugega ušesa, tistega, ki prestreza vsebino sporočila. Ampak ali bomo tisto, kar smo slišali, sprejeli ali zavrnili, je predvsem odvisno od tistega, kar smo sprejeli s preostalimi tremi ušesi. Zato moramo kot pošiljatelj sporočila vedno misliti na to, da nas sogovorniki poslušajo z vsemi štirimi ušesi in da moramo poleg vsebine, ki jo prenašamo, misliti in skrbeti tudi za svoj odnos do sogovornika in za vpliv sporočila nanj.

### Tehnike izboljšanja poslušanja

**a) Izogibajte se prekinitvam** – če imate to slabo navado in ne morete molčati, se tega naučite.

**b) Bodite zbrani** – ovira pri dobrem poslušanju je slaba koncentracija. Osredotočite se le na ta pogovor. Ne počnite še drugih stvari zraven.

**c) Opazujmo in bodimo pozorni na neverbalno govorico** – vsak pogovor je enkraten.

**d) Bodite odprti** – pustite se presenetiti, naj na vas ne vplivajo različni predsodki in druge ovire.

**e) Prosite za dodatna pojasnila** – če česa ne razumemo; postavljajmo vprašanja.

**f) Nadzorujemo svoja premočna čustva** – s tem ne delamo usluge sogovorniku, ampak pritegnemo pozornost nase, kar pa v tem primeru ni naš namen.

**g) Zavedanje selektivnosti zaznavanja pri poslušanju** – ko poslušamo sogovornika, pogosto izberemo le del njegovega sporočila in nanj odgovorimo, drugo pa zanemarimo. To je povsem naravna težnja, saj je naše zavedanje vedno selektivno. Vsako sporočilo ima več vidikov, verbalnih kot neverbalnih, zato se moramo odločiti, na katere bomo odgovorili. Pomembno je, da se selektivnosti zaznavanja zavedamo, pa tudi, da se zavedamo svojih pričakovanj, želja in stališč, ki vplivajo na nas. Zavedati se moramo, da so naše interpretacije tega, kar je sogovornik povedal, le hipoteze, ki jih mora slednji potrditi, če naj bi bile veljavne.

### **3.3.6. Učinkovito odgovarjanje**

Pomembno je, da se zavedamo, da ne moremo rešiti problemov drugih ljudi namesto njih. Sami morajo priti do vpogleda in se odločiti, kako bodo ravnali. Poslušati in odgovarjati moramo torej tako, da bomo pripomogli k njihovem vpogledu. Učinkovitost pomoči je odvisna od dveh temeljnih dejavnikov:

- od našega stališča do osebe,
- namena, ki ga skušamo doseči.

Naše stališče mora izražati sprejemanje, spoštovanje, zanimanje, naklonjenost in željo, da pomagamo.

Glede na namen ločimo pet načinov poslušanja in odgovarjanja (Lamovec, 1993, 44):

- svetovanje in ocenjevanje
- podpiranje
- poizvedovanje in spraševanje
- analiziranje in interpretiranje
- parafraziranje in razumevanje

### Svetovanje in ocenjevanje

Dajanje nasvetov in sodb o pravilnosti sobesednikovega vedenja je najpogostejši odgovor večine ljudi, kadar hočejo komu pomagati. Tak odgovor izraža, da je naš namen ocenjevati, popravljati, sugerirati in moralizirati in vsebuje tudi navodila, kaj naj bi sobesednik naredil, da bi rešil svoj problem.

Ustrezen nasvet ob pravem času je več kot dobrodošel. Večinoma pa z nasveti in sodbami še povečujemo prepreke za razvoj globljega prijateljstva, saj se s tem postavljamo v **nadrejeno** vlogo. Sogovornik se lahko čuti ogroženega in se začne obrambno vesti, kar zmanjša njegovo pripravljenost za nadaljnje spoprijemanje s problemom.

Z nasveti in sodbami se pogosto želimo **izmuzniti** na čim hitrejši način iz razgovora, saj se nam v resnici ne da ukvarjati s sobesednikom. Nasveti so hiter in lahek način, da se ga znebimo.

In kar je še posebej pomembno: nasveti spodbujajo sobesednikovo težnjo, da **ne prevzame polne odgovornosti** za reševanje svojih problemov.

V poštev ne pridejo fraze kot: Če bi bil jaz na tvojem mestu ... Najbolje bo, da narediš takole kot predlagam ... Moral bi ...

Zelo pomembno je, da se nasvetov in sodb izogibamo pri začetnih srečanjih, ko se medsebojni odnos šele gradi.

### Podpiranje

Odgovori, s katerimi dajemo drugemu podporo ali ga hrabrimo, imajo lahko različne učinke. Sobesednik jih lahko doživi kot odraz **simpatije** (če so izrečeni ob pravem času in so ustrezni) ali pa kot **pomanjkanje zanimanja**, kot poskus, da bi z njim čim prej opravili.

Odgovor kot »Bo že bolje ...« ali »Saj ni tako hudo ...« je lahko zelo dvorezen. Če je izgovorjen v napačnem tonu, ga sogovornik lahko razume kot **kritiko** (npr. ne bodi tako občutljiv, to samo ti tako vidiš, v resnici pa nima takšne teže ...) ali kot izraz **nepripravljenosti sprejeti** njegovo čustveno stanje takšno, kot je v tistem trenutku, in ga polno sprejemati.

### Poizvedovanje in spraševanje

Z vprašanji dajemo vedeti sogovorniku, da potrebujemo nadaljnje **informacije**, da želimo voditi razgovor v določeni **smeri**, ali pa bi sogovornika radi privedli do določenega **spoznanja**, ki ga že imamo v mislih.

Pomembno je, da ločimo med **zaprtimi** in **odprtimi** vprašanji. Odprto vprašanje sogovornika spodbuja, da svojo misel čim bolj podrobno razloži. Zaprto vprašanje navadno zahteva le odgovor »da« ali »ne«. Primer odprtega vprašanja: »Kako se počutite v službi?« Odprta vprašanja so na splošno koristnejša, saj omogočajo bolj podroben in osebni odgovor.

Pomembno je tudi, da se izogibamo vprašanju **zakaj**, ker:

- sobesednik pogosto **ne pozna** dejanskih razlogov za svoje vedenje in doživljanje. Če jih nekdo zahteva, lahko postane **obrambno** naravnani in skuša svoje vedenje **opravičiti**, namesto da bi ga raziskal;
- vprašanje **zakaj** pogosto pomeni, da se z nečim ne strinjamo, vsebuje lahko **prikrito kritiko**.

### Interpretiranje in analiziranje

Kadar analiziramo in interpretiramo probleme drugega, je naš namen poučevati in razlagati, kaj njegov problem pomeni, kaj čuti v zvezi z njim, ali pa mu posredovati določeno znanje.

Z interpretacijo implicitno sugeriramo, kaj bi sogovornik mislil. Pri tem po navadi poskušamo poiskati skriti, globlji razlog, zaradi katerega sobesednik ravna na določen način. Npr. z izjavami: Zdaj pa razumem, v čem je problem ...

Interpretiranje pogosto poveča **obrambno naravnost** sogovornika. Večina ljudi ne vidi rada, da kdo drug ve več o njih samih, in prav to je tisto, kar izražamo z interpretiranjem. Bolje je, da sobesednika spodbujamo, da sam razmisli o sebi in se poglobi v svoja čustva. Izkušen strokovnjak interpretacijo le redko uporablja, in to po temeljiti presoji ter šele potem, ko je vzpostavljeno zaupanje. V terapiji mine navadno več let, preden terapevt poda kakšno interpretacijo.

Po drugi strani pa so interpretacije lahko zelo **koristne**, če jih obdržimo zase kot **izvor hipotez**, ki jih nato z ustreznimi vprašanji interpretiramo.

Pomemben je tudi način, kako podajamo interpretacijo. Ne smemo je prikazovati kot neizpodbitno dejstvo, ker to ni, temveč **le kot možnost**, ki pa je nikakor ne vsiljujemo.

### Parafraziranje in razumevanje

Razumevajoči in reflektivni odgovori kažejo, da želimo razumeti misli in čustva sogovornika. Hkrati pa so način iskanja povratnih informacij, saj sogovornika implicitno sprašujemo, ali smo ga prav razumeli.

Parafraziranje je posebno pomembno v treh vrstah situacij:

1. Kadar nismo prepričani, da smo prav **razumeli** sogovornikove misli in čustva.
2. Kadar želimo zagotoviti, da **sogovornik** zares **sliši**, kaj je **rekel**. Zdi se nenavadno, vendar večina ljudi v določenem trenutku sama predlaga ustrezno rešitev svojega problema ali pa izrazi nepričakovan vpogled, vendar ga nekako ne jemlje resno. Ko ga kot poslušalec izpostavimo, dobi novo težo in vrednost.
3. Kadar želimo sogovorniku **pokazati**, da ga poskušamo razumeti.

Pomembno je, da parafraziramo **smisel** izjave, ne pa, da jo dobesedno ponavljamo kot papagaji.

### Kdaj je določen odgovor ustrezen

Carl Rogers (v: Lamovec, 1993, 48) je pri opazovanju ljudi v različnih okoljih ugotovil, da najpogosteje uporabljajo ocenjevalne odgovore, sledili so jim interpretativni, nato odgovori, ki so izražali podporo in poizvedovanje, najmanj pa je bilo razumevajočih odgovorov.

V zgodnejši fazi, ko se odnos še gradi, so vsekakor ustrežnejši razumevajoči odgovori. Omogočajo, da sogovornik podrobneje in bolj poglobljeno razloži svoje misli in čustva, pa tudi, da sproti popravljamo netočnosti pri razumevanju. Pomagajo nam tudi, da vidimo problem s sogovornikovega zornega kota.

Na tej osnovi lažje gradimo zaupanje.

V **zgodnejših** fazah odnosa se je najbolje izogibati ocenjujočih odgovorov. Poizvedujoči odgovori so ustrezni tedaj, ko problema ne poznamo dovolj in potrebujemo dodatne informacije. Odgovori, ki izražajo podporo, so koristni, kadar želimo izraziti sprejemanje sogovornika, pa tudi tedaj, ko želimo, da vztraja pri vedenju, ki je usmerjeno h konstruktivnemu reševanju problema.

Interpretativne odgovore uporabljamo predvsem takrat, kadar želimo sogovornika soočiti z učinkom njegovega vedenja na nas. Podati jih moramo empatično, s spoštovanjem.

Pomembno:

Kadar pomagamo drugim reševati njihove probleme, se moramo držati dveh pravil:

1. Vsi vpogledi, razumevanje, odločitve naj pridejo od osebe same, ne od nas. Naša naloga je osebi pomagati, da se s problemom sooči in da sama najde rešitev.
2. Biti moramo pozorni na referenčni okvir drugega in točno ločevati med tem, kar on vidi in kako občuti svojo situacijo in kako jo vidimo in občutimo mi. Nikoli ne smemo vsiljevati svojega referenčnega okvirja.

### Oblikovanje razumevajočih odgovorov

Poleg izbire vrste odgovora je prav tako pomemben način, kako ga podamo. Izbrali bomo razumevajoč odgovor, ki se lahko spreminja na naslednje načine:

1. **Vsebina.** Nanaša se na izbor besed, ki jih uporabljamo. Dobesedno ponavljanje ne izraža razumevanja in deluje moteče. Osredotočiti se moramo na pomen izjave sogovornika in jo parafrazirati s svojimi besedami.
2. **Globina.** Nanaša se na skladnost odgovora s sporočilom. Na resno trditev ne smemo odgovoriti lahkotno in šaljivo, na plitvo trditev pa tako, kot da je stvar izjemno resna.
3. **Pomen.** Kadar sogovornikovo trditev parafraziramo, se zgodi, da del pomena dodamo ali izpustimo. Najpogostejši načini dodajanja pomena so: dokončevanje stavka namesto sogovornika; odzivanje na misli, ki so bile namenjene le za ilustracijo; interpretiranje pomena sporočila. Najpogostejši način izpuščanja pomena je, da odgovorimo le na zadnji del izjave.
4. **Jezik.** Jezik naj bo čim bolj preprost, da zagotovimo pravilno razumevanje. (Lamovec, 1993, 51 – 52)

### 3.3.7. Asertivnost

Asertivnost je obnašanje in način komunikacije, ki temelji na samospoštovanju, na ustvarjanju enakopravnih odnosov, sprejemanju osebne odgovornosti, na zavedanju lastnih pravic in pravic drugih ljudi.

Asertivnost pomeni tudi zmožnost prepoznavanja in izražanja čustev, izbiranja vedenja, uveljavljanja svojih pravic, razvijanja lastne samozavesti in kreiranja sprememb lastnega vedenja. Pripomore k temu, da postanejo naše potrebe, želje in vrednote uresničljive.

#### Načini asertivnega obnašanja:

1. Govorimo v prvi osebi ednine – »jaz« sporočila.
2. Povemo, kako se počutimo.
3. Povemo jasno in iskreno, kar želimo.
4. Smo neposredni in odkriti.
5. Ločimo dejstva od mnenj.
6. Razumemo in sprejemamo, da imajo ljudje o istih stvareh različne predstave.
7. Pripravljeni smo na pogajanja.
8. Opogumljamo druge in jim omogočamo, da se vedejo asertivno.
9. Zavedamo se, da kadar ne sprejmemo zahteve neke osebe, ne zavračamo človeka, temveč zgolj njeno ali njegovo zahtevo.
10. Naša telesna govorica je skladna s tem, kar izrečemo.

V nadaljevanju je predstavljena tabela, v kateri je opisano agresivno vedenje, posredno agresivno, pasivno in manipulativno vedenje in učinki posameznih vedenj na nas in druge, ki so v tistem času z nami v stiku.

OPIS NEASERTIVNEGA NAČINA VEDENJA	VPLIV NA NAS IN DRUGE
<p><b>Agresivno vedenje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- »jaz sem v redu, ti nisi v redu«;</li> <li>- poniževanje, nespoštovanje drugega ali njegovih pravic in potreb;</li> <li>- za vsako ceno dobiti, kar si želimo;</li> <li>- tekmovalnost, prevlada nad drugimi, uporaba vseh vrst nasilja;</li> <li>- nesprejemanje odgovornosti za svoja dejanja;</li> <li>- zlorabljanje avtoritete, izkoriščanje drugih.</li> </ul>	<p><b>Mi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- trenuten občutek moči, a smo ob tem negotovi in nas je strah;</li> <li>- občutek krivde in opravičevanje;</li> <li>- krivimo druge, stalna pripravljenost »udariti nazaj«;</li> <li>- zmanjševanje samospoštovanja in spoštovanja s strani drugih, ugleda in sprejetosti s strani drugih.</li> </ul> <p><b>Drugi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- občutki bolečine, jeze, strahu, nemoči, zlorabe, zamere;</li> <li>- zmanjšana pripravljenost sodelovanja z nami.</li> </ul>
<p><b>Posredno agresivno:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- preusmeritev jeze na neudeležene;</li> <li>- izmikanje in zanikanje svojih občutkov;</li> <li>- izogibanje neposrednemu soočenju, spraševanju ali zavrnitvi;</li> <li>- kujavost – neslišno odidemo in s tem prisilimo ljudi, da ugibajo, kaj se dogaja;</li> <li>- imeti pripravljen skrit napad.</li> </ul>	<p><b>Mi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- navadno dobimo, kar želimo;</li> <li>- lahko imamo manj strahov, saj se izognemo neposrednemu soočenju z ljudmi, ki se jih bojimo;</li> <li>- kratkočasno povečanje vplivnosti in poguma;</li> <li>- pride lahko do nepričakovanega izbruha agresivnosti.</li> </ul> <p><b>Drugi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- čutijo neupravičeno kritiko, izgubijo zaupanje v nas in vzpostavijo distanco;</li> <li>- razočarani, jezni, saj ne vedo, kaj se v resnici dogaja.</li> </ul>
<p><b>Pasivno vedenje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- »Ti si v redu, jaz nisem v redu«;</li> <li>- prepuščanje drugim, da se odločajo, izbirajo in prevzemajo odgovornost</li> </ul>	<p><b>Mi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sprva se počutimo olajšane, saj se konfliktu izognemo;</li> <li>- smilimo se sami sebi, pri drugih dobimo potrditev, ker dajemo prednost drugim pred</li> </ul>

<p>namesto nas, ne imeti nadzora nad svojim življenjem; nič ne narediti, da bi pomagali sebi;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ne ceniti se dovolj, pomilovanje samega sebe;</li> <li>- videnje sebe kot žrtve nepoštenosti in nepravičnosti, iskanje krivcev v drugih, pripisovanje vseh talentov in sreče drugim;</li> <li>- samoobtoževanje;</li> <li>- popustljivost, vedno biti drugim na voljo.</li> </ul>	<p>seboj;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sčasoma smo vedno manj samozavestni;</li> <li>- narašča osebna šibkost, bolečina, samopomilovanje, stres ali zaskrbljenost;</li> <li>- počutimo se izolirane, zavrnjene, spregledane in nepotrebne.</li> </ul> <p>Drugi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- neprijetno jim je v naši družbi, so jezni ali razočarani, ker se morajo odločati namesto nas;</li> <li>- zmanjša se njihovo spoštovanje do nas in pojavi manjša želja po preživljanju časa z nami.</li> </ul>
<p><b>Manipulativno vedenje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nalaganje drugim, česar niso naredili, z namenom omiliti lastna dejanja;</li> <li>- posredno poniževanje;</li> <li>- jok in pripravljenost narediti vse, da bi dobili zeleno, doseganje ciljev z vzbujanjem krivde v drugih;</li> <li>- nezaupanje sebi in drugim;</li> <li>- pretirano pritoževanje, da tako izsilimo pomoč;</li> <li>- spoštovanje drugih le, če nam to koristi;</li> <li>- namigovanja namesto direktnih vprašanj.</li> </ul>	<p>Mi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kratkoročno se počutimo zadovoljne in močne, saj smo krivdo zvalili na druge;</li> <li>- dosežemo zastavljeni cilj;</li> <li>- dolgoročno lahko postanemo odvisni od drugih;</li> <li>- zaradi želje po neprestani potrditvi se zniža samozavest in zaupanje vase.</li> </ul> <p>Drugi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- počutijo se izkoriščene in posredno ponižane, umaknejo se od nas.</li> </ul>

Slika 5: Opisi neasertivnih načinov vedenja in vpliv na nas in druge  
Vir: Delavnica Trening asertivnosti, Posvet, 2007


Navedeni neasertivni načini vedenja:

- kažejo na nizko samozavest in nizko samospoštovanje;
- so priučeni in izhajajo iz izkušenj iz otroštva;
- so lahko prisotni le v določenih vrstah situacij;
- lahko z zavedanjem in prakso postanejo asertivni, če to želimo.

