

ZLATKO MIHALJČIČ

Dobra komunikacija je tako stimulatívna kot črna kava,  
po njej pa je prav tako težko zaspati.

*Anne Morrow Lindberg*

# POSLOVNO KOMUNICIRANJE

ZALOŽNIŠTVO JUTRO

# Vsebina

<b>1. OSNOVE USPEŠNEGA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA . . . . .</b>	<b>9</b>
1.1 <b>Vloga poslovnega komuniciranja. . . . .</b>	<b>9</b>
1.1.1 POMEN KOMUNICIRANJA MED LJUDMI . . . . .	9
1.1.2 POMEN POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA . . . . .	9
1.2 <b>Opredelitev poslovnega komuniciranja . . . . .</b>	<b>11</b>
1.2.1 KAJ JE KOMUNICIRANJE. . . . .	11
1.2.2 KOMUNIKACIJSKI MODEL . . . . .	12
<b>2. KONCEPTI IN VEŠČINE KOMUNICIRANJA . . . . .</b>	<b>16</b>
2.1 <b>Vrste komuniciranja . . . . .</b>	<b>16</b>
2.1.1 KOMUNICIRANJE GLEDE NA RAZDALJO MED UDELEŽENCI . . . . .	16
2.1.2 KOMUNICIRANJE GLEDE NA ŠTEVILO SODELUJOČIH . . . . .	16
2.1.3 KOMUNICIRANJE GLEDE NA SMER . . . . .	17
2.1.4 VERTIKALNO IN HORIZONTALNO KOMUNICIRANJE. . . . .	18
2.1.5 FORMALNO IN NEFORMALNO KOMUNICIRANJE . . . . .	19
2.1.6 KOMUNICIRANJE GLEDE NA OBLIKO . . . . .	19
2.2 <b>Verbalno komuniciranje . . . . .</b>	<b>19</b>
2.2.1 POMEN VERBALNEGA KOMUNICIRANJA . . . . .	19
2.2.2 ZVOČNI VTIS . . . . .	19
2.2.3 VERBALNI BONTON . . . . .	21
2.3 <b>Neverbalno komuniciranje . . . . .</b>	<b>24</b>
2.3.1 POMEN NEVERBALNEGA KOMUNICIRANJA . . . . .	24
2.3.2 ZUNANJI VIDEZ . . . . .	26
Ali obleka naredi človeka? . . . . .	27
Delovna obleka . . . . .	27
Dnevna obleka. . . . .	28
Slavnostna obleka. . . . .	29
Vpliv barv . . . . .	29
Urejenost in negovanost . . . . .	30
2.3.3 TELESNA DRŽA IN HOJA. . . . .	31
2.3.4 GESTIKA . . . . .	33
2.3.5 MIMIKA . . . . .	36

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

65.012.45(075.8)

MIHALJČIČ, Zlatko

Poslovno komuniciranje : učbenik za višje strokovno  
izobraževanje, izobraževalni program Komercialist / Zlatko  
Mihaljčič ; [ilustracije Gregor Koželj in Adobe Clip Art Stock]. -  
Ljubljana : Jutro, 2006

ISBN 961-6433-62-8

223545344

2.3.6	PROKSEMIKA . . . . .	39
	Intimno področje . . . . .	40
	Osebno področje . . . . .	40
	Družabno področje . . . . .	40
	Javno področje . . . . .	40
	Namestitev za mizo . . . . .	41
2.3.7	UREJENOST TRGOVINE . . . . .	42
<b>3.</b>	<b>TEHNOLOGIJA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA . . . . .</b>	<b>46</b>
3.1	<b>Telefonsko sporazumevanje . . . . .</b>	<b>46</b>
3.1.1	POMEN TELEFONSKEGA SPORAZUMEVANJA . . . . .	46
3.1.2	PREDNOSTI IN SLABOSTI TELEFONSKEGA SPORAZUMEVANJA . . . . .	46
3.1.3	ZVOČNI VTIS . . . . .	48
3.1.4	TELEFONSKI GLAS . . . . .	48
3.1.5	MELODIJA GOVORA . . . . .	49
3.1.6	JAKOST GLASU . . . . .	49
3.1.7	JEZIK . . . . .	50
3.1.8	KAKO SE POGOVARJAMO PO TELEFONU . . . . .	50
3.1.9	KAKO POSLUŠATI SOGOVORNIKA . . . . .	52
3.1.10.	TELEFONSKI BONTON . . . . .	53
3.1.11	SAMODEJNI (AVTOMATSKI) TELEFONSKI ODZIVNIK . . . . .	56
3.1.12	MOBILNA TELEFONIJA . . . . .	57
3.2	<b>Poslovno komuniciranje in internet . . . . .</b>	<b>59</b>
3.2.1	TELEKOMUNIKACIJSKA IN RAČUNALNIŠKA OMREŽJA . . . . .	59
3.2.2	KAJ JE INTERNET . . . . .	59
3.2.3	ELEKTRONSKA POŠTA . . . . .	59
3.2.4	SVETOVNI SPLET . . . . .	62
3.2.5	SPLETANJE SESTAVKOV . . . . .	62
3.2.6	ISKANJE SPLETNIH STRANI . . . . .	64
<b>4.</b>	<b>POSLOVNI POGOVOR . . . . .</b>	<b>66</b>
4.1	<b>Kaj je poslovni pogovor . . . . .</b>	<b>66</b>
4.2	<b>Temeljne veščine poslovnega pogovarjanja . . . . .</b>	<b>67</b>
4.3	<b>Poslušanje . . . . .</b>	<b>67</b>