### Asertivno vedenje pomeni, da:

- se spoštujemo;
- smo odgovorni za svoje življenje, odločitve in dejanja;
- prepoznamo lastne potrebe in občutja in jih odprto izrazimo;
- si dovolimo narediti napako;
- si dovolimo uživati ob svojem uspehu;
- spremenimo lastno mišljenje, če se za to odločimo;
- prepoznavamo in sprejemamo lastne pravice ter smo jih sposobni ubesediti;
- prepoznamo svoja čustva in njihov pomen;
- kontroliramo svoja čustva in jih po želji usmerjamo;
- smo aktivno naravnani do življenja;
- ne obtožujemo ali ponižujemo drugih oseb;
- smo sposobni sprejeti svoje pozitivne in negativne lastnosti;
- si postavimo jasne meje;
- si postavimo realne cilje in načrtujemo korake do njihove uresničitve;
- se soočimo s svojim vedenjskim vzorcem in ga po želji spremenimo;
- smo sposobni zavrniti prošnjo brez občutkov krivde ...

V branje priporočam knjigo:

 Petrovič Erlah, P. Asertivnost – zakaj jo potrebujemo in kako si jo pridobimo. Nazarje: Argos, 2004.

### **3.3.8. Empatija in empatično komuniciranje**

Dva izmed najpomembnejših dejavnikov podpornega komuniciranja sta *empatija* in *sočutje*.

Carl Rogers (v:Rosenberg, 2004, 111):»Ko...te nekdo zares sliši, ne da bi te sodil; ne da bi zate hotel prevzeti odgovornost, ne da bi te hotel po svoje oblikovati, to presneto dobro dene ...«

*Empatija je racionalno in čustveno dogajanje, ki temelji na sposobnosti postavljanja v položaj drugega in vživljanja vanj.* To pomeni, da drugega razumemo in z njim sočustvujemo. Empatija je sposobnost, da se postavimo na stališče drugega in analiziramo svet iz perspektive drugega. Empatija ima tri dimenzije:

- *kognitivno dimenzijo, sposobnost menjave perspektiv*, to pomeni prevzeti ali postaviti se v položaj drugega; pomeni začasno zamenjavo mentalnih presoj, sodb, tako da opustimo svoje mnenje in prevzamemo mnenje drugega;
- *čustveno dimenzijo, sočutje*, ki nam omogoča, da se vživimo v občutke in čustva drugega;
- *etično dimenzijo, skrb za dobrobit drugega*; poleg vživljanja v misli in čustva drugega ima empatija tudi dinamično, akcijsko dimenzijo, spodbuja nas, da prevzamemo odgovornost za dobro počutje drugega.

Empatijo pogosto zamenjujejo s *sočutjem*, vendar se koncepta med seboj precej razlikujeta. Sočutje pomeni, da čutimo usmiljenje do težav drugega, da sodoživljamo njegove občutke in čustva, na primer bolečino. Empatija pa pomeni več, pomeni, da ne samo čutimo, ampak da tudi razumemo težave drugega, da se znamo vživeti vanje.

Kadar smo sočutni, smo zaskrbljeni zaradi nesreče, bolečine, trpljenja drugega; kadar smo empatični, pa trpljenje in bolečina postaneta za trenutek ali nekaj časa naša lastna. Pri empatiji je pomembna predvsem prisotnost kognitivne komponente, kar pomeni, da ves čas težave drugih tudi razumsko predelujemo in iščemo rešitve zanje.

Empatija se od sočutja razlikuje še na en način. Sočutni smo, kadar sprejmemo razlog za bolečino drugega, empatični pa smo lahko brez sočutja in tudi brez tega, da bi se strinjali z razlogom za bolečino in težave drugega. Empatični smo lahko do težavnega mladostnika, do tujca v težavah, celo do kriminalca, čeprav do njih ne čutimo veliko sočutja. Empatičnost pomeni, da razumemo motive druge osebe za njeno ravnanje, ne da bi to ravnanje odobraval. Empatija nam omogoča, da bolje razumemo dejanja druge osebe, sočutje pa tega ne omogoča vedno.

Empatija torej zahteva poleg emocionalnega vživljanja tudi kognitivno razumevanje položaja. Zdi se, da sposobnost za sočutje v zelo preprosti obliki obstaja že v naši najzgodnejši dobi, empatija pa se razvije sčasoma. Ključ za razvoj empatije so izkušnje, ki jih z razvojem dobimo iz okolja. Zato je pomembno, kako starši komunicirajo z otrokom in razvijajo njegovo občutljivost do drugih.

Empatija je povezana z *etiko skrbi in odgovornosti*. Etika skrbi se odmika od prepričanja, da je za človeka značilen egocentričen individualizem, kar zagovarjajo številne moralne teorije. Etika skrbi temelji na teoriji odnosnosti in soodvisnosti človeške narave. Vodilno načelo etike skrbi je, da ljudje za preživetje, za kakovost življenja potrebujemo drug drugega, odnose, komuniciranje, oporo in razmerja skrbi.

Pomemben del empatije in etike skrbi je zaupanje, da drugim ljudem dovolimo in omogočimo, da se odzovejo na naše težave, da se zanesemo na kompetentnost in pripravljenost drugih. Skrb in zaupanje sta torej pomembna in dinamična vidika empatičnega in podpornega komuniciranja. ( Ule, 2009, 302 – 303)

### **3.3.9. TA-komunikacija**

Eric Berne, utemeljitelj transakcijske analize, metode psihoterapije, je opazil, da se ljudje, medtem ko jih poslušamo ali opazujemo, spreminjajo pred našimi očmi. Spremembe vedenja opazimo v funkcioniranju, odvisno od tega, v kakšnem odnosu z drugimi je človek trenutno. Transakcijska analiza pozna tri ego stanja: starš, odrasel in otrok. Čez dan vsak posameznik prehaja iz enega stanja v drugega, kot rečeno, odvisno od transakcij z drugimi ljudmi. Spremembe, prehajanja iz enega stanja v drugega, so vidne v obnašanju, pojavi, besedah in mimiki.

Vsakič, ko vstopamo v komunikacijo, sogovornika naslavlamo in pri tem izhajamo iz enega od treh osnovnih stanj jaza: kot otroci, kot odrasli ali kot starši. Tudi naš sogovornik komunicira z nami iz enega od navedenih stanj.

Otrok in starš imata korenine v naši preteklosti, našem otroštvu, ko se je v nas zapisal vzorec vedenja in reagiranja. Odrasli pa ni vezan na preteklost, je ego stanje tukaj in zdaj. Njegovo vedenje je skladno z aktualno realnostjo.

Vsakokrat, ko vstopamo v komunikacijo z drugim, uporabljamo eno od navedenih stanj, s tem, da lahko stanje starša razdelimo na negujočega starša ali na kritičnega, otroka pa na prilagojenega in trmastega.

Kako se v konkretni situaciji posameznik odziva, je zelo odvisno od tega, kdo je naš sogovornik, od njegovega načina komunikacije z nami. Če ima nekdo npr. oblasten in jezen nastop, lahko vzbudi v nas prilagojenega ali pa trmastega otroka, lahko pa se zbudi tudi enako kritičen in jezen starš, kar praviloma pripelje do konflikta.

Poznavanje tega, kaj se dogaja z nami v komunikaciji, je zelo dragoceno, saj lahko neustrezno komunikacijo prekinemo in nadaljujemo iz ustrežnejšega stanja, praviloma odraslega.

Če poznamo teorijo ter smo pozorni na svoje besede, počutje in dejanja, lahko prepoznavamo, v katerih ego stanjih se gibljemo, in se zavestno odločimo za ustrežnejši odziv. Tako se naučimo bolj kakovostne komunikacije in s tem se zmanjša možnost konfliktov v medsebojnih odnosih.

Ljudje na svet gledamo na ŠTIRI NAČINE, ki jih imenujemo **ŽIVLJENJSKE POZICIJE**.

Življenjske pozicije odražajo položaj, ki ga zavzemamo v odnosu do življenja. Gre za prepričanja v zvezi z nami samimi in z drugimi ljudmi; ali smo mi sami v redu ali nismo v redu in ali so drugi ljudje v redu oz. niso v redu.

1) Pozicija **Jaz nisem v redu, TI si v redu**. Gre za prepričanje, da sami nismo sposobni delati veliko stvari, ki jih drugi opravijo igrave. Starši prevzamejo opravilo namesto nas, da se ne bomo umazali, da ne bomo kaj pokvarili, da bo res lepo narejeno ... Že zelo zgodaj v otroštvu oblikujemo sklep, da je v nas napaka, medtem ko je drugi nimajo.

Nadenemo si videz nemoči. Ker smo se navadili na to, da nam pomagajo, preden kar koli poskusimo narediti, najprej za trenutek obstanemo, saj pričakujemo, da bo prišel nekdo zraven in stvar opravil namesto nas. Ljudje se odzivajo na naša neverbalna sporočila in dejansko prevzemajo naše naloge. Ko smo majhni otroci, je to včasih upravičeno, če pa ta vzorec trdno vzpostavimo, ga bomo kazali tudi kot odrasle osebe. Ko nam naložijo nov projekt, smo zadržani in oklevamo, zato naš vodja začne organizirati delo namesto nas. Čisto lahko nas bodo spregledali pri napredovanjih in označili za »človeka, ki mu manjka samozavesti«.

2.) Pozicija **Jaz nisem v redu, TI nisi v redu**

V nekaterih izmed nas je v obdobju, ko smo bili še majhni otroci, vzniknil drugačen pogled na svet. Ni nujno, da je bilo naše otroštvo v celoti dramatično težko, včasih je dovolj kakšen travmatičen dogodek, ki sproži v nas takšno razmišljanje.

V stvareh in ljudeh vidimo vse najslabše. Pričakujemo, da bomo neuspešni in da bodo drugi neuspešni. Zaradi našega pesimizma se nas začnejo ljudje izogibati, kar pa v nas samo še potrdi prepričanje, da imamo prav.

3.) Pozicija **Jaz sem v redu, TI nisi v redu**

Tretja možnost, s katero razpolagamo kot otroci, je kombinacija Jaz sem O. K., ti nisi O. K. Pri drugih ljudeh začnemo opazovati samo znake njihove neuspešnosti. Opažamo le tiste primere, ko sami nekaj dobro opravimo, za vse svoje pomanjkljivosti pa krivimo druge.

Kot odrasli dajemo videz oholosti. Drugim ljudem radi govorimo, kako naj se obnašajo, hkrati pa jim dajemo vedeti, da po našem mnenju v resnici niso sposobni upoštevati naših »odličnih

nasvetov«. Naši odnosi z ljudmi so kratkotrajni, saj jih odvrčamo od sebe s svojo kritičnostjo in vzvišenostjo.

#### 4.) Pozicija **Jaz sem v redu, TI si v redu**

Pozicija zmagam/zmagaš je dejansko drugačna, kar zadeva naš razgled skozi okno. Ko gledamo skozi to okno, je razgled jasen in neizkrivljen. Stvari so videti take, kot so v resnici. Sposobni smo celo prepoznati, kdaj drugi ljudje gledajo skozi svoja omejujoča okna. Gre za pozicijo vzajemnega spoštovanja. S te pozicije imamo največ možnosti dobrega sobivanja z ljudmi. Pripravljeni smo sprejeti potrebo po kompromisih, kar pomeni, da vsakdo lahko izpolni večino svojih potreb, ne da bi pri tem negativno vplival na druge.

Ob različnih priložnostih v našem sedanjem življenju kažemo elemente vseh štirih. Včasih se celo prav na hitro sprehodimo skozi. Zelo verjetno pa eno od oken obiskujemo pogosteje. Ko smo bili otroci, smo se nanj navadili in sedaj se k njemu zatekamo v trenutkih stresa.

Najbrž ni treba posebej poudarjati, katere ljudi, s kakšno miselno naravnostjo bomo izbrali za svoje sodelavce ali s katerimi se bomo radi družili – gotovo so to ljudje s pozicijo zmagam/zmagaš. (Harris, 2007, 63)

**!***Na spodnjih internetnih straneh boste dobili še dodatne informacije o tem kaj transakcijska analiza je in podrobneje pojasnjena ego stanja in njihovo dinamiko.*

<http://www.state.gov/m/a/os/65951.htm>

<http://www.claudesteiner.com/ta.htm>



Powell, J. Se bo izkazal moj pravi jaz? Ljubljana: Župnijski urad Dravlje, 2003.

Powell, J. Zakaj se ti bojim povedati kdo sem. Ljubljana: Župnijski urad Dravlje, 2000.

## POVZETEK

Komunikacija je **uspešna** in učinkovita takrat, ko se oba ali več udeležencev strinjajo, da je sporočilo doseglo svoj **namen**, ko je bilo posredovano in **razumljeno** tako, da sta tako pošiljatelj kot prejemnik zadovoljna s povratno informacijo.

Na uspešnost komunikacije vpliva **veliko dejavnikov**. Zelo pomembno je, da se izražamo v 1. osebi ednine ali s t. i. »jaz« **sporočili**, še posebej, ko gre za posredovanje mnenj in občutkov. Poleg tega uporabljamo tudi »ti« in »mi« sporočila ter brezosebna, ko govorimo o splošno sprejetih družbenih zakonitostih.

Pomembno je, da se znamo vživljati v svetove drugih ljudi okoli nas in da upoštevamo dejstvo, da smo ljudje različni. Svet okoli nas zaznavamo s čutili in glede na to, katera čutila prevladujejo, govorimo o **različnih zaznavnih stilih**. Če se želimo približati svetu drugega človeka, potem je pomembno vedeti, kateri zaznavni sistem je zanj prednosten, in se nanj uglasiti.

Tako vzbudimo v sogovorniku **zaupanje**, kar je nujen pogoj, da se neki odnos razvija in napreduje. Razvija pa se, če znamo sprejemati misli, čustva in reakcije drugega in ga podpiramo in sodelujemo z njim. **Dober stik** pri tem pomaga.

V naših predstavah je prva asociacija, ki jo dobimo ob besedi komunikacija, govor. Vsaj toliko kot učinkovita in pravilna raba govora je pomembno **poslušanje**, predvsem aktivno poslušanje. Poslušanje lahko izboljšamo z uporabo primernih tehnik, predvsem pa z vključevanjem te veščine v naše vsakodnevno življenje.

Ljudje nas pogosto sprašujejo za nasvete, kaj naj naredijo in kako. Poslušati in **odgovarjati** je treba tako, da bomo s tem sogovornikom zares pomagali in ne samo delili površne nasvete, ki so v resnici kratkotrajna rešitev.

Da bodo ljudje upoštevali naše mnenje, je pomembno, da znamo z njimi ustvariti dober stik in vzbuditi zaupanje. K temu veliko pripomore naša **asertivnost**, naš način vedenja in komunikacije, ki temelji na samospoštovanju in spoštovanju drugih, naša **empatičnost** in poznavanje zakonitosti sporazumevanja z uporabo osnov transakcijske analize, ki nam pomaga, da zavestno izbiramo svoje vedenje iz območja odraslega in vanj vabimo tudi sogovornika. Le tako lahko dva ustvarita kakovostno in zadovoljujočo komunikacijo, s katero gradita **dober odnos**.

## ? VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE:

1. Kateri elementi sestavljajo spretnost pošiljanja sporočil?
2. Oblikujte pet sporočil, ki bodo vsebovala vse navedene elemente.
3. Katere so najpogostejše napake v komuniciranju?
4. Pripravite pet primerov, iz katerih je vidnih nekaj najpogostejših napak.
5. Kateri so dejavniki uspešne komunikacije?
6. Navedite primere:
  - a) »jaz« sporočila \_\_\_\_\_
  - b) »ti« sporočila \_\_\_\_\_
  - c) »mi« sporočila \_\_\_\_\_
  - d) brezosebna sporočila \_\_\_\_\_
7. Stavke preoblikujte tako, da bo uporabljeno jaz sporočilo:
  - a) Razjezil si me.
  - b) J. J. je zelo zoprna ženska.
  - c) Vsi v skupini smo mnenja, da je bil današnji sestanek povsem neučinkovit.
  - d) Tole gradivo je zanič.
  - e) Naš oddelek se strinja, da je bilo pred leti delo za vse razporejeno veliko bolj pravično kot sedaj.
  - f) Tvoje podajanje snovi je bilo dobro, samo pretiho si govorila.
8. Katere zaznavne stile poznamo?
9. V kratkem spisu opišite vaš najljubši počitniški kraj tako, da boste uporabili vse tri zaznavne stile.
10. Vaja v paru. Eden govori in drugi ne posluša. Kaj počne in kako se govornik ob tem počuti? In obratno, poslušalec tokrat zares posluša. Kako se počuti govornik tokrat?
11. Katere tri komponente vključuje aktivno poslušanje?
12. Naštete tehnike izboljšanja poslušanja.
13. Domača naloga: v naslednjih treh dneh zavestno umolknite in poslušajte. Poročajte, kaj se je zgodilo.
14. Navedite po tri primere za vsakega od načinov poslušanja in odgovarjanja.
15. Vaja iz parafraziranja:
  - a) Oseba A: Tako zapleteno nalogo imam, cel kup nejasnosti je v njej. Oddati pa jo moram že v drugi teden.  
Oseba B: Če sem te prav razumela, \_\_\_\_\_
  - b) Oseba A: Skrbi me, da sodelavci na projektu ne bodo opravili svojega dela tako, kot bi morali. Jaz sem pa odgovorna za vse skupaj.  
Oseba B: Če sem te prav razumela, \_\_\_\_\_
  - c) Oseba A: Naša direktorica je večno nezadovoljna z mojimi odločitvami pri vodenju oddelka. Občutek imam, da bi najraje videla, da dam odpoved.  
Oseba B: Slišala sem te, da si rekla \_\_\_\_\_

16. Kako oblikujemo razumevajoče odgovore?
17. Razložite, kaj opisuje pojem asertivnost.
18. V katerih situacijah in s katerimi ljudmi ste že asertivni in nimate pri tem večjih težav?
19. Razmislite, kje in do koga bi radi postali asertivnejši in kako boste to izvedli.
20. Razložite ego stanja v transakcijski analizi.
21. Opredelite, v katerih ego stanjih so ljudje v naslednjih primerih:
  - a) Profesor: Vaša seminarska je zanič. Prekratka je in polna napak.  
Študent: Ampak ... saj sem se potrudil ... (mu gre na jok)
  - b) Prijateljica: Utrujena sem.  
Mož: Ah, ti pa tvoje pritoževanje, sit sem te že!
  - c) Študentka: Pojdiva domov.  
Prijateljica: Ja, pojdiva.
22. Kaj je cilj komunikacije odrasli – odrasli?
23. Katera od štirih življenjskih postavitev je zmagovalna in zakaj?

## 4 KONFLIKTI

*V vsakodnevnih odnosih med ljudmi prihaja občasno tudi do nesporazumov in težave so neizogibne. Noben zdrav odnos ni brez občasnih konfliktov. Med ljudmi velja prepričanje, da so konflikti nekaj slabega in da se jim je treba izogibati. V bistvu pa gre bolj za to, da smo ljudje neveščni v sposobnostih reševanja konfliktov na konstruktiven način, zato bi najraje videli, da se nam ne bi dogajali.*

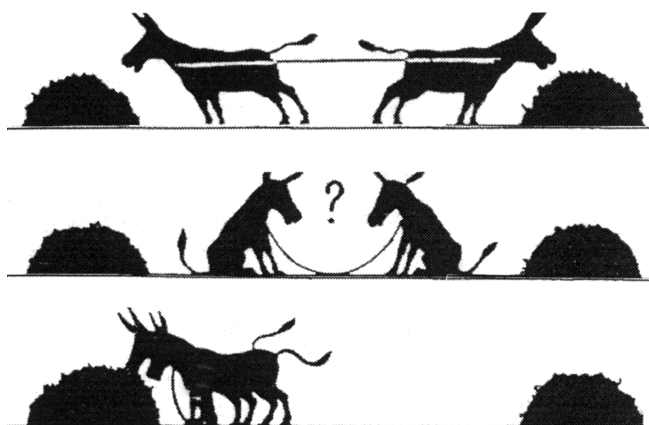
*Konfliktne situacije so nosilke napredka v odnosih, saj če znamo z njimi pravilno ravnati, nas lahko veliko naučijo. Predvsem so koristne, saj na tak način ozavestimo probleme v odnosih, spremenimo stvari na bolje, konflikti nam dajejo energijo, znižujejo napetost v vsakdanjih odnosih. V konfliktu bolje spoznamo sami sebe in pozitivno razrešena situacija poglobi in obogati odnos.*

*V tem poglavju bomo opredelili, kaj je konflikt, kaj so najpogostejši vzroki nesporazumov, kako konstruktivno rešujemo konflikte ter kako ravnamo s težavnimi strankami, reklamacijami in pritožbami.*

### 4.1. OPREDELITEV KONFLIKTA

Konflikt je:

- vsako neravnotežje v komunikaciji (cilj konflikta je ponovno vzpostaviti ravnotežje)
- nesoglasje v komunikaciji



Slika 6: Konflikt

Vir: Delavnica Trening asertivnosti, Posvet, 2007

Poleg medosebnega konflikta poznamo še notranji konflikt, konflikt v skupinah in med skupinami.

V vsakem medosebnem odnosu se pojavljajo konflikti, nasprotujoča si mnenja in interesi. Situacijo, v kateri dejanje ene osebe onemogoča, otežuje ali ovira dejanje druge osebe, označujemo kot medosebni konflikt. Konflikt lahko izvira iz razlik v ciljih posameznikov, iz razlik v načinih njihovega uresničevanja ali iz razlik med potrebami in pričakovanji posameznika v odnosu do druge osebe (Lamovec, 2003, 61).

Do neravnotežja pride, ker želi vsak od udeležencev ohraniti svojo moč. Konflikt ni nujno negativen, prej nasprotno, saj prispeva k novemu, pogosto kvalitetnejšemu načinu komunikacije.

Konflikt je tu zato, da ga razrešimo in stopimo korak naprej. Zato je konflikt dober.

Nekaj napačnih prepričanj o konfliktih:

1. *Prisotnost konflikta je znak slabo opravljenega dela.* Konflikti se stalno dogajajo, saj smo ljudje različni in imamo zato različne pristope do istega problema.

2. *Konflikti so znak nezavzetosti za delo.* Ljudje v splošnem branijo in varujejo področja, ki so zanje izredno pomembna, zato konflikti odražajo globoko predanost.

3. *Jeza je negativna in uničujoča.* Energija, potrebna za premik v pozitivno smer, pride iz čustvovanja ljudi, ki jim ni vseeno.

4. *Če boste konflikt pustili pri miru, bo sam poskrbel zase.* Polresnica! Konfliktu se je mogoče izogniti – včasih je to najboljša pot – vendar ne edina. Konflikt, na katerega nismo pozorni, se lahko umiri, lahko pa tudi razplamti.

5. *Konflikte je treba nujno rešiti.* Ni nujno res, včasih je najboljše zdravilo res potrpežljivost, drugim ne pomaga, če se delamo, da jih ni.

6. *Odsotnost konflikta pomeni dober medsebojni odnos.* Odsotnost konfliktov v nekem odnosu je prej znak odtujenosti, nezainteresiranosti in apatije kot pa znak uspešnosti odnosa.

7. *Konflikti so krivi za nesoglasja, prepire, ločitve, socialne nemire in nasilje.* V resnici je vzrok za vse to nesposobnost reševanja konfliktov na konstruktiven način.

### **Vzroki nastanka konfliktov:**

- različne želje, motivi in potrebe posameznikov

Konflikt lahko nastane šele, ko sta v odnosu vsaj dve osebi (obstaja tudi notranji konflikt), in je povezan s komunikacijo. Nekdo stopa v proces komunikacije, da bi nekaj povedal, sporočil, mogoče ukazal. Mi imamo svoje motive, motivi drugih pa so pogosto drugačni in motivacijska različnost lahko hitro privede do nesporazumov.

- različne interpretacije dogodkov

Na primer: starši v odnosu do otroka razvijamo specifično komunikacijo, ker igramo zaščitniško vlogo, želimo mu dobro, skrbimo zanj, postavljamo meje. Otrok pa si naše vedenje razlaga kot poseganje v njegovo intimo, kot nadzor, sitnarjenje.

- ohranjanje osebne integritete

V procesu komunikacije vsak od nas skrbi za ohranjanje svoje osebne integritete. Vsak vidi sebe kot doslednega, skladnega človeka. To je zdrava težnja. Pa vendar se moramo v procesu komunikacije potruditi, da se prilagajamo in ne samo vztrajamo na svojem.  
( Zabukovec V., delavnica Reševanje konfliktnih situacij, 2004)

**»Naša različnost je krasna, bogati človeški svet, vendar je obenem bogat vir nesporazumov.«**

*Več o načinih preprečevanja konfliktov najdete v:*



Chalvin, M. Kako preprečiti konflikte. Radovljica: Didakta, 2004.

## **4.2. REŠEVANJE KONFLIKTOV**

### **Vidiki konfliktov**

Vsak konflikt lahko razčlenimo na:

- vsebinski vidik
- odnosni vidik

Ta dva vidika sta izražena v vsaki komunikaciji, tudi konfliktni. V procesu komunikacije sta prepletena: vsebinski se veže na vsebino, nalogo, odnosni vidik pa na subtilnejšo plat.

Vsebinski vidik zajema vsebino tega, za kar v odnosu gre; za dejstva, znanje, argumente. Način izražanja, ko govorimo o vsebinskem vidiku:

»To ni res!«; »Zakon določa ...«; »Ta dejstva so sporna ...«

Odnosni vidik vključuje čustva, nebesedno komunikacijo, agresivno vedenje, tišino v komunikaciji, jezo, neverbalno govorico ...

Izražamo se npr.:

»Želim si ...«; »Vidim, da skrbi ...«; »Jezna sem nate ...«

Glede na ta dva vidika iščemo strategijo reševanja konfliktov; odločitev je odvisna od tega, kateri vidik je v ospredju, kateri je pomembnejši in za kateri cilj si prizadevamo.

## Strategija reševanja konfliktov:

Tabela 1: Strategija reševanja konfliktov

		VSEBINA	
		nepomembna	pomembna
ODNOS	nepomemben	Konflikta ni, hitro reševanje.	Zmaga, vztrajanje pri svojem.
	pomemben	Popuščanje, umikanje.	Iskanje konstruktivne rešitve.

Vir: Lasten

## Štirje načini reševanja konfliktov:

- a) zmaga (prevlada)
- b) prilagajanje
- c) umik
- d) sporazum in e) reševanje problemov

**Vsako novo reševanje problemov je novo odkritje tudi za nas, saj se tako učimo in rastemo.**

ZAPOMNIMO SI:

\*Ko je odnos pomemben, izberemo: prilagajanje, sporazum ali reševanje problemov.

\*Ko je vsebina pomembna, izberemo: prevlado, sporazum ali reševanje problemov.

\*Ko odnos in vsebina nista pomembna, izberemo: umik.

Pomembno: Umik ne pomeni, da ne zmoremo, presodili smo, da nam ne odnos ne vsebina nista tako pomembna, da bi nadaljevali. Umik v takem primeru NI nemoč.

Pozitivne plati konstruktivno rešenih konfliktov:

1. Konflikti pripomorejo, da **ozavestimo** probleme v odnosu, ki jih je treba rešiti.
2. Konflikti spodbujajo **spremembe**.
3. Konflikti mobilizirajo energijo in povečujejo **motivacijo** za spopadanje s problemi.
4. Konflikti razbijajo **monotonijo** življenja, spodbujajo nove interese in pomenijo izziv.
5. Konflikti pogosto pripomorejo k ustrežnejši **odločitvi**. Če se drugi ne strinjajo z nami, nas to pogosto spodbudi, da svojo odločitev skrbneje premislimo in poiščemo nove rešitve.
6. Konflikti znižujejo **napetost** v vsakdanjih odnosih.
7. V konfliktu bolje **spoznamo same sebe**: kaj nas spravlja v jezo, česa nas je strah, kaj nam je zares pomembno.
8. Konflikti lahko odnos **poglobijo** in **obogatijo**.

### Znaki konstruktivno rešenega konflikta:

1. Odnos postane **trdnejši**, poveča se pripravljenost za sodelovanje in komuniciranje.
2. Povečata se medsebojno **zaupanje** in **naklonjenost**.
3. **Oba** udeleženca imata občutek, da sta nekaj **pridobila**.
4. Izboljša se **sposobnost** za nadaljnje reševanje skupnih konfliktov. (Lamovec, 1993, 61 -62)

!Na spodnji internetni strani boste lahko prebrali več o konfliktu in agresivnosti, povezavi med izražanjem agresivnosti in posameznikovi samopodobi, o pogajanjih in reševanju konfliktnih situacij:

<http://www.psypress.com/smithandmackie/resources/topic.asp?topic=ch13-tp-02>

V branje priporočam tudi knjigo:



Iršič, M. Umetnost obvladovanja konfliktov. Ljubljana: Zavod Rakmo, 2004.

### **Teorija izbire v reševanju konfliktov**

William Glasser je psiholog in psihiater, ki je razvil originalno psihoterapevtsko oziroma svetovalno metodo z imenom realitetna terapija, to pa je utemeljil s teorijo izbire. Teorija izbire ima svoj izvor v kliničnem delu in drugih izkušnjah dr. Williama Glasserja pa tudi v biološki teoriji – imenovani »percepcijska kontrolna teorija«, ki znanstveno razlaga vedenje živih bitij. Drugače od splošnega in tudi prevladujočega strokovnega prepričanja, ki nenavadno vedenje razlaga kot odziv na zunanje dražljaje oziroma neke dogodke v preteklosti, teorija izbire ugotavlja, da je vedenje notranje motivirano in da je osnovna značilnost živih bitij, da nadzorujejo okolje in ne obratno; zato je vsako vedenje namensko in – ne glede na nenavadnost – ima za bitje, ki se tako vede, neki smisel.

Teorija izbire razume vsako naše vedenje kot izbiro – v tistem trenutku za nas najboljšo, ki smo jo našli, da bi potešili eno ali več osnovnih človeških potreb. Človeka torej razume kot svobodno bitje, ki izbira svoje vedenje.

Za razvijanje dobrih odnosov med ljudmi in s tem usposobljenosti za reševanje konfliktov je spoznanje teorije izbire zelo dobrodošlo. Glavni vzrok težav v razvijanju kakovostnih odnosov, ki so tudi pogoj za osebno srečo in zdravje človeka, vidi Glasser v tem, da ljudje pogosto ne razumemo, da drugemu človeku ni nujno »dobro« to, kar je »dobro« nam.

Prav je za posameznika tisto, kar ima vrednost in teži v njegovem svetu kakovosti. Nihče namreč nima prav za drugega – uči teorija izbire. Da bi se bolje razumeli in gojili dobre odnose, moramo tolerirati različne svetove kakovosti ljudi, s katerimi smo obkroženi.

Vsak človek je osebek, ki svobodno izbira svoje cilje, s katerimi teši potrebe, pa tudi načine, kako jih bo dosegel. Ko to spoznamo o sebi in drugih, postanemo svobodnejši. Odstopimo od nemogočega, da bi druge spremenili. Postanemo tudi učinkovitejši, ker se namesto uveljavljanja svoje volje posvetimo kakovosti informacij, ki jih dajemo drugim, in ne več sredstvom, s katerimi bi jih prisilili, da naše informacije upoštevajo.

William Glasser v Teoriji izbire ( Zabukovec, 2004 ) razmišlja o reševanju konfliktov:

- ljudje vse življenje zadovoljujemo 5 potreb: po preživetju, moči, ljubezni in pripadnosti, zabavi in svobodi. Imamo različno velike potrebe, ki jih zadovoljujemo na različne načine. Ko imamo zadovoljene vse potrebe, govorimo o kvaliteti življenja.

- potrebe zadovoljujemo s celostnim vedenjem: mišljenjem, aktivnostjo, fiziologijo in čustvovanjem. Če želimo svoje vedenje spreminjati, moramo začeti delovati na prvih dveh kolesih, najprej na mišljenju in zatem na aktivnosti. Fiziologija in čustva sledijo prvima dvema, zato celostno vedenje opisujemo tudi kot kolesa pri avtomobilu, ki delujejo na isti način.

- svet kakovosti ali album slik. Svoje vedenje spreminjamo tako, da iščemo drugačne slike iz našega albuma in dejavnosti, ki bodo pomagale reševati neko situacijo, ki ni zadovoljujoča v odnosu.