4.3.1	ZAKAJ NE ZNAMO POSLUŠATI? . . . . .	68
4.3.2	POSLUŠANJE IN NEPOSLUŠANJE . . . . .	69
4.3.3	AKTIVNO POSLUŠANJE . . . . .	70
4.4	<b>Spraševanje . . . . .</b>	<b>71</b>
4.5	<b>Govorjenje . . . . .</b>	<b>74</b>
4.5.1	GOVORNIŠKA (RETORIČNA) PRAVILA . . . . .	75
<b>5.</b>	<b>POSLOVNI SESTANEK . . . . .</b>	<b>77</b>
5.1.	<b>VRSTE SESTANKOV . . . . .</b>	<b>77</b>
5.2	<b>KDAJ SKLICATI SESTANEK . . . . .</b>	<b>78</b>
5.3	<b>NAČINI VODENJA SESTANKA . . . . .</b>	<b>78</b>
	Avtokratska tehnika . . . . .	78
	Neurejena tehnika . . . . .	79
	Demokratska tehnika . . . . .	80
5.4.	<b>PROBLEMATIČNI UDELEŽENCI . . . . .</b>	<b>81</b>
5.5	<b>POSLOVNA KOSILA . . . . .</b>	<b>81</b>
<b>6.</b>	<b>NASTOPI IN PREDSTAVITVE . . . . .</b>	<b>85</b>
6.1	<b>KAJ JE PREDSTAVITEV IN NASTOP . . . . .</b>	<b>85</b>
6.2	<b>NADARJENOST ALI PRIDNOST? . . . . .</b>	<b>86</b>
6.3	<b>POTEK PREDSTAVITVE . . . . .</b>	<b>86</b>
<b>7.</b>	<b>PISNO KOMUNICIRANJE . . . . .</b>	<b>88</b>
7.1	<b>PREDNOSTI IN SLABOSTI PISNEGA SPORAZUMEVANJA . . . . .</b>	<b>88</b>
7.2	<b>VRSTE POSLOVNIH PISNIH SPOROČIL . . . . .</b>	<b>89</b>
7.3	<b>RAZUMLJIVO PISANJE . . . . .</b>	<b>90</b>
<b>8.</b>	<b>POSLOVNA POGAJANJA . . . . .</b>	<b>92</b>
8.1	<b>OPREDELITEV . . . . .</b>	<b>92</b>
8.2	<b>POTEK POGAJANJ . . . . .</b>	<b>92</b>
8.2.1	UVODNI DEL . . . . .	92
8.2.2	POGAJANJE . . . . .	93
8.2.3	PREMAGOVANJE TEŽAV . . . . .	93

8.2.4	SKLENITEV SPORAZUMA. . . . .	94
	1. Metoda Kolumbo . . . . .	94
	2. Metoda prelaganja problema . . . . .	95
	3. Metoda dober/slab fant . . . . .	95
	4. Metoda odpiranja . . . . .	96
	5. Metoda bazarja . . . . .	96
<b>9.</b>	<b>VPLIV KULTUR. . . . .</b>	<b>97</b>
9.1	<b>Vstop na tuje trge . . . . .</b>	<b>97</b>
	Nebesedna komunikacija . . . . .	99
9.2.	<b>Nekaj primerov iz prakse. . . . .</b>	<b>99</b>
	Avstrija . . . . .	99
	Nemčija . . . . .	100
	Švica . . . . .	101
	Kitajska . . . . .	102
	Turčija . . . . .	102
<b>10.</b>	<b>VAJE. . . . .</b>	<b>103</b>
	Vaja 1: Zgoščeno opisovanje . . . . .	103
	Vaja 2: Prilagoditev publiki . . . . .	103
	Vaja 3: Sorodni in nasprotni pojmi . . . . .	103
	Vaja 4: Znete prisluhniti?. . . . .	104
	Vaja 5: Nazorno govorjenje . . . . .	106
	Vaja 6: Sproščeno pripovedovanje. . . . .	106
	Vaja 7: Skrivnostna oseba . . . . .	106
	Vaja 8: Razumljivost našega sporočila . . . . .	107
	<b>SEZNAM MANJ ZNANIH IZRAZOV. . . . .</b>	<b>108</b>
	<b>Seznam literature . . . . .</b>	<b>110</b>
	<b>Koristni spletni naslovi . . . . .</b>	<b>110</b>

# 1. OSNOVE USPEŠNEGA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

## 1.1 Vloga poslovnega komuniciranja

### 1.1.1 POMEN KOMUNICIRANJA MED LJUDMI

Zakaj postaja komuniciranje (sporazumevanje) v življenju sodobnega človeka vse bolj pomembno?

Ameriški znanstvenik, ki proučuje komuniciranje je v enem svojih intervjujev povedal:

*“Vprašanje sporazumevanja je morda najpomembnejše vprašanje, ki smo ga kdajkoli obravnavali. Moje lastne izkušnje, opazovanja in raziskave so me privedle do prepričanja, da je sporazumevanje najpomembnejši vir sreče in zdravja.”*

Komuniciranje je sestavni del našega vsakodnevnega življenja. Nihče ne more živeti, ne da bi komuniciral z drugimi ljudmi. S komuniciranjem človek spozna svet, v katerem živi, druge ljudi in sebe samega (spreminja svoja stališča, navade, vrednote, vedenje ...).

Ljudje se naučimo govoriti in komunicirati s svojimi bližnjimi že v prvih letih življenja. Žal večina med nami misli, da se naučimo sporazumevati že s tem, ko se naučimo govoriti in poslušati. To je tako, kot bi rekli, da bomo že kar znali igrati klavirsko glasbo, ker znamo pritiskati na tipke. Uspešno sporazumevanje med ljudmi ne poteka avtomatično. Pomislite samo na svoje težave, ko poskušate koga “res” razumeti ali ko si želite, da bi vas kdo razumel.