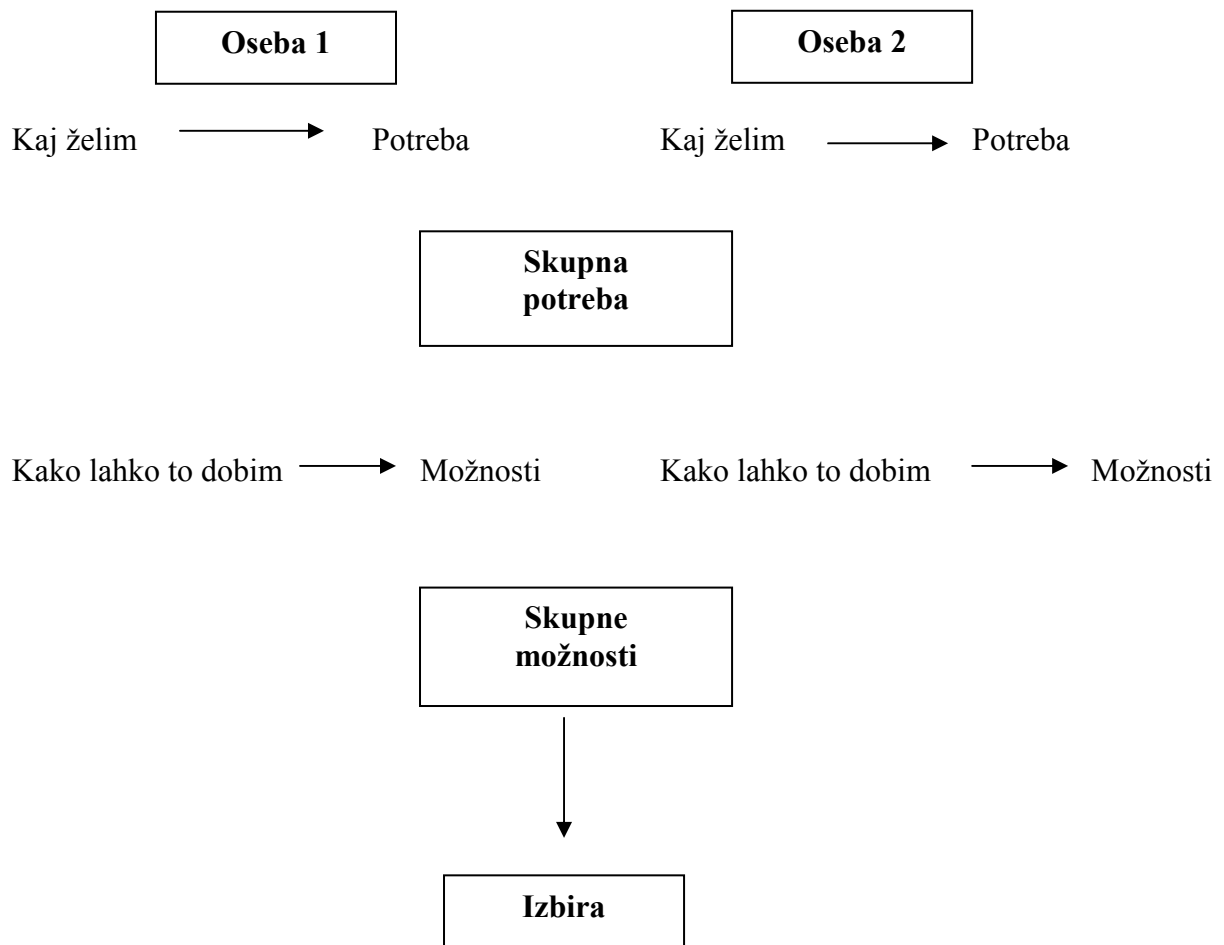
- ljudje vedno izbiramo svoje vedenje.

### **Teorija izbire v konfliktnih situacijah**

1. Konflikt nastopi zaradi nezadovoljenih potreb v odnosu.
2. Po navadi je rezultat težnje po nadvladi oziroma kontrole vedenja drugega.
3. Treba je najti »novo sliko v albumu«, ki bo lahko zadovoljila potrebe.
4. Zavedajmo se, da je trenutna izbira vedenja vedno najboljša. (Glasser pravi, da ni napak, so samo izbire in vsaka izbira je tisti določen trenutek najboljše, kar vemo in znamo.)

### **Pogovor po teoriji izbire v konfliktni situaciji**

V konfliktni medosebni komunikaciji imamo dve osebi, vsako s svojo željo in pričakovanji, motivirano z eno ali več potrebami. V pogovoru ugotovimo, katera je tista skupna potreba, ki lahko zadovolji obe strani, in v nadaljevanju iščemo variante, kako do teh možnosti priti. Na koncu sledi skupna izbira in ustrezna rešitev situacije.



Slika 7: Pogovor po teoriji izbire v konfliktni situaciji  
Vir: Lasten

#### **Koraki pogovora po teoriji izbire:**

1. Kaj želiš?
2. Kaj si že naredil/a, da si dobil/a, kar želiš?
3. Kako si bil/a pri tem uspešen/a?
4. Kakšne so še možnosti – kaj lahko narediš, da dobiš to, kar želiš?
5. Izbira.

Ko se ljudje znajdemo v neugodnih, konfliktnih situacijah, večinoma znamo povedati, česa ne želimo in česa ne maramo, težko pa verbaliziramo, kaj želimo zase. Preden gremo na drugo vprašanje, je pomembno, da natančno razdelamo, katero potrebo ali več potreb želimo zadovoljiti. V nadaljevanju v pogovoru razmišljamo, kaj je oseba že naredila, kako je bila pri realizaciji uspešna in kaj še lahko naredi, da bi dosegla zadovoljujoč odnos. Na koncu sledi posameznikova osebna izbira.

! Več o Glasserju, teoriji izbire in realitetni terapiji preberite na:

[http://www.wglasser.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=58&Itemid=107](http://www.wglasser.com/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=107)

### **Pogajanje kot strategija razreševanja konfliktov**

Pogajanje je kreativen proces, v katerem moramo ustvarjati nove možnosti in ideje, da pride do zadovoljivih rešitev za vse vpletene v odnos. Pri tem poteka veliko posvetovanj o tem, kaj kdo ponuja partnerjem ali kaj je pripravljen sprejeti od njih, kaj kdo žrtvuje za drugega, da bi npr. oba zato nekaj pridobila. V teh pogajanjih moramo razlikovati odnose od problemov. Reševati je treba probleme in ob tem ohranjati odnose. Ohranjanje odnosa je dolgoročni cilj, ki je nadrejen vsem drugim ciljem partnerjev. Če želita partnerja to doseči, morata bolj paziti na skupne interese in manj na osebne koristi, na čisto zadovoljevanje le svojih potreb. Razmisleki o opcijah pomenijo, da premislimo o alternativnih možnostih, preden se odločimo za kakšno rešitev problema. To lahko privede do nadgradnje, odkritja novih ciljev, ki ponujajo celo več zadovoljstva od prejšnjih (Ule, 385).

Pogajanja:

1. Iščemo ustrezno skupno rešitev konflikta.
2. Najprej je treba raziskati razlike v ciljih (katere potrebe niso zadovoljene).
3. Pogajamo se in usklajujemo cilje, tako da sledimo skupnemu cilju.
4. Poiščemo pot posploševanja, ki omogoča iskanje alternativnih rešitev.
5. Nujno je ločevati med problemom in odnosom.
6. Upoštevati moramo okolje in širše interese.
7. V pogovoru je treba uporabljati veščine asertivnosti: poslušati in spraševati.
8. Svoje razloge je treba tehtno argumentirati.

### 4.3. OBRAVNAVANJE REKLAMACIJ IN PRITOŽB

#### Obvladovanje težavnih strank

V življenju je že tako, da nam 20 odstotkov vzrokov ustvarja 80 odstotkov problemov, z drugimi pa tečejo zadeve na neki »normalen«, lahko bi rekli zelen način. Tako nam 20 odstotkov prijateljev povzroča 80 odstotkov težav, podobno bomo z dvema delavcema (od desetih) imeli 80 odstotkov vseh problemov, 20 odstotkov materiala nam angažira 80 odstotkov denarja v zalogah ...

Podobno je seveda s strankami. Z večino strank ne bomo imeli težav pri komunikaciji. Kakih 20 odstotkov strank pa nam bo tovrstne težave povzročalo.

Ne pozabite: **VSE STRANKE SO DOBRE.** »Slaba« stranka je tista, ki se je odšla pritožiti drugam, za kar pa smo krivi sami, ker je ne znamo obvladovati (lahko smo jo samo slabo informirali). Le nekatere stranke so po svojem odnosu (obnašanju) do drugih nekoliko drugačne. Te stranke delovno poimenujemo »**težavne stranke**«, pozor, **težke** postanejo, če jih ne znamo obvladovati.

Te veččine si lahko pridobimo z usposabljanjem in niso rezervirane le za rojene talente, kot radi rečemo. Torej naučiti se moramo le tehnik, s katerimi uspešno delamo s strankami, se pa zagotovo ne trudimo strank spreminjati.

**STRANK NE SPREMINJAMO, SAMO OBVLADUJEMO!**

Pri tem je pomembno, da je njihova lastnosti tudi agresija. Če je ta agresivnost vidna (jezna stranka, klepetava, groba), uporabljamo kot najučinkovitejše sredstvo »poslovno distanco«, kar pomeni, da se vedemo profesionalno in njenega vedenja ne razumemo kot napad na nas. Če pa je agresivnost pritajena (vzvišena stranka, tiha stranka, nezaupljiva stranka), uporabljamo znanje kot najpomembnejše sredstvo za obvladovanje take stranke.

#### KAKO Z JEZNO STRANKO

1. Rešujeta vas mirnost in poslovna distanca, ne jemljite njenih besed osebno, ne prerekajte se s stranko.
2. Stranko najprej pomirite, sicer z njo ne morete ničesar doseči.
3. Jezna stranka potrebuje več vaše pozornosti.
4. Opravičite se (če je potrebno) le za konkretno stvar, ki je povzročila jezo.
5. Pogovor obrnite v prihodnost.
6. Ukrepajte. Takoj preidite na strankin problem in ga rešite najboljše, kot zmorete.

### **KAKO S KLEPETAVO STRANKO**

1. Rešujeta vas mirnost in poslovna distanca, ne postanite nejevoljni, ne kažite ji svojega dolgočasenja.
2. Ne poskušajte je utišati.
3. Ne dajajte ji povoda za odpiranje novih tem.
4. Usmerjajte pogovor in vračajte stranko vedno znova na temeljno temo pogovora.
5. Izkoristite čas, ko zajame sapo, za hitro postavljanje kratkih in povsem oblikovanih vprašanj.

### **KAKO Z GROBO STRANKO**

1. Rešujeta vas mirnost in poslovna distanca.
2. Ne zmenite se za strankine grobosti.
3. Izogibajte se posmehovanju. Ne dvigujte glasu. Nič »hladnih« pogledov.
4. Ne poskušajte stranke spreminjati v prijaznega človeka.
5. Bodite prijazni, ustrezljivi in vljudni, spreglejte njen način komuniciranja.

### **KAKO Z VZVIŠENO STRANKO**

1. Rešujeta vas mirnost in profesionalno znanje.
2. Izognite se skušnjavi, da bi se ji maščevali za njeno domišljavost, ne skušajte je ponižati.
3. Ne ugovarjajte njenim sodbam.
4. Strinjajte se z njenim mnenjem.
5. Polaskajte ji.
6. S profesionalnim znanjem preprečite, da bi vas poteptala, tako da se postavite v enakopraven položaj, ne višje.

### **KAKO S TIHO STRANKO**

1. Rešujeta vas mirnost in profesionalno znanje.
2. Ne imejte strankinega molka za nevljudnost, ne postanite osebni, žaljivi.
3. Ne postanite gostobesedni.
4. Pustite stranko, da v miru opazuje in razmišlja.
5. Stik vzpostavite s kratkimi in stvarnimi pripombami, ki temeljijo na vašem profesionalnem znanju.
6. Če ne uspe že prvi poskus stika, se umaknite in poskusite kasneje. Ne priganjajte stranke.

## KAKO Z NEZAUPLJIVO STRANKO

1. Rešujeta vas mirnost in profesionalno znanje. Imejte prepričljiv nastop, dokler govorite z njo.
2. Ne pustite se zmešati ob njenih dvomih.
3. Ne kažite vsega znanja naenkrat. Sklicujte se na izvedensko mnenje in reference. Bodite pozorni pri posredovanju znanja.
4. Zberite vse potrebne informacije, nikar ne sleparite.
5. Sistematično odpravljajte vsak njen dvom posebej.
6. Ne priganjajte stranke, čeprav zahteva od vas veliko časa in potrpljenja.

### Reševanje pritožb

#### Prvi del odziva

Običajno gre za stranko, ki govori s povišanim tonom glasu. Da vzpostavimo pravi stik z njo, se vljudno odzovemo, npr.: »Obžalujem, da niste zadovoljni, gospa/gospod.«

#### Drugi del odziva

Na tej točki razmislimo, kaj se dogaja v strankini notranjosti. Najbrž se boji, da ne bomo upoštevali pritožbe, zato sedaj potrebuje pomirjajočo pripombo: »Gotovo bova poiskala ugodno rešitev za nastalo situacijo.«

#### Tretji del odziva

Če stranko nagovorimo v tem vrstnem redu, se običajno pomiri in je pripravljena pristopiti k reševanju nastale situacije. Sedaj povprašamo o podrobnostih. Ne ugotavljajte, kdo je kriv, povzemite razgovor, da se prepričate, če ste vse prav razumeli, in poskrbite za realizacijo. Kakšen dan kasneje, po rešeni reklamaciji, stranko pokličite in se pozanimajte, ali je vse v redu.

Bistvenega pomena je, da uporabimo navedeno zaporedje, ne da bi se vmes ustavljali: vljuden odziv, pomiritev, vprašanje, usmerjeno v reševanje problema. Če je stranka še vedno jezna, ponovimo zaporedje. Včasih smo namreč tako razburjeni, da sploh ne slišimo, kaj nam druga oseba govori. Izbijemo ji oljčno vejico iz rok, še preden ugotovimo, za kaj gre.

V tej fazi se nekako ne zdi mogoče, da bi vejico pobrali, pogosto pa si želimo, da bi nam jo druga oseba ponudila. Če se to res zgodi, jo ob tej priložnosti sprejmemo.

Če pa se nam pripeti, da drugič brezuspešno ponovimo zaporedje, to lahko pomeni, da se druga stran v resnici ne zavzema za rešitev problema. Morda ima stranka slab dan, enega tistih, ki ga poznamo vsi. Če menimo, da gre za tak primer, pustimo, da stranka pove svoje, in se potem v miru pogovorimo (Cava, 2003).

*Preberite:*

 Dickson, A. Prave besede za težavne pogovore. Ljubljana: Iskanja, 2007.

## POVZETEK

Konflikti so **temeljni nesporazumi med ljudmi**, ki se občasno pojavijo v vsakem odnosu, med dvema, v skupini, v organizaciji ali med organizacijami, državami itd. Vir konfliktov so razlike med ljudmi, izhajajo pa iz **različnih motivov, želja in potreb** posameznikov, iz različne interpretacije dogodkov in težnje k ohranitvi osebne integritete posameznika.

Vsak konflikt ima v sebi **vsebinski in odnosni vidik**. Glede na ta dva vidika iščemo strategijo reševanja nesporazumov, odvisno, kateri vidik je v ospredju, kateri je pomembnejši in za kateri cilj si prizadevamo. Konflikte rešujemo z izbiro zmage, prilagajanja, umika ali sporazuma, lahko pa temeljito poiščemo pravi vzrok konflikta in konstruktivno rešitev.

Če konfliktov **ne razrešujemo**, se kopičijo in sčasoma privedejo do **problemov v odnosu**, ki se kažejo v neuspešni komunikaciji, v pomanjkanju le-te, kar v nadaljevanju privede do poslabšanja ali celo prekinitve odnosa. Nerazrešeni konflikti vplivajo tudi na zdravje udeležencev, povzročajo somatske bolezni in stanje brezvoljnosti ali malodušja.

Znaki **konstruktivno rešenega konflikta** so v tem, da odnos postane trdnejši, poveča se zaupanje, oba udeleženca pridobita in izboljša se sposobnost za nadaljnje reševanje skupnih težav.

Ljudje radi opazujemo svoje medsebojne odnose po vzorcu enostavnih vzročnih zvez in iščemo odgovornost za konfliktne dogodke v odnosih pri tistih osebah, ki jim pripisujemo, da so bile vzrok teh dogodkov. Medosebni odnosi pa ne delujejo na tak način. To razlago nam ponuja tudi Glasserjeva teorija izbire.

**Odgovorni** smo predvsem za **svoje vedenje in odzive**, ne pa za vedenje drugih oseb in njihove odzive na konflikte, zavedamo se, da drugih ljudi ne moremo spreminjati, lahko pa postanemo učinkovitejši v tem, kako kvalitetno posredujemo informacije z namenom, da bi bile sprejete in upoštevane.

Do skupnih rešitev pridemo s **pogajanjem**, upoštevajoč, da ima vsaka od pogajajočih se strani svoj pogled na isto stvar in da si vsak prizadeva za svoj cilj. Pri pogajanjih je pomembno, da znata obe strani zasledovati **skupne interese** in da sta pripravljene razmišljati, iskati alternativne možnosti in tako celo nadgraditi dosežen **skupen cilj**.

## ? VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE:

1. Opredelite konflikt in vzroke zanj.
2. Določite primer konfliktna situacije in poiščite stavke, ki kažejo na odnosni vidik, in stavke, ki izražajo vsebinski vidik konflikta.
3. Kakšna strategija konfliktov prevladuje, če:
  - udeležencem je pomemben odnos, vsebina dogovora pa ne
  - udeležencem ni pomemben odnos, zelo pomembna je vsebina
  - udeležencem nista pomembna ne odnos ne vsebina
  - udeležencem je pomemben tako odnos kot vsebina
4. Izberite tri načine reševanja konfliktov in jih na primeru analizirajte z vidika odnosa in vsebine.
5. Napišite primer pogovora v okviru teorije izbire in vključite potrebne korake. Argumentirajte, zakaj so koraki teorije izbire smiselno tako postavljeni. Kaj je končni cilj pogovora po teoriji izbire?
6. Katero vedenje težavnih strank bi najtežje obvladali? Zakaj?
7. Opišite primer iz resničnega življenja, ko ste prišli v stik z vedenjem, ki je značilno za težavne stranke. Priporočite še kakšnega od načinov kako ravnati s takimi strankami.
8. Naštejte tri korake reševanja pritožb.

## 5 POSLOVNO KOMUNICIRANJE

*Za uspešno in učinkovito komuniciranje je dobro poznati ustrezna pravila in zakonitosti. Nekaj teh smo do sedaj že spoznali in veljajo za vse vrste medosebnih komunikacij. Poslovna komunikacija pa ima nekaj posebnosti, s katerimi se bomo seznanili v tem poglavju. Naša pozornost bo usmerjena na sporazumevanje v delovnem okolju.*

*Pomembno je vedeti, da je poslovna komunikacija ciljna dejavnost, ki dosega svoje cilje s pravo vsebino, pravo urejenostjo in primernimi sredstvi. Učinkovito komuniciranje je namreč pogoj za uspešnost vsake osebe, ki ima v poklicni dejavnosti opravka z drugimi ljudmi. Z uspešnim in učinkovitim poslovnim komuniciranjem dosegamo dobre rezultate, kar pripomore k rasti družbenega sistema v celoti, k blaginji in napredku. Neuspešno poslovno komuniciranje pomeni finančno, časovno in moralno izgubo na vseh ravneh družbenega poslovanja. Zato velja osvojiti znanja iz učinkovitega poslovnega komuniciranja, saj problemi pri komuniciranju zmanjšujejo delovno uspešnost in učinkovitost*

### 5.1. SMERI POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Poslovno komuniciranje je pomemben del dejavnosti zaposlenih v podjetju, namenjeno pa je postavljanju in doseganju ciljev podjetja.

Poslovno komuniciranje poteka:

- **navzven:** iz podjetja v zunanje okolje, kot je komuniciranje z odjemalci, dobavitelji, sodelavci, oblastmi itd. – eksterno poslovno komuniciranje
- **navznoter:** med zaposlenimi v podjetju, med njegovimi različnimi ravni – interno poslovno komuniciranje (Možina e tal., 2004, 16)

### 5.2. NAMEN POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Zaposleni komunicirajo zato, da bi informirali sodelavce in druge, da bi pridobivali koristne informacije in predvsem zato, da bi vplivali na sodelavce v podjetju z namenom doseganja uspešnih poslovnih ciljev.

Možina (et.al., 2004, 17) navaja, da razne oblike komuniciranja omogočajo:

- dajanje in dobivanje informacij
- medsebojno izmenjavo mnenj, podatkov
- vzdrževanje poslovnih stikov
- delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev
- začenjanje, razvoj in končanje dela
- nabavo, prodajo, pogodbe
- pregled, usmerjanje in usklajevanje tržnih poslov, dejavnosti
- reševanje tekočih problemov
- raziskovalno in razvojno dejavnost itd.

### Cilj poslovnega komuniciranja:

Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost, namenjena doseganju za podjetje koristnih ciljev.

### 5.3. PISNO IN ELEKTRONSKO KOMUNICIRANJE

Pisno komuniciranje je bilo včasih vodilno sredstvo sporazumevanja. Zaradi lažje osebne dosegljivosti (hiter prevoz, sredstva javne komunikacije) se je razmerje med pisnim in ustnim načinom sporazumevanja prevesilo bolj v korist slednjega.

Načrtovanje pisnega sporočila obsega štiri temeljne stopnje:

- **opredelitev smotra in ciljev** (informiranje, prepričevanje, sodelovanje)
- **opredelitev prejemnikov – bralcev sporočila** (primarni in sekundarni; sporočilo je lahko namenjeno samo prvim, vendar obstaja možnost, da ga bodo dali naprej v branje drugim)
- **določitev vsebine sporočila** (poslovna sporočila po navadi obravnavajo kompleksne zadeve; od tod nevarnost, da pošiljatelj in prejemnik zaradi neštetihih dreves ne izgubita izpred oči pogled na gozd. Zato je nadvse pomembno opredeliti osnovno temo za vsako sporočilo)
- **izbiro oblike sporočila** (pismo, opomnik ali poročilo oz. predlog dela)

Nekaj vodil za jasno pisanje:

1. Sporočilo mora biti čim krajše.
2. Oziraj se na bralca, njegove poglede in izkušnje.
3. Piši z namenom, da razložiš, in ne da narediš vtis.
4. Piši naravno, stil naj bo tekoč in jasen.
5. Piši kratke stavke in izogibaj se nepotrebnihih besedam.
6. Ne bodi preveč oseben.
7. Ohrani mero in razmerja, primeren naj bo poudarek na vrstnem redu pomembnosti.
8. Podajanje naj bo pozitivno naravnano.
9. Pazi na pravopis in jezikovne napake.

V zadnjih letih je napredek tehnologije privedel do pogoste uporabe elektronske pošte. Ta omogoča uporabnikom hiter dostop do velike količine informacij in njihovo izmenjavo. Poleg teksta prenašamo z elektronsko pošto v obliki prilog k sporočilu tudi slike, tabele, računalniške programe ...

Elektronska pošta ima pred klasično vrsto prednosti:

- je bistveno hitrejša od klasične
- je zanesljiv način komunikacije, ki omogoča potrditev branja
- je stalno dosegljiva
- enostavno jo je preusmerjati
- omogoča pošiljanje pošte na več naslovov hkrati
- možnost nadaljnje obdelave poslanih sporočil in dokumentov, ki jih pošiljamo ali dobimo kot priloge.

Pomanjkljivosti:

- odvisnost od tehnologije
- odsotnost neverbalne komunikacije
- slaba zaščita zasebnosti sporočil (Možina et. al., 2004, 138 – 139)

#### Nekaj pravil pri uporabi elektronske pošte

Elektronskih naslovov drugih brez njihovega privoljenja ne smemo posredovati naprej. Na prispelo pošto je vljudno odgovoriti, da pošiljatelj ve, ali je sporočilo sploh prišlo do prejemnika. Ne pošiljajte anonimnih sporočil. Ne dolgovezite. Naslovite človeka, ki mu pišete, saj ni slabšega kot brezosebna sporočila.

Ne posredujte naprej vsake neumnosti, ki zaide na naš elektronski naslov.

Če je le mogoče, uporabljajte v pismih slovenski nabor znakov. Ne pišite z velikimi črkami, saj to pomeni vpitje in zmerjanje.

## **5.4. POSLOVNI RAZGOVOR**

Poslovni razgovor se od splošnega, družabnega razgovora razlikuje po ciljnosti. Poslovni razgovor je uspešen, če dosega svoje cilje, ki so usmerjeni v doseganje ciljev organizacije. Poteka med člani znotraj organizacije (interna komunikacija) ali pa z ljudmi iz zunanega okolja organizacije (eksterna komunikacija).

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

Pri poslovnem razgovoru govorimo o medsebojni komunikaciji. Ta je lahko dvosmerna oziroma večsmerna, če je udeležencev več. Komunikacijo sestavljajo besedna sporočila (ustna komunikacija) in nebesedna sporočila (nebesedna komunikacija). Včasih je ta celo pomembnejša in vplivnejša kot besedna in tega se pogosto premalo zavedamo.

Poslovni razgovor je namenjen obojestranskemu informiranju, največkrat pa vplivanju na sogovornike.

Tak poslovni razgovor lahko razčlenimo na nekaj glavnih delov, ki tvorijo nekakšno hrbtenico razgovora:

1. uvod
2. razgrnitev teme
3. podajanje argumentov
4. odziv sogovornika
5. usklajevanje mnenj
6. pridobivanje sogovornika za svoje stališče
7. sprejetje odločitve
8. sklep

Uspešnost poslovnega razgovora je zelo odvisna od predhodne pripravljenosti. Obseg priprav je odvisen od pomembnosti pogovora, vsebine, časa, ki nam je na voljo, in števila udeležencev. V uvodu je pomembno, da smo kratki in jedrnat in da sogovornikov ne utrujamo s praznim in dolgoveznim besedičenjem. Argumente je treba navajati razumljivo, predvsem naj jih ne bo preveč, da sogovornik lahko sledi podanemu. Ko ena stran razloži svoje argumente, je vrsta na sogovorniku, da pove svoje mnenje. Nadvse pa je pomembno poslušanje – tudi v poslovnih razgovorih je bolj uspešen tisti, ki več posluša kot govori.

V poslovnem razgovoru je pomembno:

- a. **sprejemanje** (kako poslušamo)
- b. **spraševanje** (kaj in kako sprašujemo)
- c. **sporočanje** (kaj in kako sporočamo)

Na splošno ljudje nismo dobri poslušalci: pri delu **poslušamo** s 25-odstotno zbranostjo, kar pomeni, da 75 odstotkov informacij uide, jih pozabimo, narobe razumemo, poslušamo selektivno itd. V poslovnem življenju so informacije največji vir moči, imajo veliko vrednost. Uspešen poslovnež si bistveno poslabšuje možnosti, ki jih ima za uspeh, če informacij ne pridobiva, ker sogovornika ne pusti do sporočanja.

Trije načini poslušanja:

- **zložno poslušanje** (razumevanje in pomnjenje prejetih informacij)
- **kritično poslušanje** (težišče je na tehtanju in vrednotenju informacij z raznih vidikov)
- **aktivno poslušanje** ( Možina e tal., 2004, 167)

Z aktivnim poslušanjem odkrivamo argumente, sogovornikova čustva, želje in potrebe, da bi razumeli informacije s sogovornikovega zornega kota ne glede na to, ali se z njimi strinjamo ali ne. Sogovornik čuti, da se skuša poslušalec vživeti vanj, ga razumeti, in sporoča informacije bolj zavzeto. Ob aktivnem poslušanju, ki je bolj naporno kot govorjenje, bi včasih najraje prekinili sogovornika. Tu velja pravilo, da tega ne delamo in se zadržimo, da govorec pove, kar se je namenil.

V poslovnem razgovoru sporočila sprejemamo, jih odbiramo, interpretiramo ter vrednotimo. Pričakuje se, da se bomo na informacije, ki smo jih prejeli, odzvali. Dober poslušalec bo

sogovorniku vedno dal vedeti (verbalno/neverbalno), da je slišal sporočilo, ga razumel in ovrednotil.

V nadaljevanju postavljamo sogovorniku vprašanja, **sprašujemo**. Postavljamo različna vprašanja.

**Odprta vprašanja** so tista, na katera obstaja veliko odgovorov. Postavljamo jih na začetku pogovora, saj z njimi spodbujamo sogovornika k sporočanju in s tem pridobivanju informacij. Primeri odprtih vprašanj: »Lahko na kratko opišete vaše delovne izkušnje?« ali »Kako ste ustanovili vaše podjetje?«

**Zaprta vprašanja** so na videz bolj učinkovita, saj terjajo od sogovornika, naj se opredeli za eno od možnosti, in prinašajo jasne odgovore. Na primer: »Koliko let delovne dobe imate?« ali »Se boste udeležili jutrišnjega srečanja?«

S takimi vprašanji dobimo jasne odgovore, vendar z njimi omejujemo odgovore, ki bi lahko bili širši in s tem bolj informativni. Ta vprašanja so bolj primerna za konec pogovora, ko o možnem sklepu skoraj ni več dvoma.

Po slogu in namenu ločimo še nekaj drugih vrst vprašanj.

**Navajajoča vprašanja** vodijo sogovornika v želeno smer, mu pomagajo, da se sam odloči za tisto, kar hočemo. Primer navajajočih vprašanj: »Saj tudi vi mislite tako, kajne?« ali »Zdi se mi, da bi tudi vam ustrezalo, če bi naredili ...«

**Razmišljajoča vprašanja** nakazujejo potrebo po skupnem iskanju odgovorov; pojasnjujejo, pogosto odstranjujejo nesporazume. Na primer: »Medtem ko ste mi to razlagali, sem razmišljala ...« ali »Kaj pa vi mislite o tem?«

**Retorična vprašanja** pravzaprav niso prava vprašanja, ampak so bolj namenjena govorniku in spreten govornik jih lahko uporablja, da razgiba pogovor.

**Kontrolna vprašanja** so namenjena temu, da preverimo, ali nas je sogovornik pravilno razumel in ali sta dogovor oba enako razumela.

V poslovnem razgovoru je ne nazadnje pomembno, kako **sporočamo**. Sporočanje obsega posredovanje informacij o zadevi, stališč o predlogih, predlogov in ugovorov, novih usmeritev, racionalnih in emocionalnih sestavin poslovnega razgovora. Pri dobrem sporočanju je pomembno, da se na razgovor pripravimo, da je sporočanje kratko in jedrnato, da zajema vse pomembne informacije in da je razumljivo. (Možina e tal., 2004, 170)

*Več o navedenem preberite v knjigah:*



Easler, T., C. Priprava na poslovni pogovor. Ljubljana: Orbis, 2006.

Levy, B. Zapomnite si vsako ime. Ljubljana: Orbis, 2005.

## 5.5. TELEFONSKI RAZGOVOR

Telefonski razgovor je najprimernejši in najpogostejši način, ki nadomešča osebne stike. Seveda ima takšen način komunikacije kup prednosti, a tudi slabosti. Prednosti so hitro vzpostavljanje stikov, telefoniranje je cenejše kot osebni stiki in telefonski razgovor je bolj oseben kot pisno komuniciranje. Slabosti pa so, da v razgovoru ni neverbalne komunikacije, da za njim ni nobenih sledi kot za pisnim komuniciranjem in da je moteča stalna dosegljivost, tudi kadar ne želimo biti v kontaktu.

Pri telefonskem komuniciranju je pomembno vedeti, kdaj je primeren čas za telefonski razgovor. Neprimeren čas je zagotovo v začetku delovnega dneva, prav tako na koncu, v času odmora in kosila.

Ob klicu počakamo na odziv. Če gre za službeni klic, počakamo, da na drugi strani pozvoni največ petkrat, pri klicu domov lahko večkrat. V poslovnem okolju je merilo kakovosti tudi hiter odziv na telefonski klic, kar daje pozitiven vtis o podjetju in zaposlenih.

Oseba, ki se na drugi strani odzove na klic, vljudno pozdravi in se vedno predstavi z imenom podjetja. Predstavimo se in povemo, koga in zakaj kličemo. Če iskana oseba ni dosegljiva, pustimo sporočilo.

Če je naše delo tako, da veliko časa namenjamo telefonskim klicem, s katerimi naj bi obveščali ali posredovali informacije pa tudi tržili, na primer pridobivali sponzorska ali donatorska sredstva za posamezne projekte, potem je pomembno vedeti, kateri so dejavniki uspešne telefonske komunikacije.

### Dejavniki uspešne telefonske komunikacije:

#### 1. Prijeten glas, prijaznost in vljudnost

V neposredni komunikaciji posameznik pritegne pozornost sogovornika že s svojim videzom in stiskom rok. Po telefonu pa klicana oseba v nekaj sekundah zazna ali pa tudi ne vašo toplino glasu, prijaznost in odprtost. Prav to jo pritegne k poslušanju.

Pravila vljudnosti zahtevajo, da se predstavimo z imenom in priimkom. Tudi klicano osebo nagovorimo na enak način, nikakor pa ne samo z imenom ali celo pomanjševalnico (npr. Ana – Ančka, Jernej – Nejc ...).

Tudi če se sogovornik ne strinja z vami, se z njim nikoli ne prerekajte in ne dokazujte, da imate prav. Ravno tako se s stranko ne pogovarjate o svojih problemih, še najmanj pa o morebitnih težavah v podjetju, katero zastopate. Prav tako ne razpravljajte z njimi o stvareh, ki so vam jih po telefonu zaupali sogovorniki.

#### 2. Verbalne sposobnosti in lep govor

Za uspešno telefonsko komunikacijo je pomemben tudi naš **besedni zaklad**, ki mora biti bogat, uporaba besed in besednih zvez pa pravilna.

Jasna mora biti tudi **izgovarjava**, saj se po telefonu radi zabrišejo prvi in zadnji zlogi besed. Govor ne sme biti prehiter ali prepočasen.

Zavedajmo se, kako pomembno je poznavanje jezika. Ne glede na nepravilnosti, ki jih slišite pri sogovornikih, uporabljajte **lepo, pogovorno slovenščino**. Berite knjige!

Ali se smete pogovarjati v **narečju**? Z blagim narečnim naglasom prav gotovo vzbudite pozornost. Sicer pa ni zaželeno, razen po svoji presoji in z osebami iz domačih krajev, ki tudi same uporabljajo narečje.

Bodite pozorni na naslednje:

a) Lastnosti vašega glasu in govora

- je enoličen? Spreminjajte način komuniciranja.

- je osoren? Neprijazen in osoren glas deluje sovražno in odvrča ljudi. Enako odbija preveč popačen in izumetničen glas.

- je govor prehiter ali prepočasen? Prehiter govor ne vzbuja zaupanja; če ste prepočasni, bo sogovornik težko ohranil potrpljenje in bo želel pogovor prekiniti. Spet je treba zrcaliti – govor približajte govoru klicane osebe.

- je vaš govor obotavljiv? Tudi takšen govor ne bo vzbujal zaupanja. Bodite samozavestni in prepričljivi.

Kaj lahko ocenjujemo pri govoru:

- barvo
- ton
- višino
- izgovarjavo
- jakost
- hitrost govora

POSNEMAJTE SOGOVORNIKA. Z ljudmi, ki so nam podobni, prej najdemo kontakt!
--

### 3. Vaša miselna naravnost

Definicija miselne naravnosti: Miselna naravnost so mentalna očala, skozi katera opazujemo svet okoli sebe. Nekateri ljudje na svet gledajo skozi rožnata očala, drugi skozi zatemnjena.

Oseba z negativno miselno naravnostjo misli: Tega ne zmorem. Oseba s pozitivno miselno naravnostjo pa: To zmorem.

Oseba z negativno miselnostjo se osredotoča na probleme, oseba s pozitivno miselnostjo pa na rešitve. V ljudeh lahko iščemo napake ali pa dobre lastnosti; osredotočamo se lahko na to, kar nam manjka, ali pa na to, kar imamo in smo za to hvaležni.

#### 4. Osebnostna zrelost, delo in vztrajnost

Zrela oseba gleda na življenje stvarno. Ve, da je za doseganje uspeha potreben tudi napor. Čustvena stabilnost, trezno presojanje situacij in volja ji omogočajo spopadanje z ovirami in ustrezno ravnanje v kritičnih trenutkih.

#### 5. Vaš odnos do drugih

Če je vaš nastop prepričljiv in vam sogovornik zaupa, nanj lažje vplivate. Pri tem je velikega pomena vaša moč prepričevanja. Ljudje vam veliko bolj verjamejo in upoštevajo vaše nasvete, če ste dovolj suvereni.