### 1.1.2 POMEN POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

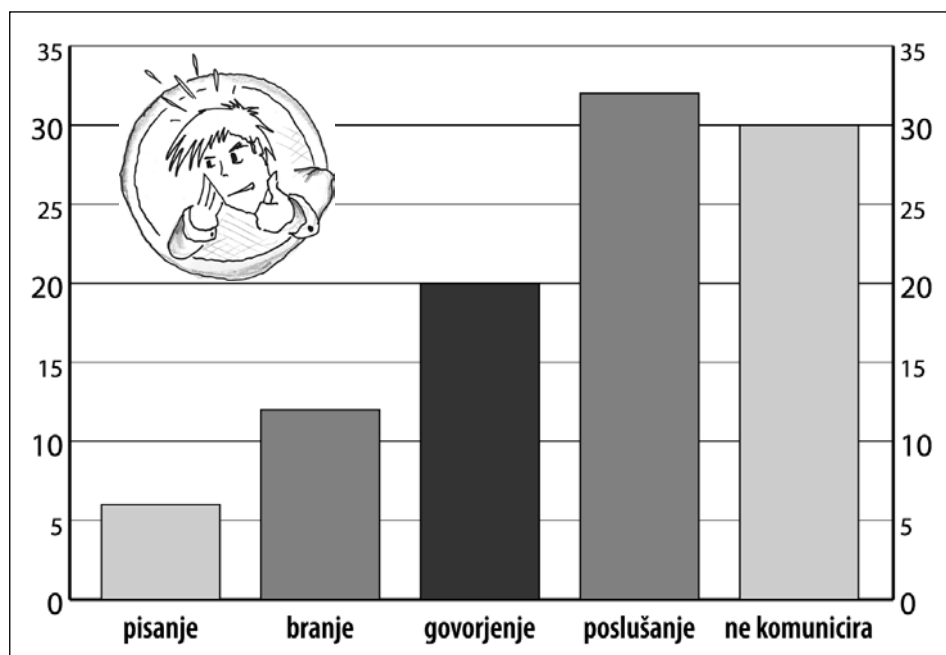
Za sodobno družbo je značilna vse večja medsebojna delitev dela. Ljudje postajajo vse bolj **odvisni** drug od drugega. Tudi če bi hotel, sodobni človek ne bi mogel več živeti kot izoliran posameznik, brez stikov z drugimi ljudmi. Njegovo življenje je namreč odvisno od soljudi. Drugi mu šivajo oblačila, pridelujejo hrano, ga prevažajo na delo, ga izobražujejo, zdravijo, kadar zbolijo, zabavajo ... Če hoče sodoben človek živeti, je **prisiljen** sodelovati z drugimi. **Človek sam opravi zelo malo, z drugimi pa vse.**

Vse to seveda velja tudi za poslovneže. Če želi poslovnež sodelovati z drugimi poslovneži, mora z njimi komunicirati, mora se z njimi sporazumevati. Poslovno komuniciranje je v današnjem času **stalna** in **vseobsegajoča** dejavnost. "Nemogoče je ne komunicirati!" pravijo znanstveniki.

Komuniciramo, ko se pogovarjamo s prijatelji ali s kupci, ko se smo na kosilu s poslovnim partnerjem, ko poslušamo radio, beremo časopis ali gledamo televizijo, ko stojimo v križišču in čakamo da, se bo prižgala zelena luč na semaforju, ko oddamo davčno napoved, ko ...

Komuniciranja (sporazumevanja z drugimi) se učimo vse življenje. Pričnemo v zgodnjem otroštvu (učenje govora, hoje, kretenj ...), nadaljujemo v šoli (na primer učenje pisnega sporazumevanja) in kasneje ob poklicnem delu (učenje poslovnega komuniciranja).

Za poslovneže je komuniciranje ključnega pomena. Ko so analizirali delo poslovneža, so ugotovili, da le-ta samo 30% svojega delovnega časa ne komunicira s svojimi poslovnimi partnerji (Možina, 1995, 16).



Slika 1: Delovni čas poslovneža

Čeprav sodobni poslovneži skoraj nenehno komunicirajo, počnejo to pogosto preveč na pamet, po občutku. Pri tem lahko delajo napake. V

tem primeru dosežejo s komuniciranjem nasproten učinek, kot so želeli in pričakovali.

Poslovno komuniciranje je namreč zmeraj **sredstvo** za doseg nekega cilja. Frizer na primer med svojim delom nikoli ne klepeta s stranko kar tako. Z njo se pogovarja, da bi ugotovil, kakšno pričesko si želi, pogovarja se, da se stranka ne bi dolgočasila in bi imela med delom, ki lahko traja precej časa, prijeten občutek, z otrokom se pogovarja, da bi ga zamotil in laže opravil svoje delo itd.

Če poslovnež pri komuniciranju ni dovolj spreten, ne doseže zastavljenega cilja. Še huje – doseže lahko celo nasproten učinek. Ker se s kupcem ali drugim poslovnim partnerjem nismo znali primerno sporazumeti in pogovoriti, bo prihodnjič odšel k naši konkurenci.

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

## 1.2 Opredelitev poslovnega komuniciranja

### 1.2.1 KAJ JE KOMUNICIRANJE

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

Kaj je pravzaprav komuniciranje, je mogoče opredeliti na več načinov. Ameriški znanstveniki so ob pregledovanju strokovne literature naštel kar 95 definicij komuniciranja. Res pa je, da so si skoraj vse te definicije med seboj podobne.

Kaj torej je komuniciranje (sporazumevanje)?

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

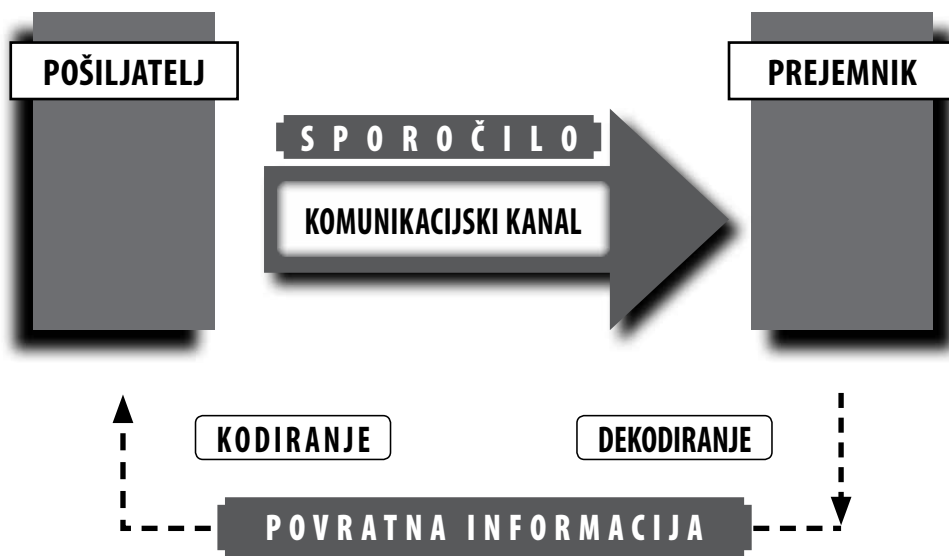
Sodoben človek uporablja pri sporazumevanju veliko število najrazličnejših simbolov:

- ▶ z govorno in pisano besedo sporoča drugim svoje misli, čustva in občutke;
- ▶ z zvočnimi signali opozarja nase (trobljenje avtomobilistov) ali pa zabava (glasba);
- ▶ s slikami, risbami, kipi ... izraža svoj pogled na svet, izraža lepoto, ki jo občuti ... ;
- ▶ s svetlobnimi simboli (na primer semafor) sporoča pravila v prometu itd.

Ste opazili, da je tudi ta učbenik, ki ga pravkar držite v rokah, poln simbolov (črk, slik, grafikonov ... )?

## 1.2.2 KOMUNIKACIJSKI MODEL

Kako poteka komuniciranje med ljudmi, si lahko ponazorimo s preprostim modelom komuniciranja (glej sliko 2). Ta model ima štiri osnovne sestavine: **pošiljatelj**, **prejemnik**, **sporočilo** in **komunikacijski kanal** (Možina, 1995, 42).



Slika 2: Preprost komunikacijski model in njegove sestavine

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

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

Komuniciranje je prenos sporočila iz misli pošiljatelja v misli prejemnika. Ker pa taka sporočila niso krompir ali hruške, ki bi jih lahko enostavno prepeljali, je potrebno sporočilo najprej **kodirati**. To pomeni, da mora pošiljatelj svoje misli najprej spremeniti v ustrezne kode (na primer v govorne ali napisane besede, kretnje, glasbo ...).

Takšno kodirano sporočilo mora nato poslati po **komunikacijskem kanalu** do prejemnika. Kot komunikacijski kanal lahko pošiljatelj uporabi različne prenosnike ali **medije**: besedilo lahko zapiše na papir, glasbo posname na zgoščenko, nariše plakat, se pogovarja po telefonu itd.

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

Za lažje razumevanje si pogledjmo dva primera:

### Prvi primer: Komuniciranje na koncertu

Glasbenik (pošiljatelj) svoja čustva in občutke kodira v zvoke (glasbo). Ta zvok nato po komunikacijskem kanalu (na primer s pomočjo mikrofонов, ojačevalca in zvočnikov) potuje do prejemnikov (občinstva). Ti s pomočjo čutila za sluh (ušes) dekodirajo zvočno valovanje in "sprejemajo" glasbo. Spejeto glasbeno sporočilo povzroči pri njih povratno informacijo (feedback) - na koncu skladbe navdušeno ploskajo, če jim skladba morda ni všeč, pa žvižgajo.

### Drugi primer: Telefonski pogovor med prodajalcem in kupcem

Prodajalec (v tem primeru pošiljatelj) se s kupcem (ki je v tem primeru prejemnik), po telefonu pogovarja, kdaj lahko pride po naročene stvari. Informacijski kanal je seveda telefonska linija. Telefon človeški glas spremeni (kodira) v elektromagnetne impulze, ki se na drugi strani linije spet



*spremenijo (dekodirajo) v zvočno valovanje, ki ga kupec razume kot prodajalčev glas. Prodajalec mu pošlje sporočilo: "Najbolje je, če v prodajalno pridete v petek okrog devete ure dopoldan." Stranka pa pošlje povratno informacijo (feedback): "V redu, to mi ustreza."*

**V komuniciranju se pojavljajo različne motnje.**

**Pri pošiljatelju zlasti:**

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

**Motnje pri prejemniku so:**

- ▶ prejemnik nima interesa za sporočilo
- ▶ prejemnik razume sporočilo tako kot želi on
- ▶ sporočil je preveč; ne more jih dekodirati
- ▶ sporočilo je po vsebini preobsežno
- ▶ prejemnik zaznava druga sporočila v okolju, ki so zanj v tistem trenutku pomembnejša – nima interesa
- ▶ prejemnik prevzame vpliv pošiljatelja – strah, spoštovanje
- ▶ prejemnik sporočila ne razume enako kot pošiljatelj in mu pripisuje drugačen pomen.

**Motnje na komunikacijski poti pa so:**

- ▶ vse, kar prenaša kanal poleg sporočila, ki ga želi poslati oddajnik, motnje na televiziji, pri telefonskih razgovorih, hrup, popačitev sporočila
- ▶ prekinitev komunikacijskega kanala, izguba pisma, telefaksa
- ▶ število posrednikov, zaradi nesporazumov med njimi, selektivnega dojetanja.