#### 6. Empatija ali sposobnost vživljanja v drugega

Če smo v neposrednem kontaktu s stranko ali sodelavcem, lahko spremljamo tudi njuno neverbalno komunikacijo.

V telefonski komunikaciji imate na razpolago samo glas in besede. Zato morate imeti zelo izostren notranji posluš. Vse, kar slišite, morate čim bolj prav tudi razumeti.

Vsak, ki se ne zna vživeti v občutke, misli in izkušnje drugih, bo pri delu manj uspešen. Empatijo je treba zavestno razvijati. Prav tako je lahko tudi preveč obremenjujoče, če se preveč vživite v probleme klicanih oseb. S treningom in z izkušnjami lahko svojo občutljivost izostrite do prave mere.

#### 7. Fleksibilnost in samoiniciativnost

Morda ste v pogovorih preveč direktni. Bistveno je, da se znamo prilagajati situaciji, popuščati, poslušati, obenem pa pogovor usmerjati k cilju.

#### 8. Organiziranje lastnega dela

Ste organizirani ali imate nered vse naokrog vas? To vpliva tudi na vaš način dela.

Če ste na takšnem delovnem mestu, kjer vas bodo stranke klicale zelo pogosto, je dobro vedeti naslednje:

## Pravila telefonskega komuniciranja

1. Oglasite se na 2.–3. zvonjenje telefona.
2. Klice prevezujte učinkovito.
3. Če stranka čaka, jo sproti obveščajte, koliko časa bo še morala počakati.
4. Z roko ne pokrivajte slušalke in ne tipkajte po tipkovnici računalnika.
5. Ne glede na to, kako se tisti trenutek počutite, svojega slabega razpoloženja ne prenašajte na stranko.
6. Kadar se pogovarjate s težavnimi strankami, ohranite mirno kri.
7. Opravičite se, če ste napravili napako.
8. Če odidete iz pisarne, o tem obvestite tajnico, ali pa naj vaše klice prevzema kdo drug.
9. Poleg vsakega telefona imejte svinčnik in papir.
10. Če vas stranka prosi za informacije, ki jih trenutno ne morete priskrbeti, ji povejte, da ji boste odgovor sporočili kasneje. Potem jo pokličite nazaj vi ali pa nekdo, ki se na stvar spozna bolje od vas.

Ne pozabite: Bodite vljudni in prijazni. Stranki vzbudite občutek, da je pomembna. Ne tratite po nepotrebnem ne svojega ne njenega časa.

Telefonski razgovor je sestavljen iz predstavitve in uvoda, vsebine razgovora in konca razgovora. V predstavitvi se najprej predstavimo, kdo smo. Predstavitve naj bo kratka in jasna.

Preverimo, ali je za razgovor pravi čas (Lahko govorite?), sicer se dogovorimo za drug termin. Glede vsebine pogovora veljajo isti koncepti kot za vsak poslovni pogovor. Poseben poudarek velja glasu, saj je to edino orodje, ki nam je v tovrstni komunikaciji na voljo. Aktivno poslušanje je v telefonskem razgovoru še pomembnejše kot v neposrednem pogovoru, sogovorniku senzibilno dajemo ves čas vedeti (z glasovnimi potrditvami), da smo z njim in poslušamo.

Temo, ki jo je po telefonu težko urediti, preložimo raje na osebno srečanje. V oliko telefoniranja sodi tudi, da nismo nestrpni. Če nam zmanjkuje časa, to raje prijazno povejmo in se dogovorimo za drug termin.

V zaključku telefonskega pogovora povzamemo, kaj smo se dogovorili, in verjamemo na besedo, da bo neki dogovor izveden. Zato je priporočljivo, da si vsebino pogovorov zapisujemo, kar nam lahko kasneje precej pomaga ob morebitnih nesporazumih. Še boljše je, če povzetek pošljemo še po elektronski pošti ali faksu.

## 5.6. POSLOVNI SESTANEK

Sestanek je bolj ali manj formalizirana in strukturirana skupina ljudi, ki ima bolj ali manj opredeljene cilje. So pomembna sestavina poslovodne dejavnosti in kot vsaka dejavnost terjajo načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje. Sestanki v organizaciji so različni, od kolegijev in nadzornih odborov do nešteti delovnih sestankov in posvetovanj. Na njih sodelujejo različni sodelavci znotraj organizacije kot tudi zunanji udeleženci.

Sestanki stanejo čas in denar. Zato jih je smotrno skrbno načrtovati, organizirati in nadzorovati potek, pa se še vedno zavedati, da kaže sklicati le takšen sestanek, ki bo v zadostni meri dosegel cilje ter ustrezal interesom prireditelja in udeležencev (Možina et.al., 2009, 233).

Temeljne priprave na sestanek obsegajo:

- opredelitev cilja sestanka
- dnevni red
- izbiranje udeležencev
- določitev kraja sestanka
- priprava gradiv
- zagotovitev okrepčil
- preverjanje primernosti prostora (prezračevanje, akustika, temperatura)
- določitev opreme v prostoru (Možina e tal., 2004, 234)

Učinkovit sestanek pripravljajo prav vsi sodelujoči: vodja sestanka, poslovni sekretar ali tajnica in udeleženci sestanka. Uspešnost je odvisna od dobrih priprav: udeleženci naj bi porabili za priprave 2- do 3-krat več časa, kot bo trajalo srečanje, vodja in desna roka pa 3- do 5-krat več.

Sestanek naj poteka po pravilu tretjin. Prva tretjina časa je namenjena nezahtevnim temam (pregled dela za nazaj), druga srednje in najbolj zahtevnim temam, tretja tretjina pa razgovoru in najmanj zahtevnim temam.

Vodja naj ustvarjalno obvladuje sestanek:

- sestanek naj začne in konča ob napovedanem času
- poteka naj po objavljenem delovnem sporedu
- spodbuja naj aktivno sodelovanje udeležencev
- sproti naj povzema ugotovitve, ukrepe in povzema sklepe za zapisnik

Poslovni sekretar ali tajnik ima zlasti pomembno vlogo in naslednje naloge:

- skrbi za nemoten potek sestanka (skrbi za prostor, postrežbo, sprejema sporočila, svetuje glede parkiranja, zna hitro priklicati zdravstveno pomoč za udeležence s težavami, če bi bilo to potrebno ...)
- je desna roka vodje (skrbi za dokumentacijo, informacije, pozna predpise in pravila, pazi na časovni potek sestanka ...)
- skrbi za zapisovanje (zapisuje povzetke tem ali sklepe)

Ko udeleženci zapuščajo sestanek, je organizator sestanka dosegel svoj cilj, če vedo, kaj je bil namen sestanka, kakšen je bil rezultat posvetovanj in kakšni sklepi so bili na koncu sprejeti. Učinkovit sestanek naj bi doprinesel k večji osebni učinkovitosti posameznikov in poslovni uspešnosti organizacije.

## 5.7. POSLOVNA PREDSTAVITEV

Predstavitev je neposredno, predvsem govorno komuniciranje pred manjšo ali večjo množico ljudi. Ob govorni predstavitvi opazovalci in poslušalci spremljajo tudi vse vidike neverbalne komunikacije.

Predstavitve so lahko **informativne**, kadar udeležence seznanjamo z novimi izdelki, znanjem, navodili ipd. Cilj predstavitev je udeležencem posredovati nove podatke, le redko se takšna predstavitev konča z vprašanji. Predstavitev pa je lahko namenjena **vplivanju**. V tem primeru je neuspešna, če ne zbudi dovolj zanimanja, da bi se iztekla v vprašanja, razpravo ali izmenjavo mnenj.

Ko načrtujemo predstavitev, je pomembno, da znamo odgovoriti na sedem temeljnih vprašanj, s katerimi oblikujemo ogrodje dogodka:

1. Zakaj? (cilj)
2. Kaj? (glavna tema)
3. Kdo? (kdo je govornik)
4. Komu? (občinstvo)
5. Kako? (način dela)
6. Kdaj? (časovni okvirji)
7. Kje? (kraj in prostor) (Možina e tal., 2004, 329)

Dobra predstavitev ima tri dele: **uvod** s katerim pritegnemo pozornost; **jedro**, v katerem podamo bistvo sporočila, in **sklep**, v katerem povedano povežemo v celoto, povzamemo bistvo in pozovemo k ukrepanju.

Izjemno pomembna sta začetek in konec predstavitve. Pri tem kaže upoštevati tako dejavnostne kot vedenjske vidike – da bi vplivali tako na razum kot na čustva udeležencev.

V uvodu poskušamo pridobiti naklonjenost poslušalcev z zanimivim uvodom, kratko lastno

predstavitvijo, zanimivim primerom iz vsakdanjega življenja ali osebno izkušnjo in v nadaljevanju s seznanjanjem z vsebino, kar občinstvu daje občutek varnosti, saj tako okvirno ve, kaj se bo dogajalo. Na koncu je najbolje narediti tridelen zaključek: naprej povzamemo to, kar smo govorili v osrednjem delu, nato še enkrat poudarimo cilj in namen predstavitve in povabimo k morebitni akciji. Anekdota, nauk, dobra misel za konec je več kot dobrodošla.

Za kvalitetno izvedbo predstavitve so torej pomembne najprej temeljite priprave, dobro načrtovanje in predstava vsebine, pri samem izvajanju pa je nedvomno potrebno dobro obvladovanje veščin nastopanja. Nastopanje pred občinstvom in govorništvo (retorika) terjata dodatno znanje, sta pa predvsem veščini, ki se ju govorec priuči z vajo.

Pomembno je vedeti, da kvalitetna predstavitev ni prebiranje pripravljenega gradiva, ampak ima govorec pripravljena skripta ali beležke, da mu pomagajo ohranjati rdečo nit, zaporedje bistvenih korakov.

Ne smemo pozabiti dejstva, ki ga ves čas omenjamo, in sicer, da je ob govorni predstavitvi vedno prisotna tudi neverbalna komunikacija. Zato je nedvomno pomembno, kako je govorec oblečen, njegov način govora, kretnje in gibanje v prostoru, osebna urejenost in videz. Poslušalci namreč dojemajo govorca kot celoto; vtisa ne naredijo samo besede, temveč celoten videz in vedenje nastopajočega.

Pomembno je tudi poznati veščine učinkovitega govorjenja. Pravi tempo je pomemben – raje počasnejše govorjenje s primerno dolgimi presledki in s primernimi poudarki kot prehitro govorjenje. Hitrost naj bo torej srednja, glasnost govorjenja pa tolikšna, da seže tudi do najbolj oddaljenih poslušalcev. Izgovarjava naj bo izrazita in jasna; neveščji govorci namreč požirajo glasove in dele besed, napačno izgovarjajo tujke, uporabljajo preveč narečnih izrazov.

Narečje v primerni meri lahko tudi koristi, saj izdaja osebnost govorca in včasih se ravno s tem približamo ljudem v tem, da nas radi sprejmejo, saj smo »njihovi«.

Dober govorec stoji pred občinstvom trdno in uravnovešeno, s težo na obeh nogah; je pokončen, zravnčan in sproščen, vendar koncentriran na predstavitev in občinstvo. Dober govorec pozna pomen očesnega stika s poslušalci.

Nastopajoči tudi nenehno nadzoruje časovni potek predstavitve. Pomembno je, da začnemo pravočasno in zaključimo točno tako, kot smo na začetku napovedali, raje celo nekoliko prej; zavlačevanje je jamstvo za neuspeh.


Skrben govorec pripravlja občinstvo na zaključek, npr. »In predzadnja tema je ...«, in si tako zagotovi več pozornosti. Sklepni del naj bo vrhunec predstavitve. Poslušalci si praviloma najbolj zapomnijo konec, zato je prav, da povzamemo glavne sklepe in ugotovitve ter spodbudno misel za na pot domov.

Če naj bi bila na koncu na sporedu predvidena razprava, se rado zgodi, da se kljub povabilu nihče ne oglasi. Velja ne drezati v navzoče in na silo pridobivati vprašanja, ampak več zaleže mirno, sproščeno čakanje – pritisk molka prej ali slej izzove besedo. Razprava, če do nje pride, je lahko najdragocenejši del nastopa. Govorcu prinese povratne informacije in oceno o tem, kar je predstavil.

Ko je predstavitve konec, se govorec zahvali za udeležbo, in ko udeleženci odhajajo, je na voljo še za morebitna pojasnila. (Možina e tal., 2004, 372)

!Na spodnji internetni strani preberite in uporabite gradivo za dobro poslovno predstavitev:  
[http://www.engineerign.utoronto.ca/about/programs/communication/Online\\_Handbook/Oral\\_Communication.htm](http://www.engineerign.utoronto.ca/about/programs/communication/Online_Handbook/Oral_Communication.htm)

*Pomagate si lahko tudi s knjigama:*

 Milo O, F. Posredujte svoje sporočilo v 30 sekundah ali celo hitreje. Ljubljana: Lisac&Lisac, 2004. Demarais, A., White, V. Prvi vtis. Ljubljana: Lisac&Lisac, 2006.

## POVZETEK

Uspešno poslovno komuniciranje je pogoj za uspešnost vsakogar, ki ima v poklicni dejavnosti opravka z drugimi ljudmi, z namenom, da vpliva na udeležence bodisi v lastnem podjetju ali drugih podjetjih, s katerimi podjetje sodeluje.

Imamo **dve smeri** poslovnega komuniciranja: **navzven** ali **navznoter**; iz podjetja v zunanje okolje ali med zaposlenimi v podjetju.

V poslovnem komuniciranju uporabljamo poleg ustnega tudi **pisno** in **elektronsko sporazumevanje**. Za jasno pisanje in izražanje velja nekaj pravil, ki pa se dopolnjujejo ves čas. Elektronska pošta postaja vse bolj uporabna in zato velja tudi zanjo nekaj pravil pri uporabi, ki jih kaže jemati resno in upoštevati za boljše doseganje rezultatov.

**Poslovni razgovor** se od splošnega razlikuje po **ciljni naravnosti**. Uspešen je, če dosežemo svoje cilje, ki so skladni s cilji organizacije. Na poslovni razgovor se velja dobro pripraviti, obseg priprav pa je vedno skladen s pomembnostjo vsebine. Ne pozabimo, kako pomembna sestavina uspešnega poslovnega razgovora je poslušanje. Vedno znova ugotavljamo, da je to veščina, ki bi jo vsak zaposlen človek moral posebej trenirati. Z aktivnim poslušanjem lahko namreč odkrivamo zelo pomembne stvari pri našem sogovorniku: njegove želje, argumente, čustva, vrednote in potrebe. Sogovornik vedno opazi, ali smo se vživeli vanj in ali ga razumemo. Potem postavljamo prava vprašanja; katera in kdaj je spet veščina, ki jo je treba vaditi tako kot poslušanje.

V **telefonskem razgovoru** hitro ugotovimo, kako oseba predstavlja sebe in podjetje, v imenu katerega je bila bodisi klicana ali je sama klicala. V tovrstni komunikaciji gre sicer za pomanjkanje vidnega kanala, so pa zato toliko bolj izostrena vsa druga čutila. Veliko poslov se sploh ne začne ali imajo slabo začetno podlago ravno zaradi nekorektnih telefonskih kontaktov. Dejavniki telefonske komunikacije, ki jih je treba upoštevati, so plod dolgoletnih izkušenj zaposlenih v podjetjih ali njihovih klicnih centrih. Upoštevajmo pravila telefonskega komuniciranja in bodimo uspešni pri svojem delu.

Ljudje pa se pri sklepanju najpomembnejših poslov še vedno radi srečujemo osebno, na **poslovnih sestankih**. Če smo sklicatelji sestanka, je racionalno, da poznamo priprave na sestanek, od natančne opredelitve cilja, ki ga hočemo doseči, do dnevnega reda, izbiranja udeležencev, določitve kraja sestanka, priprave gradiv, preverjanja prostora in okrepčil.

V poslovnem svetu je sestavni del našega dela tudi **poslovna predstavitev** skupini ljudi bodisi znotraj podjetja ali v javnosti, kadar zastopamo svojo organizacijo. Ko načrtujemo predstavitev, je pomembno, da si znamo odgovoriti na sedem temeljnih vprašanj in si tako oblikujemo ogrodje dogodka. Ta vprašanja so: zakaj, kaj, kdo, komu, kako, kdaj, kje! Dobra predstavitev ima vedno tri osnovne dele: uvod, jedro in sklep. Izjemno pomembna sta začetek in konec predstavitve, zato jima velja nameniti nekaj več pozornosti kot drugim pripravam.

Za kvalitetno izvedbo predstavitve so torej pomembne priprave, dobro načrtovanje, pri samem izvajanju pa čim boljše **obvladovanje večšin nastopanja**. Mojstri v predstavitev pa postanemo tako kot pri vsakem drugem delu: s kilometrino. Nihče se ne rodi govorec, za to je treba vaditi, vaditi in še enkrat vaditi.

## ? VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE:

1. Katere smeri poslovnega komuniciranja poznamo in kaj je namen poslovnega komuniciranja.
2. Naštete nekaj vodil za jasno pisanje.
3. Naštete prednosti in slabosti elektronskega komuniciranja.
4. Napišite primer poslovnega razgovora, v katerem boste uporabili različne tipe vprašanj, in argumentirajte, zakaj ste izbrali ravno ta vprašanja.
5. Naštete dejavnike telefonske komunikacije.
6. Katere elemente naj vsebuje dobra priprava na sestanek, če smo mi sklicatelji srečanja?
7. Navedite nekaj pomembnih nalog vodje na sestanku.
8. Razložite, kaj je pomembno pri izvedbi poslovne predstavitve.
9. V medijih poiščite dva primera uspešne predstavitve ali javnega nastopanja in komentirajte nastop.
10. Analizirajte elemente dobrega javnega nastopa.
11. Pripravite 3-minutno predstavitev, s katero želite poslušalce prepričati o svoji temi. Upoštevajte elemente priprave in izvedbe. Izdelajte scenarij. Predstavitev opravite z uporabo AV-pripomočkov. Nastop lahko snemamo z video kamero in predvajamo posnetek.
12. Katera znanja in veščine mora obvladati uspešen govorec?