**Temeljne smeri ukrepanja proti motnjam so:**

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

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

## Vprašanja za ponavljanje

1. Zakaj je po vašem mnenju večina ljudi prepričana, da uspešno obvlada komunikacijske veščine?
2. Kako bi opredelili pojem poslovno komuniciranje?
3. Kakšna je razlika med poslovnim in zasebnim komuniciranjem?
4. Zakaj je nemogoče ne komunicirati?
5. Poskušajte opredeliti osnovne komunikacijske elemente: pošiljatelj, prejemnik, komunikacijski kanal, sporočilo, kodiranje, dekodiranje, feed back ... !





Slika 3: Vrste poslovnega sporazumevanja

Šele pri polovici nerazumljenih besed prične razumevanje močno padati. Zvočna podoba torej zapolni praznine v sporazumevanju. O tem se lahko tudi sami prepričamo na preprost način. Izberimo si televizijsko oddajo v jeziku, ki ga ne razumemo. Če bomo gledali le sliko brez zvoka, bomo razumeli dosti manj, kot če slišimo govorico, ki nam sicer ni znana.

Sestavina razumevanja torej ni le govor, temveč vsi zvoki, ki ga spremljajo. Sem sodi tudi glasba, hrup z ulice itd. Razumljivo je, da nas

bo pri sporazumevanju s kupcem ali drugim poslovnim partnerjem motil prevelik trušč (na primer promet z ulice). Podobno pa velja tudi za preveč glasno glasbo v prodajalni oziroma lokalnu. Prav tako ni vseeno, katero zvrst glasbe ali katero radijsko oddajo izberemo. Ni nujno, da je glasba in oddaja, ki je vseč nam, blizu tudi našim kupcem. Nasprotno pa lahko ubrana glasba ustvari prijetno ozračje, primerno za sporazumevanje.

Obstajajo tudi zvoki, ki niso besede in ki jih v zapisanem besedilu ne najdemo. Nekateri takšni zvoki sodijo med moteče razvade pri sporazumevanju s strankami. Najpogosteje gre za zategnjeni in pogosto uporabljani "eeee", ko se nam beseda zatakne, za nepotrebno pokašljevanje itd. Takšnih "mašil" se med pogovorom izogibajmo, kolikor se le da.

### 2.2.3 VERBALNI BONTON

Človek že od samega začetka zgodovine, ko je pričel živeti kot družbeno bitje, oblikuje pravila vedenja, po katerih naj bi ravnali ljudje. Obstajajo tudi pravila tako imenovanega "lepega obnašanja", ki jim pravimo **bonton**. V tem poglavju si bomo ogledali samo nekaj pravil lepega in primernege vedenja med pogovarjanjem, več pa bomo o tej temi zvedeli v poglavju o poslovnem pogovoru.

#### VLJUDNOST

Obstaja cela vrsta pravil, ki bi se jih morali držati poslovneži takrat, ko se pogovarjajo s svojimi partnerji. Osnovno pravilo lepega vedenja je, da je treba pri pogovoru z drugimi ljudmi zmeraj biti **vljuden**. Osebo, s katero se pogovarjamo, se trudimo razumeti. Sogovornika moramo znati poslušati, spoštovati njegovo mnenje, tudi kadar se z njim ne strinjamo. Pomislimo – tako kot bi nevljuden odnos prizadel nas same, tako naše neotesano vedenje med pogovorom prizadene druge.



#### POZDRAVLJANJE IN ROKOVANJE

**Pozdrav** je v poslovnem sporazumevanju zelo pomemben! Pogosto se ob običajnem pozdravu (na primer "Dobro jutro!", "Dober dan!" ali "Lep pozdrav!") tudi **rokujemo**. Nekoč je veljalo, da mora pobudo za rokovanje



- Le redko pa je naša komunikacija povsem **zavestno** vodena akcija ali sporočilo (s takšno obliko neverbalnega sporočanja se na primer ukvarjajo pantomimiki, igralci, baletniki, pa tudi poslovneži).

Čeprav sta verbalna in neverbalna komunikacija med seboj tesno povezani in prepleteni, pa ponavadi neverbalno komuniciranje uporabljamo takrat, ko ne moremo celotnega sporočila posredovati samo z besedami.

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

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

### 2.3.2 ZUNANJI VIDEZ

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

Z raziskavami so ugotovili, da oblikujemo prvi vtis o sogovorniku že v prvih petih sekundah, nato pa ga le počasi dopolnjujemo. Tako po prvih petih minutah opazovanja vemo o sogovornikovi zunanosti le polovico več kot po prvih petih sekundah. Tega bi se seveda morali zavedati. Z nenavadno zunanostjo – na primer ekstravagantno pričesko ali neprimerno obleko lahko že na začetku ustvarimo neugoden vtis, ki ga kasneje le težko popravimo. **Zato večina poslovnežev prisega na klasičen in zadržan stil oblačenja.**

### Ali obleka naredi človeka?

Odgovor na zgoraj zastavljeno vprašanje je DA in NE.

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

### Delovna obleka

Prodajalci med delom pogosto nosijo delovno obleko - haljo ali plašč. Za takšno obleko je še posebej pomembno, da je zmeraj čista in zlikana. Neurejena in umazana delovna halja ali suknjič bo na kupce napravila zelo neugoden vtis.

Priporočljivo je, da nosijo vsi zaposleni enako delovno obleko. Takšna unificirana delovna obleka namreč prispeva k podobi prodajalne. Zato je lahko na halji tudi zaščitni znak in ime podjetja. Priporočljivo je tudi, da zaposleni na prsih nosijo tablico z imenom in priimkom.