## 6 ETIKA, KULTURA IN ESTETIKA V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU

*V poslovnem svetu se prepletajo etika, kultura in estetika na vsakem koraku. Kaj je etično? Merila so različna v različnih okoljih in v različnih razmerah, vendar pa vseeno velja, da se med poslovnimi partnerji v daljšem obdobju vedno razve, katero podjetje ali njegovo vodstvo ne drži besede, ni verodostojno in krši osnovna moralna etična načela, ki veljajo v naši kulturi: poštenost in spoštovanje dostojanstva sočloveka.*

*V tem poglavju bomo pogledali, katera so osnova etična merila, katera pravila lepega vedenja velja spoštovati, še posebej, ko se predstavniki dveh podjetij ali organizacij prvič srečajo. Sem so vključena navodila in priporočila, kako s pozdravljanjem, rokovanjem, nagovarjanjem, kakšno vlogo igra obleka in zunanji videz in ne nazadnje točnost. Majhne stvari, na katere pogosto nismo pozorni ali pa jim ne posvečamo pozornosti, pa vendar pogosto odigrajo pomembno vlogo pri prvem stiku in s tem tudi uspešnem ali neuspešnem sklepanju poslov, kar ima kratkoročne in dolgoročne posledice za posamezno organizacijo kot tudi celotno družbo.*

### 6.1. ETIKA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Poslovno komuniciranje ureja odnose s poslovnimi partnerji in konkurenti, posreduje informacije in jih pridobiva za dejavnosti, ki so v interesu podjetja. Vse poslovno sodelovanje povezuje sporazumevanje – komuniciranje, ki temelji na zaupanju. Zaupanje je pričakovanje, da nam drugi, s katerimi nas vežejo različna razmerja, ne bodo storili česa škodljivega in nepoštenega. Uspešno poslovanje temelji na zaupanju. Seveda je možno ravnati tudi drugače in priti na hitro do kakšne koristi, vendar dolgoročno to ne gre.

Poslovna etika je disciplina, ki se ukvarja z etičnimi načeli v poslovanju. Etična načela so standardi, merila, po katerih se presoja pravičnost, poštenost in verodostojnost posameznikov in organizacij kot tudi celotnega gospodarskega sistema. Za nekoga, ki krši etična načela rečemo, da je slab, nemoralen, mu ni mogoče zaupati, ker ne drži dane besede, nikoli ne veš, kdaj te bo ogoljufal.

Odločanje med etičnim in neetičnim, poštenim in nepoštenim, pravičnim in nepravičnim v poslovnem svetu ni vedno črno-belo. Za vsako zadevo in v vsakih okoliščinah je na ramenih poslovnih ljudi mnogokrat težka odločitev, kako nepopustljivo velja slediti posameznim vrednotam.

Zato tudi ni ne popolnoma etičnega in ne popolnoma neetičnega poslovnega komuniciranja.

Pomembna moralna vodila so kodeksi etike podjetij in strok. Etični kodeksi raznih strok in organizacij večinoma opredeljujejo splošna pravila etičnosti, včasih tudi vsebino in načine poslovnega komuniciranja, npr. Slovenski oglaševalski kodeks.

Poslovno etiko zanimajo različni vidiki poslovanja: od poštenosti trgovca za pultom do delovanja velikih podjetij. Zanima jo ravnanje z ljudmi v podjetjih in drugih organizacijah, predvsem odnos nadrejenih do podrejenih, etičnost podjetij v odnosih z javnostmi (oglaševanje, odnos do konkurence ...).

Etično je na primer vprašanje za nadrejene: Ali delavcu, če z njegovim delom niste zadovoljni, to poveste na štiri oči? Znete pohvaliti sodelavce za uspeh, ki ste ga dosegli s skupnimi močmi? Se opravičite za storjeno napako?

Vsekakor velja vedno v vseh odnosih upoštevati temeljno načelo etične komunikacije, namreč da se mora v njej kazati spoštovanje dostojanstva sočloveka in spodbujanje razvoja njegovih potencialov.

*O poslovni etiki preberite v:*



Tierney, E. O poslovni etiki. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997.

## **6.2. KULTURA IN ESTETIKA V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU**

### **6.2.1. Pozdravljanje**

Zaposleni vedno prvi pozdravijo stranke; oseba, ki vstopi v prostor, pozdravi prva, pozdravimo ob vstopu v dvigalo, v čakalnico v zdravstvenem domu. Pozdrav opustimo v večji množici ljudi.

### **6.2.2. Rokovanje**

V ritual pozdravljanja sodi rokovanje. Ta prvi fizični stik ima v medosebni komunikaciji velik pomen, saj smo ljudje za dotik zelo občutljivi. Dotik je izrednega pomena za zdrav psihični razvoj vsakega človeškega bitja od rojstva naprej.

Iz načina rokovanja razberemo veliko o osebi in njenem značaju. Ustvarimo si prvi vtis, o njenem odnosu do nas, njenem razpoloženju in značaju.

Namen stiska rok je potrditev dobrih namenov, izraz dobronamernosti. V času naših zgodnjih prednikov so ljudje izkazovali dobre namene s tem, da so prihajali z odprtimi dlanmi, da bi se videlo, da prihajajo v miru.

Pravilen stisk roke je čvrst, trden in zanesljiv. Pazimo, da ne ponujamo v pozdrav mlahavo roko, ravno tako tudi, da ne lomimo prstov drugi osebi. Rokovanje naj traja samo tri do štiri sekunde. Starejša oseba je tista, ki prva ponudi roko v pozdrav, ženska, ki se rokuje z mlajšo osebo ali moškim iste generacije, lahko ob pozdravu sedi, če pa je gostiteljica, tudi ona vstane.

Rokovanje z drugo roko v žepu ali cigareto v drugi roki kaže nespoštovanje do druge osebe.

### **6.2.3. Predstavljanje**

Predstavljanje je pomemben del vsakodnevnega komuniciranja v poslovnem življenju. Pomemben je stik z očmi in nasmeh. Ravno pri predstavljanju in izrekanju imen, predvsem pa

pri spoznavanju sobesednikovega imena in priimka, si vzamemo malce več časa za pogled v oči. Svoje ime povemo jasno in glasno, da si ga drugi lažje zapomnijo.

Pomembno je tudi, da si tudi sami, če se le da, čim prej zapomnimo sogovornikovo ime in ga v nadaljevanju pogovora v primernih trenutkih tudi uporabimo. Na ta način ustvarimo s sogovorniki stik, ki nam pomaga v nadaljnjem poslovnem procesu.

Kadar se znajdemo v vlogi, ko mi predstavljamo nekoga, potem je pomembno poznati nekaj osnovnih pravil.

Mlajšo osebo predstavimo starejši, moškega ženski; v poslovnih stikih predstavljamo osebe, ki so na hierarhični lestvici nižje, osebam, ki so na višjem mestu; pomembnejšim osebam manj pomembne.

#### **6.2.4. Nagovarjanje**

V poslovnem svetu se vikamo, saj tako izražamo spoštovanje do soljudi. Nadrejeni lahko predlaga tikanje podrejenemu, ta pa ga sprejme ali ne, vendar mora nadrejeni spoštovati njegovo odločitev. Podrejeni ravno tako lahko predlaga, da ga nadrejeni tika, če to želi.

Ravno tako je glede starosti: starejši predlaga tikanje mlajšemu in v odnosu ženska moški predlaga tikanje ženska.

Če imajo ljudje akademske nazive, smo jih dolžni uporabljati tako v pisni kot ustni obliki, ko osebo nagovarjamo. Strokovni naslov se navaja za imenom in priimkom; akademski, častni in plemiški naslovi se navajajo pred imenom in priimkom.

#### **6.2.5. Zunanji videz**

V vsakem poklicu je prijetno srečati urejene in negovane osebe. Osebna higiena in urejeno oblačenje sta predpogoja za uspešno komuniciranje. Ljudje, ki se potrudijo za svoj videz, v drugih vzbujajo občutek, da so prizadevni tudi pri svojem delu, kar daje občutek zaupanja in varnosti.

##### Telesna nega

Nega telesa bi morala biti ena najpomembnejših skrbi vsakega posameznika. Redno vzdrževanje higiene je zakon. Bodimo previdni pri uporabi različnih vonjav, da ne bomo s premočnim vonjem nadlegovali sodelavcev.

Obrat obraz je znak, da je moški pozoren na svoj videz, tako kot umiti in redno striženi lasje. Ženske morajo biti v poslovnem svetu pozorne na uporabo ličil – velja manj je več. Roke so ravno tako ogledalo naše urejenosti. Poskrbeti moramo, da so čiste in nohti pristrizeni ter urejeni.

Zobje morajo biti zdravi in negovani, umivati si jih moramo redno, pri čemer morajo biti kadilci še posebej skrbni, predvsem zaradi neprijetnega vonja in porumenelosti zob. Niti najboljša obleka in izbrano vedenje ne moreta popraviti vtisa, ki ga naredijo neurejeni zobje.

## Obleka in videz

Obleka odraža najprej odnos do sebe, odnos do drugih in do poklica, ki ga opravljamo. Velja, da naj bi način in slog oblačenja določal poklic in delovno okolje. Bančnik se oblači drugače kot vodja projektov v oglaševalski agenciji ali učitelj.

Na sploh pa velja, da se poslovnež naj ne bi oblačil ekstravagantno. Uporabljali naj ne bi vpadljivih, kričečih barv. Pri oblačenju velja tako za moške kot za ženske uporaba umirjenih barvnih odtenkov.

Za moške je predpisana obleka, sestavljena iz hlač in suknjiča, srajce in primerne kravate. Suknjič je dovoljeno sleči, le če je moški sam v pisarni. Ne pozabimo, da morajo biti nogavice dovolj dolge, da se ne vidi gola koža, in v temni barvi.

Zaposlene ženske naj nosijo praktična in modna oblačila, izogibajo pa naj se tesno se prilagajajočim oblekam in globokim izrezom. Ne glede na letni čas so obvezne hlačne nogavice (poleti sicer najtanjše, pa vendar) in zaprti čevlji. Nakit naj bo minimalen.

## Skrb za zdravje

V današnjem času so zaposleni posamezniki pod nenehnim stresom. Preobremenjeni so lahko zaradi slabe organizacije v podjetju in s tem s prevelikim obsegom dela, slabimi odnosi med sodelavci, prenizkim dohodkom, lastno ambicioznostjo ...

Zaposleni v podjetju so dolžni poskrbeti za svoje zdravje. Pomagamo jim lahko tako, da organiziramo različna predavanja, seminarje in delavnice, kako poskrbeti zase, da jih obvarujemo pred prehudimi pritiski. Žal se vsi premalo zavedamo pomembnosti preventive. Modri ljudje namreč vlagajo v dva Z-ja: znanje in zdravje.

Če so se bolezen in njeni simptomi že pojavili, je skrajni čas, da začnemo razmišljati o spremembi življenjskih navad.

### **6.2.6. Točnost**

Točnost je kraljevska čednost – pravi star pregovor. S točnostjo pokažemo spoštovanje do drugih in ne nazadnje do svojega časa. Čeprav se je na cesti zgodilo karkoli ali smo imeli težave s parkiranjem ali celo nismo našli pravega naslova – vse to ni opravičilo, da čakajočim na dolgo in široko razlagamo, kaj se nam je zgodilo. Prevezemimo odgovornost za svoje početje in pojdimo od doma ali s katere koli lokacije pravočasno in vse možne zaplete vštjemo v čas, ki nam je na voljo, da pridemo točno, kot smo se dogovorili.

Enako velja za spoštovanje časa na sestanku. Delo začnemo in končamo ob dogovorjeni uri.

### **6.2.7. Poslovno obdarovanje**

Darilo je oblika pozornosti, zahvala za storjene usluge, uspešno sklenjen posel, dobrodošlica gostu in izkaz nakazanega zaupanja, ko pričenjamo z nekom poslovno sodelovati.

Poslovna darila so eden od načinov, kako izboljšati ali negovati dobre odnose. Vendar se lahko pojavi vprašanje, kje je meja med obdarovanjem in podkupovanjem. Kakšna naj bo vrednost darila? Vemo namreč, da je podkupovanje kaznivo.

Točnih napotkov in odgovorov ni, priporoča pa se imeti občutek in se zanesti na lastno pravilno presojo. Vsekakor velja, da ne kupujemo dragih daril. Primerna naj bodo osebi, zato je priporočljivo kaj vedeti o njej, vendar ne intimnih zadev. Poslovnim partnerjem ne podarjamo promocijskih daril podjetja, ampak izdelke, ki jih proizvaja podjetje.

Primerno je, da si podjetje ali organizacija naredi strategijo obdarovanja, vodi evidenco podarjenih stvari, da se ne bi darila za neko osebo kdaj podvojila. Iz zadrege nas vedno lahko rešijo pripravljena darila za nepredvidene obiske.

Po končanem sestanku, pogovoru ali poslovnem kosilu ali večerji darila izročamo osebno, tako da stopimo do obdarovanca, mu pogledamo v oči in stisnemo roko ter spregovorimo nekaj spodbudnih besed.

## POVZETEK

Poznavanje osnovnih **pravil etike, kulture in estetike** v poslovnem svetu nam pomaga pri vzpostavljanju dobrih stikov z drugimi, k temu, da se bomo dobro znašli v nepredvidenih situacijah, predvsem pa, da bomo razvijali **strpnost in tolerantnost** do drugih.

Osnovno temeljno etično načelo medsebojnega poslovanja, ne glede na velikost podjetja ali organizacije, je v tem, da ljudje spoštujemo dostojanstvo drugih in da se pri sprejemanju poslovnih odločitev čim bolj držimo pravila »fair playa«, kar nam bo na dolgi rok prineslo zadovoljne stranke in sodelavce ter uspeh.

Zaposleni v podjetjih, ki se srečujejo na svojih delovnih mestih s strankami, naj bodo poučeni o malenkostih, ki tvorijo celotno sliko podjetja. Pozdravljanje, rokovanje, predstavljanje sodelavcev in nagovarjanje drugih so veščine, ki se jih lahko hitro naučimo. Pri tem ne smemo pozabiti na svojo **obleko, videz** in ne nazadnje **skrb za telesno nego**, saj s tem kažemo v prvi vrsti odnos do sebe in do podjetja, v katerem smo zaposleni, in seveda do sogovornika ali sogovornikov pri sklepanju poslov.

**Točnost** je kraljevska čednost, saj s točnostjo na srečanjih pokažemo naš odnos in spoštovanje do drugih. Vedno je bolje priti nekaj minut prezgodaj in se pripraviti v miru kot nekaj minut zamuditi in potem iskati izgovore v gostem prometu ali pomanjkanju parkirnih prostorov.

Z ljudmi, s katerimi poslovno sodelujemo, pogosto razvijemo manj tesne pa tudi dokaj tesne odnose. Včasih se z nekaterimi ljudmi ujamemo na »celi valovni dolžini« in smo jim naklonjeni, z nekaterimi manj. **Obdarovanje** je eden od načinov, kako izkažemo pozornost ali se zahvalimo za uspešno sklenjen posel. Z darili negujemo **dobre poslovne odnose**, moramo pa paziti na mejo, se zanesti na svoj dober občutek, da ne presežemo nevidne črte, ki nas povezuje, lahko pa v trenutku tudi odbije.

## **? VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE:**

1. Kaj zajema pojem etika poslovnega komuniciranja?
2. Navedite nekaj konkretnih primerov neetičnih ravnanj.
3. Razložite, kaj vam pomeni točnost in kako jo vi doživljate v stiku z drugimi. Spomnite se kakšnih primerov iz vašega življenja.
4. Kako si vi predstavljate pojem poslovnega obdarovanja? Kje je tista meja, ki jo lahko mimogrede prestopimo? Argumentirajte.

## 7 MEDKULTURNO KOMUNICIRANJE

*Medkulturno komuniciranje pomeni, da nas zanima sporazumevanje med ljudmi različnih kultur. Z globalizacijo in razvojem tehnologije, predvsem interneta, se vedno bolj širi sklepanje poslov med predstavniki različnih narodov. V virtualnem svetu lahko iz različnih koncev sveta istočasno ali v nekem obdobju sodelujejo strokovnjaki določenega področja in skupaj izvajajo pomemben projekt. Pri komuniciranju na daljavo, še toliko bolj pa, če se osebno srečujemo, je pomembno poznati osnovna dejstva o kulturi na splošno in o razlikah v kulturah ter katere so najpogostejše ovire in njihove posledice v medsebojnem komuniciranju, zato da bi ji ozavestili in znali ravnati z njimi, ko bo potrebno.*

*Premalokrat se zavedamo, da so vzroki težav prav medkulturni nesporazumi. Če se kot prebivalci sveta ne bomo zavedali medsebojnih razlik, če ne bomo poučeni o veččinah za uspešno medkulturno komunikacijo, bo svetu trda predla in takšne prihodnosti si gotovo ne želi nihče.*

### 7.1. KAJ JE KULTURA?

»Tisto, po čemer se ena skupina ljudi razlikuje od druge.« (Hofstede, 2006, 47) Svet je poseljen z ljudmi, ki se povezujejo v večje ali manjše skupine. Vsaka od njih s časom razvije življenjske navade, ki so značilne samo zanjo. Gre za življenjske vzorce: kako oblikovati družino, kakšne navade so običajne, kako se skupaj veselimo in kako skupaj žalujemo; gre za obrede in življenjske modrosti, ki se na specifičen način prenašajo iz roda v rod. Način življenja imenujemo kultura.