Delovna halja ali plašč je lahko sodobnega kroja. Lahko si privoščimo tudi nekaj domiselnosti, s katero bomo poudarili osebno noto prodajalne. Seveda pa pri tem ne sme trpeti funkcionalnost (uporabnost) delovnih oblačil. Ni nujno, da je delovna obleka bele barve, priporočljive so svetlejšje, pastelne barve. Izogibajmo se turobnim, temnim barvam.

Tudi če je delovna obleka predpisana in uniformna (za vse enaka), ji lahko vsak posameznik doda svoj osebni ton. Urejena pričeska (ki se mora barvno skladati z delovno obleko), primerno ličenje, negovane roke in nohti, primerna bluza ali ovratnik – vse to dopolni sliko o kulturi in urejenosti.

Delovno obleko nosimo samo na delovnem mestu. Če gremo med odmorom na kavo ali malico v bližnji lokal, se moramo obvezno preobleči.

Prodajalci pri svojem delu veliko stojijo, zato je pomembna tudi **delovna obutev**. Priporočljivo je, da uporabljamo specialno, anatomsko oziroma ortopedsko obutev. Če je ne uporabljamo, mora biti obutev čim bolj udobna in funkcionalna. Narejena naj bo iz naravnih materialov, usnja, podplat pa naj bo iz naravne gume. Vsekakor se mora ta obutev skladati z delovno obleko tako po barvi kot po modelu. K delovni obleki vsekakor ne bomo obuli teniških copat, pa tudi elegantnih salonarjev z visoko peto ne.

**ZELENA**

Zelena simbolizira zanesljivost, pasivnost in neizrazitost. V poslovnem svetu so najprimernejši temno zeleni toni.

**VIJOLIČASTA**

Primerna je za slavnostne priložnosti, kot alternativa črni ali temno modri obleki.

**SIVA**

V poslovnem svetu je to »najvarnejša« izbira barve oblačila. Je najmanj izrazita med vsemi barvami, ustvarja pa eleganten, profesionalen, a tudi hitro pozabljen videz.

**ČRNA**

Črna barva je sinonim za elegantna oblačila. V kombinaciji s svetlimi barvami (npr. bluza ali srajca), deluje črna barva zelo avtoritarno in togo.

**Urejenost in negovanost**

Tudi najlepša, najdražja in najmodernejša obleka ne zaleže, če je poslovnež neurejen. Temelj urejenosti in negovanosti je vsekakor **snažnost** (osebna higiena). Oblačila in obutev morajo biti čista, tisti, ki obleko nosi, pa skrbno umiti in počesan.

Iz tabele o urejenosti in negovanosti (slika 4) je razvidno, da na splošni vtis, ki ga bomo ustvarili s svojo zunanostjo, vpliva cela vrsta "malenkosti".

Roke so naše najpomembnejše "orodje". Zato so tudi izpostavljene zunanji vplivom (umazanija, kemikalije, infekcije ...). zato si moramo roke pogosto umivati – na ta način bomo tudi zmanjšali možnost infekcij.

Tudi zobje morajo biti negovani, kar pomeni redno umivanje in obiske pri zobozdravniku.

Tudi najlepša obleka in pričeska ne moreta popraviti slabega vtisa, če bodo drugi opazili naše zanemarjeno zobovje ali zadah iz ust. Nasmeh je zelo pomemben del poslovnega obnašanja. Še posebej morajo za ustno higieno skrbeti kadilci.



	<b>MOŠKI</b>	<b>ŽENSKA</b>
<b>Pričeska</b>	Lasje postrženi in umiti, pričeska naj se ujema z obliko obraza, stilom oblačenja in starostjo	Pričeska naj se ujema z obliko obraza in starostjo, izogibajmo se preveč izrazitim barvam
<b>Britje</b>	Obvezno je britje zjutraj, po potrebi pa tudi zvečer	
<b>Brada in brki</b>	Brada in brki morajo biti skrbno negovani (oblikovani, pristrženi, umiti in počesani); izogibajmo se dolgi in prosto rastoči bradi	
<b>Roke in nohti</b>	Nohti morajo biti vedno prirezani in čisti, brez črnih robov	Nohti naj ne bodo predolgi; morajo biti skrbno opiljeni; če so lakirani, se izogibajmo preveč kriččim barvam, lak ne sme biti okrušen
<b>Vonjave</b>	Ne premočne, vonji toaletne vode, vodice po britju in deodoranta se morajo skladati	Parfum in kolonjsko vodo je treba uporabljati varčno, izogibajmo se težkim in vsiljivim vonjavam
<b>Ličila (make up)</b>		Ličila so za poslovno žensko skoraj nujna, vendar je treba ohraniti pravo mero; odtenki ličil naj bodo skladni z barvo kože, izogibajmo se "indijanskim bojnim barvam"

Slika 4: "Malenkosti", ki vplivajo na urejenost in negovanost

**2.3.3 TELESNA DRŽA IN HOJA**

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

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

### Intimno področje

Prostorska bližina med ljudmi je skoraj vedno povezana tudi z njihovo osebno bližino. Ljudje v svojo intimno bližino (do 40 cm) sprejmejo le tiste, ki so jim zelo blizu - otroka, zakonskega partnerja, bližnjega sorodnika, redkeje zares dobrega prijatelja.

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

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

### Osebno področje

Osebni pas obsega približno dober meter - tako daleč, kot sežemo s svojimi rokami. Na tej razdalji se sporazumevamo z ljudmi, ki so nam blizu - s sorodniki, prijatelji in znanci.

Večinoma gre za pogovore v dvoje. Pogovarjamo se z ljudmi, ki so nam podobni (po nazorih, okusu, obnašanju ...), ali pa s človekom, s katerim nas veže poslovni interes, pa ga že od prej dobro poznamo.

### Družabno področje

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

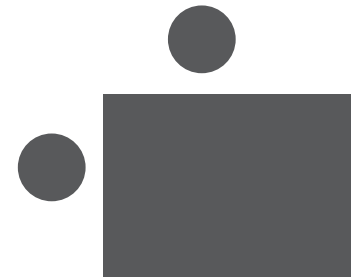
### Javno področje

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

### Namestitev za mizo

Kako uspešno se bomo sporazumeli s poslovnimi partnerji, je odvisno tudi od namestitve sogovornikov za mizo. Obstajajo trije osnovni položaji sedenja za mizo: vogalni, sodelujoči in tekmovalni oziroma obrambni položaj.

#### VOGALNI POLOŽAJ



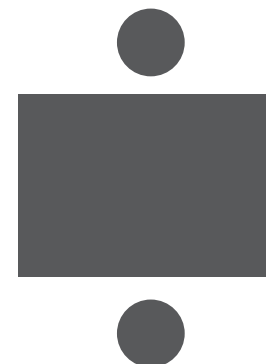
Takšen položaj si sogovorniki po navadi izberejo za naključne pogovore

#### SODELUJOČI POLOŽAJ



Sodelujoči položaj je primeren za sogovornike, ki imajo o neki stvari podobno mišljenje ali pa morajo sodelovati pri reševanju iste delovne naloge.

#### TEKMOVALNI (OBRAMBNI) POLOŽAJ



Pri takšnem položaju pomeni miza med sogovornikoma pregrado. Vsak med razgovorom oblikuje in zagovarja svoje stališče. Sogovornika sta v položaju napada in obrambe.

Barve uporabimo glede na vrsto blaga, ki ga prodajamo. V trgovinah z vrtičkarskimi potrebščinami bomo uporabili več zelene barve, v prodajalnah s kozmetiko nežne rožnate tone, gospodinjskim aparatom pristaja bela barva, ki nas asociira na čistočo itd.

### Oprema in razporeditev

Blago v trgovini je potrebno v trgovini razporediti tako, da čim bolj upoštevamo motive kupcev. Ob vходу v trgovino oz. v pritličju npr. postavimo tisto blago, ki ga kupci v naši trgovini največ kupujejo. Tako lahko kupci, ki imajo malo časa za nakup ali pa tisti, ki ne uživajo v dolgem nakupovanju, hitro najdejo tisto, kar želijo. V višjih nadstropjih pa po navadi prodajamo blago, ki ga ljudje kupujejo načrtno, s premislekom in lahko zanj pri nakupu porabijo več časa.

Večinoma je koristno, če imamo blago v trgovini porazdeljeno po funkcionalnosti. Moški oddelki lahko tako ponujajo vse, kar zanima moške: čevlji, obleka, moška kozmetika, športna oprema ...

Vsaka postavitev blaga ima svoje prednosti in slabosti. Postavitev v ravno vrsto (npr. v samopostrežnih marketih) omogoča boljše izrabo prodajnega prostora, hitro in enostavno dopolnjevanje izpraznjenih polic, hiter dostop kupcev do zelenega blaga itd. Slabost pa je v tem, da kupci pri taki postavitvi po navadi že v naprej vedo, kje lahko kaj najdejo. Zato nakupujejo hitro, manj raziskujejo in posledično opravijo manj nenačrtovanih nakupov.

Druga možna razvrstitev je, da razpostavimo blago po različnih lokacijah v trgovini in med temi lokacijami ne obstajajo v naprej določene nakupovalne poti. Takšna postavitev je primerna za butično prodajo, trgovine, ki prodajajo blago višjega cenovnega razreda itd. V takih trgovinah se kupci praviloma počutijo bolj sproščeno in prijetno, ni jim treba hiteti, lahko začutijo draž raziskovanja naše ponudbe. V takih primerih se po navadi poveča število impulzivnih, nenačrtovanih nakupov. Seveda pa ima taka postavitev tudi svoje pomanjkljivosti: izraba prodajnega prostora je slabša, težje kontroliramo zaloge, stranka se lahko v trgovini zmede ali celo izgubi ...

## Premisli in odgovori

1. Zakaj je neverbalno komuniciranje pogosto še pomembnejše od verbalnega?
2. Ali lahko neverbalna sporočila povsem zamenjajo pogovarjanje med poslovnimi partnerji?
3. Zakaj večina poslovnih ljudi prisega na klasičen stil oblačenja?
4. Katere osnovne zahteve bi morala v poslovnem svetu upoštevati pri izbiri garderobe ženska?
5. Zakaj moramo paziti na to, kako hodimo?
6. Katerim kretnjam bi se morali pri poslovnem komuniciranju izogibati?
7. S katerimi deli obraza pošiljamo sogovornikom sporočila? Opiši nekaj primerov!
8. Kaj pomeni beseda proksemika?
9. Zakaj večina poslovnega sporazumevanja poteka na tako imenovani družabni razdalji (razdalja od 1,5 do 4 metre)?
10. Ali je možno, da imajo lahko posamezne geste, izraz na obrazu, pogled, telesna drža... tudi več različnih pomenov?

## 3. TEHNOLOGIJA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

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

V tem poglavju si bomo podrobneje ogledali komuniciranje s pomočjo telefona in interneta.

### 3.1 Telefonsko sporazumevanje

#### 3.1.1 POMEN TELEFONSKEGA SPORAZUMEVANJA





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

Velika večina poslovnežev in ljudi na sploh je prepričanih, da **zna** telefonirati. Raziskave kažejo, da velika večina poslovnežev o sebi misli, da dovolj dobro obvladajo večšine telefoniranja, obenem pa tem veččinam pripisujejo premajhen pomen.

#### 3.1.2 PREDNOSTI IN SLABOSTI TELEFONSKEGA SPORAZUMEVANJA





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

#### PREDNOSTI TELEFONIRANJA SO:

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



#### SLABOSTI TELEFONIRANJA SO:

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

Prednosti telefoniranja so med uporabniki splošno znane, slabosti pa manj.