Različne svetovne kulture imajo vseeno nekaj skupnih točk, do katerih pa je vsaka skupina razvila sebi lasten odnos. Način, kako se skupina ljudi obnaša do petih vprašanj, je tisto, čemur pravimo kultura. Ta vprašanja so: identiteta, hierarhija, spol, resnica in vrednote.

Identiteta pomeni odnos med posameznikom in skupino. Kaže se v identiteti posameznika ali individualizmu in na drugi strani v identiteti skupine ali kolektivizmu. Kulture bogatejših dežel težijo k individualnosti posameznika, kulture revnejših dežel pa h kolektivizmu. Iskanje ravnovesja je izziv. Kako biti realizirani posamezniki in vendar ne izolirani, asocialni in osamljeni, pa vendar še vedno del širše kulture.

Hierarhija pomeni stopnjo neenakosti med ljudmi in zanjo velja, da bolj ko prevladuje revščina in so viri omejeni, večja je hierarhija med ljudmi.

Pri spolu gre za vprašanje enakopravnosti. Zgodovina kaže, da je v boju za moč in prevlado dominiral moški spol, v enakopravnejših družbah prihajajo v ospredje ženske vrline.

Vsaka kultura se srečuje tudi s svojo verzijo resnice. V stiski, srečanjem z neznanim in novimi okoliščinami se pokaže, kako je posamezna kultura opremljena s tem, kako se srečuje z neznanim in nepričakovanim. Srečamo več različic sprejemanja drugačnosti – od kulture, ki je strpna do neznanega, do kulture, ki je zaprta in ki verjame, da je vse, kar je drugačno, nevarno.

Med toge in nestrpne kulture uvrščamo države nekdanje Sovjetske zveze, Balkan, Japonsko, Korejo, med zelo strpne Singapur, Jamajko in Dansko. Angleško govoreče dežele in Kitajsko uvrščamo nekam v sredino.

Vrednot se otroci učijo od rojstva od svojih staršev in starih staršev in družine, šole, na delovnem mestu, iz kulturnih vzorcev. Nekateri kulture posvečajo večjo pozornost dolgoročni usmeritvi (odpovedovanje užitku zdaj z namenom, da žanjemo uspehe kasneje) ali kratkoročni usmeritvi (življenje je treba živeti zdaj).

Šele v stiku z drugimi kulturami se zavemo, da so navade, vzorci razmišljanja in načini, kako živimo, samoumevni samo v kulturi, ki ji pripadamo, in kako lahko istim stvarjem različne kulture pripisujejo povsem drugotne pomene.

Kulture lahko delimo tudi na: – »tople« kulture, za katere je značilna bližina čustev, dotika, uporabe telesne govorice, in »hladne« kulture, katerim pripisujemo zadržanost, togost v izražanju čustev, zaprtost vase ...

Zato je za ljudi, ki delajo v medkulturnih okoljih s sodelavci različnih kultur, nujno potrebno, da se seznanijo z natančnejšimi in primernimi navodili za večnacionalno usposabljanje.

Pomembno: Ljudje vrednote svoje kulture praviloma dojemamo kot tiste prave, zato prevladuje težnja, da je naša kultura edina pravilna in zato boljša od drugih. Tako stališče je seveda napačno. Splošna resnica je, da najboljše kulture ni, so samo različne, in naučiti se moramo, kako sobivati v strpnosti in tolerantnosti do drugače mislečih.

Pripadniki posamezne kulture so navajeni, da sebe in svojo kulturo postavljajo v središče in druge kulture presojujejo iz tega stališča. Stališče, ko druge kulture ocenjujemo z vidika lastne kulture, imenujemo etnocentrizem.

Etnocentrizem je lahko idealno izhodišče za predsodke do drugih in diskriminacijo. Spomnimo se druge svetovne vojne, fašizma, nacizma, pregona Židov, ameriške zasedbe Iraka in skratka vsake vojne in spopada, ki izhaja iz tega stališča. Etnocentrizem se kaže v povečevanju izključno lastne kulture (arijska rasa) in zaničevanju drugih, v izražanju sovražnih čustev in govorov, napadov na kulturne spomenike, v druženju s samo sebi enakimi in odklanjanju vseh, ki niso takšni kot mi.

Takšno vedenje in ravnanje kaže na samopodobo tako posameznika kot naroda. Slaba samopodoba potrebuje in zahteva slabše od sebe, da bi si s tem dokazali, da smo boljši. Dobra samopodoba dopušča raznolikost, se je veseli in zna obogatiti svoje življenje z drugačnostjo.

## 7.2. OVIRE MEDKULTURNEGA KOMUNICIRANJA

LaRay Barna (v: Hofstede, 2006, 31) navaja, da lahko nastanejo ovire v medsebojnem sporazumevanju znotraj različnih kultur na petih področjih:

### 1. Jezikovna razlika

Jezik lahko ustvarja ovire na številne načine. Je sredstvo za kodiranje pomena, ki je specifično za vsako kulturo posebej.

Poznavanje jezika drugega naroda ne zajema le poznavanje slovnice in besednega zaklada, ampak tudi poznavanje kulture. Določena beseda ima namreč v drugačni situaciji drugačen pomen.

### 2. Nesporazum v branju neverbalne komunikacije

Vsak posameznik si neverbalno komunikacijo razlaga na podlagi naučenega, na podlagi lastne kulture, zato se nam lahko zgodijo večji ali manjši nesporazumi. Temu se izognemo tako, da nehamo domnevati, da vse razumemo, ampak povprašamo in se seznanimo s tem, kaj določene stvari pomenijo, zavedajoč se, da lahko tudi naša neverbalna komunikacija nehoti pripelje v medkulturni nesporazum.

### 3. Stereotipi

Ljudje poskušamo druge, takoj ko jih spoznamo, spraviti v nekakšne predalčke na podlagi lastnih doživetij in izkušenj. Vidimo zgolj tisto, kar želimo videti, oz. tisto, kar pričakujemo, da bomo videli. Če pričakujemo, da so ljudje iz določene države neprijazni, si bomo njihovo vedenje tudi tako razlagali. Primer stereotipa: vsi Kitajci so majhni ali Italijani so dobri ljubimci, vsi Škoti so stiskaški.

Zato se je treba potruditi, se seznaniti z lastnimi predsodki in stereotipi kulture, s katero se srečujemo, in se pozanimati, kaj v resnici neko vedenje pomeni s stališča njihove kulture.

### 4. Vrednotenje vedenja na podlagi lastne kulture

Na podlagi lastnih izkušenj vrednotimo, kaj je prav in kaj ne, kaj je primerno in ustrezno in kaj spet ne. Potrebujemo ohranjanje distance, zavedanje lastnih omejitev in dopuščanje, da se nam ljudje iz druge kulture s časom utegnejo predstaviti v bolj pozitivni luči, kot smo sploh pripravljeni priznati.

## 5. Stres

Stres je v srečanju različnih kultur seveda prisoten, saj ne vemo, kaj vse lahko pričakujemo. Ublažimo ga tako, da sprejmemo negotovost medkulturnih situacij glede medsebojnih pričakovanj in da smo tolerantni in senzibilni v medsebojnem ustvarjanju stikov.

Udeleženci v sporazumevalnem procesu različnih kultur imajo različne predstave in pojmovanja o njem. Večje so razlike med kulturami, večja je možnost nesporazumov, zato velja to dejstvo upoštevati in moramo biti posebej pozorni na uspešno izvedbo sporazumevanja. K uspešni medsebojni komunikaciji lahko precej prispeva neformalno razumevanje, ki temelji na medsebojnem zaupanju in neverbalni komunikaciji, s katero si lahko dodatno pomagamo. Seveda, večje ko so razlike v kulturah, težje je vzpostaviti omenjeno zaupanje.

Poslovnež, ki veliko potuje v tujino, se bo srečal z mnogimi običaji in navadami in zaželeno je, da pozna kulturne razlike. Pred potovanjem je dobro preučiti predvsem, kaj je v neki državi zaželeno in kaj prepovedano. V islamskem svetu veljajo drugačna pravila. Na primer: negativen odnos do žensk pri sklepanju poslov ali točnost, ki je zelo raztegljiv pojem. Nestrpnost tu nima kaj iskati.

Robert Moran, antropolog in vodja programa medkulturne komunikacije na visoki šoli za menedžment v Phoenixu v Arizoni, navaja tri pomembna določila v mednarodnih stikih:

- verbalno in neverbalno komunikacijo
- strpnost
- smisel za čas

Meni, da mnogo mednarodnih poslov propade ne samo zaradi denarnih ali tehničnih vzrokov, ampak zaradi neuspešnega načina komuniciranja ali celo napačne razlage neverbalnih sporočil.

Rokovanje, ki je v navadi na Zahodu, na Japonskem, v Maleziji ali Indoneziji ni v navadi. Velja pa, da bodo na Japonskem cenili globok priklon in podrobno in spoštljivo preučevanje sogovornikove vizitke.

V Španiji, Grčiji in latinskoameriških državah velja, da je čas raztegljiv pojem. Ravno nasprotno pa velja za zahodnoevropske in severnoameriške države, kjer šteje točnost, točnost in še enkrat točnost.

Pri neverbalnem komuniciranju lahko zaidemo v težave, če pokažemo sogovorniku s palcem in kazalcem črko O. V zahodnem svetu je to znak za O. K., v Grčiji pa bomo s to kretnjo sogovornika užalili, saj ima zanj obscen pomen.

Še nekaj izbranih nasvetov:

- V Grčiji ne naročajte turške kave.
- Na Srednjem Vzhodu je leva roka namenjena opravljanju v stranišču, zato velja za umazano.
- V Evropi in arabskem svetu velja za spoštljivo, če človeka gledamo v oči, na Japonskem pa velja za povsem nesposobno, zato usmerijo pozornost v sogovornikov vrat.
- Praskanje po glavi pomeni na Zahodu razmišljanje in zaskrbljenost, na Japonskem jezo.

Ljudje, ki uspešno komunicirajo v mednarodnem okolju, niso tisti, ki dobro obvladajo jezik tuje kulture, ampak tisti, ki obvladajo vsaj osnove jezika in so odprti, tolerantni, učljivi in pripravljeni sprejemati različnost in se vsemu navedenemu hitro prilagajati.

*!Na spodnjih internetnih straneh boste našli informacije in različne teorije o dobrobiti medkulturnega sobivanja, o prednostih in pasteh prilagajanja in asimilaciji v posamezne kulture, primer časopisa namenjenega omenjeni temi in predstavitev inštituta za medkulturno komunikacijo:*

[http://en.wikipedia.org/wiki/Intercultural\\_communication](http://en.wikipedia.org/wiki/Intercultural_communication)

<http://www.immi.se/intercultural/>

<http://www.acjournal.org/holdings/vol3/Iss3/spec1/kluver.htm>

## POVZETEK

Medkulturna komunikacija je sporazumevanje med ljudmi, ki so **pripadniki različnih kultur**. Različnost prinaša pestrost in zahteva tolerantnost vseh vpletenih, da lahko najdemo skupen jezik in dosežemo skupne cilje.

Način, kako se skupina ljudi obnaša do petih vprašanj, je tisto, čemur Hofstede pravi kultura. Ta vprašanja so **identiteta, hierarhija, spol, resnica in vrednote**.

Vsaka kultura se srečuje s svojo verzijo resnice. Šele v stiku z drugimi se zavemo, da je naše razumevanje navad, gest, dejavnosti, načina življenja nekaj, kar je samoumevno in razumljivo samo kulturi, ki ji pripadamo.

Pripadniki posamezne kulture so navajeni, da sebe in svojo kulturo postavljajo v središče in presojujejo druge kulture s tega izhodišča. Stališče, ko druge kulture ocenjujemo z vidika lastne kulture, imenujemo **etnocentrizem**. Etnocentrizem je idealno izhodišče za predsodke do drugih in diskriminacijo.

Vodilo, ki šteje, je, da so vse kulture enakopravne, različne, a ne boljše ali slabše, in zahtevajo enako spoštljivo ravnanje, saj nas **različnost** lahko **bogati**, če znamo to izluščiti in uporabiti v strpnem sožitju.

V medkulturnem komuniciranju se srečujemo z razlikami v jeziku, neverbalni komunikaciji, v stereotipih in predsodkih, izražanju čustev ... Nepoznavanje teh razlik in neupoštevanje pomeni veliko oviro v sporazumevanju.

**Ljudje, ki uspešno komunicirajo v mednarodnem okolju**, so tisti, ki obvladajo vsaj osnove tujega jezika, so **odprti, tolerantni, učljivi**, pripravljeni na **prilagajanje** in z vedenjem izražajo **spoštovanje** do drugačnih od sebe.

## ? VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE:

1. Razložite pojem kultura.
2. Naštejte pet skupnih točk treh kultur in poiščite konkretne primere zanje.
3. Kako vpliva etnocentrizem na ustvarjanje medsebojnih odnosov?
4. Pojasnite ovire v medsebojnem komuniciranju in jih razložite na posameznih primerih.
5. Opišite vašo izkušnjo z medkulturnim srečanjem in razložite vašo in sogovornikovo videnje tega dogodka.
6. Kakšen nasvet bi dali tujcu, da bi lažje našel skupen jezik z našo kulturo?
7. Poiščite primere nesporazumov v različnih kulturah.

## LITERATURA:

- Allwood, J. *Journal of Intercultural Communication* (online). 2009. (citirano 23.9.2009). Dostopno na naslovu: <http://www.immi.se/intercultural/>
- Bunc, S. *Slovar tujk*. Maribor: Založba Obzorja, 1984.
- Cava, R. *Kako se sporazumevati s težavnimi ljudmi*. Kranj: Založba Ganeš, 2003.
- Freud, S. *Psihopatologija vsakdanjega življenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2006.
- Glasser, W. *Teorija izbire*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center, 1999.
- Glasser, W. *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center, 1995.
- Green, R. *Nov način komunikacije*. Ljubljana: samozaložba M. Hafner, 1991.
- Halloran, A. *Practical management Skills* (online). 2009. (citirano 4.8.2009). Dostopno na naslovu: <http://www.practical-management-skills.com/how-to-read-body-language.html>
- Harris, T. *Jaz sem v redu – ti si v redu*. Ljubljana: Karantanija, 2007.
- Hofstede, G. J., et. al. *Komuniciranje, raziskovanje kulture*. Ljubljana: Družba Piano, 2006.
- Kluver, R. *Globalization, Informatization, and Intercultural Communication* (online). 2009. (citirano 25.9. 2009). Dostopno na naslovu: <http://www.acjournal.org/holdings/vol3/Iss3/spec1/kluver.htm>
- Lamovec, T. *Spretnosti v medsebojnih odnosih*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva, 1993.
- Možina, S., et. al. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, 2004.
- O Connor, J. *Spretnosti sporazumevanja in vplivanja*. Žalec: Sledi, 1996.
- Osredečki, E. *Nova kultura poslovnega komuniciranja*. Lesce: Oziris, 1994.
- Pease, A. *Govorica telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1997.
- Peck, S. *Ljubezen in duhovna rast*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 1996.
- Posvet. *Trening asertivnosti*. Ljubljana: Center za psihološko svetovanje, 2007.
- Rosenberg, M. *Nenasilno sporazumevanje – jezik življenja*. Ljubljana: Društvo svetovalcev zaupni telefon Samarijan, 2004.
- Smith, E.R. in Mackie, D.M. *Social psychology: third edition* (online). 2009. (citirano 22.10.2009). Dostopno na naslovu: <http://www.psypress.com/smithandmackie/resources/topic.asp?topic=ch13-tp-02>

Spillane, M. *Kako se predstavimo*, Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 1997.

Steiner, C. *Claude Steiner's Emotional Literacy Home Page* (online). 2009. (citirano 2.11.2009). Dostopno na naslovu: <http://www.claudesteiner.com/ta.htm>

Stewart, I. *TA Today*. Nottingham, England: Russell Press Ltd., 2000.

The William Glasser Institute. *Choice theory* (online). 2009. (citirano 14.11.2009). Dostopno na naslovu: [http://www.wglasser.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=58&Itemid=107](http://www.wglasser.com/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=107)

Toporišič, J., et. al. *Slovenski pravopis*. Ljubljana: SAZU, 2001.

Ule, M. *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2009.

University of Toronto. Faculty of Applied science an engineering. *Oral Communication* (online). 2009. (citirano 11.11.2009). Dostopno na naslovu: [http://www.engineering.utoronto.ca/about/programs/communication/Online\\_Handbook/Oral\\_Communication.htm](http://www.engineering.utoronto.ca/about/programs/communication/Online_Handbook/Oral_Communication.htm)

US. Department State. *Transactional Analysis* (online). 2009. (citirano 6.11.2009). Dostopno na naslovu: <http://www.state.gov/m/a/os/65951.htm>

Zabukovec, V. *Reševanje konfliktnih situacij (seminar in delavnica)*. Ljubljana; Andragoški center, 2004.

Žorž, B. *Svetovati ali poslušati*. Celje: Društvo Mohorjeva družba: Celjska Mohorjeva družba, 2005.

Žveglič, M. *Nenasilna komunikacija*. Ljubljana: seminar 7. in 8. marec 2008, Društvo katoliških pedagogov Slovenije.

Wikipedia. *Communication* (online). 2009. (citirano 14.11.2009). Dostopno na naslovu: <http://en.wikipedia.org/wiki/Communication>

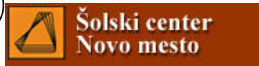
Wikipedia. *Intercultural communication* (online). 2009. (citirano 14.11.2009). Dostopno na naslovu: [http://en.wikipedia.org/wiki/Intercultural\\_communication](http://en.wikipedia.org/wiki/Intercultural_communication)



## Projekt **Impletum**

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

Konzorcijski partnerji:



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