Vsekakor pa se moramo zavedati, da telefoniranje kljub svojim prednostim ni **enakovredno** osebnemu stiku s kupcem ali poslovnim partnerjem, predvsem zato, ker pri telefoniranju odpade nebesedna (neverbalna) komunikacija.

### 3.1.3 ZVOČNI VTIS

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

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

Naš glas izdaja sogovorniku več informacij, kot se ponavadi zavedamo ali pa želimo. Ko telefoniramo, govorimo zmeraj na nek način: glasno ali tiho, počasi ali hitro, mehko ali trdo, jasno ali nerazločno, monotono ali s poudarki ...

Tako naš glas sogovorniku izdaja naše razpoloženje in mnenje o določeni stvari. Posameznikov glas lahko zveni mehko, žametno, prijetno, pri drugem pa je kovinski, neprijeten, odbijajoč. Pomislite - ali je vaš glas prijeten?

Prirojenega glasu žal ne moremo kaj dosti spreminjati. Na srečo pa ga lahko **oblikujemo** – lahko ga na primer stišamo, umirimo, osvežimo, poskrbimo za razločno izgovorjavo, se odkašljamo, če smo hripavi itd.

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

### 3.1.4 TELEFONSKI GLAS

Po telefonu lahko na svojega sogovornika vplivamo samo z glasom, zato se moramo naučiti, kako svoj glas učinkovito uporabljati.

#### Barva glasu in hitrost

Barva glasu je odvisna od naših glasilk, ki jih seveda ne moremo spreminjati. Ljudje s kratkimi glasilkami imajo visok glas, tisti z dolgimi pa nizkega. Dolžino glasilk podedujemo - je torej genetsko pogojena.

Kakovost glasu pa je odvisna najbolj od hitrosti govora. Prav hitrost pa se lahko naučimo kontrolirati. Tako bo dobil naš glas bolj prijeten zvok.

Osnovno pravilo pri tem je:

**Ljudje z višjim glasom naj govorijo počasneje, tisti z nizkim glasom pa hitreje.**

Če človek z visokim glasom govori hitro, bo njegov glas vreščav, neprijeten. Tisti, ki z globokim glasom govori počasi in monotono (brez poudarkov), deluje na sogovornika dolgočasno in uspavajoče.

#### KAKOVOST GOVORA:

BARVA GLASU	HITROST GOVORA
Visok glas (sopran, bariton)	Počasi, brez močnih poudarkov, ne preglasno
Nizek glas (alt, bas)	Hitreje, živahno, s poudarki

Slika 12: Kakovost govora je odvisna od barve in hitrosti

### 3.1.5 MELODIJA GOVORA

Naš glas med telefoniranjem sogovorniku izdaja naša čustva in misli. Poslovneži, ki se po telefonu pogovarjajo s partnerji, gosti ali strankami, se večinoma ne zavedajo, da telefonska slušalka deluje kot nekakšna "povečevalna lupa". Ta sogovorniku, še posebej, če je izurjen, razkriva naša razpoloženja in prepričanja.

Ko sprašujemo, je melodija našega glasu povsem drugačna kot takrat, ko z istimi besedami zanikujemo ali pritrjujemo. Primer: Stavek "Nimaš časa" zveni povsem drugače, če to:

① *zatrjujemo* → "Nimaš časa!"

② *sprašujemo* → "Nimaš časa?"

③ *dvomimo* → "N imaš časa?!"

Posebno melodijo dajejo našemu glasu **čustva**. Čeprav to morda skušamo prikriti, bo sogovornik zaznal v našem govoru morebitno jezo, žalost, posmeh, razočaranje, veselje ...

### 3.1.6 JAKOST GLASU

Čeprav je sogovornik daleč, nikar ne kričimo v telefonsko slušalko. Telefon je namreč naprava, ki dobro prenaša naš glas do oddaljenega sogovornika, četudi ne govorimo preveč na glas. Med telefoniranjem torej govorimo mirno, sproščeno in odločno.

Če telefoniramo preveč na glas, to moti sogovornika, pa tudi stranke in sodelavce v salonu ali lokalu.

## 4. POSLOVNI POGOVOR

### 4.1 Kaj je poslovni pogovor

Ljudje se pogovarjamo ob najrazličnejših priložnostih. Večino časa seveda porabimo za tako imenovane zasebne, družabne pogovore.

Poslovni pogovor se razlikuje od družabnega. **Poslovni pogovor opravimo zato, da bi dosegli nek poslovni cilj** (na primer: z našim dobaviteljem se pogovarjamo o nakupu prodajnih artiklov, z arhitektom o notranji ureditvi lokala, z električarjem o električni napeljavi, ki jo potrebujemo v kuhinji itd.). Udeleženci poslovnega pogovora se sporazumevajo zato, da bi **med seboj izmenjali mnenja in stališča**.

Poslovni pogovor poteka med udeleženci, ki so največkrat zbrani na istem mestu. Lahko pa tak pogovor poteka tudi med udeleženci, ki so daleč narazen - v tem primeru uporabljajo telekomunikacijska sredstva (na primer telefon, video povezavo itd.).

Med poslovnim pogovorom se udeleženci seveda sporazumevajo s pomočjo govora – **besedno sporazumevanje**. Ker pa so udeleženci običajno v neposrednem stiku, se besedam pridruži tudi **nebesedno sporazumevanje**, ki je pogosto pomembnejše od besednega.



Poslovni pogovor je tako rekoč osnova poslovnega sporazumevanja, saj je temelj za druge oblike poslovnega komuniciranja, kot so na primer poslovni sestanki, predstavitve, poslovna pogajanja, svetovanja itd. (Možina, 1995, 115)

### 4.2 Temeljne veščine poslovnega pogovarjanja

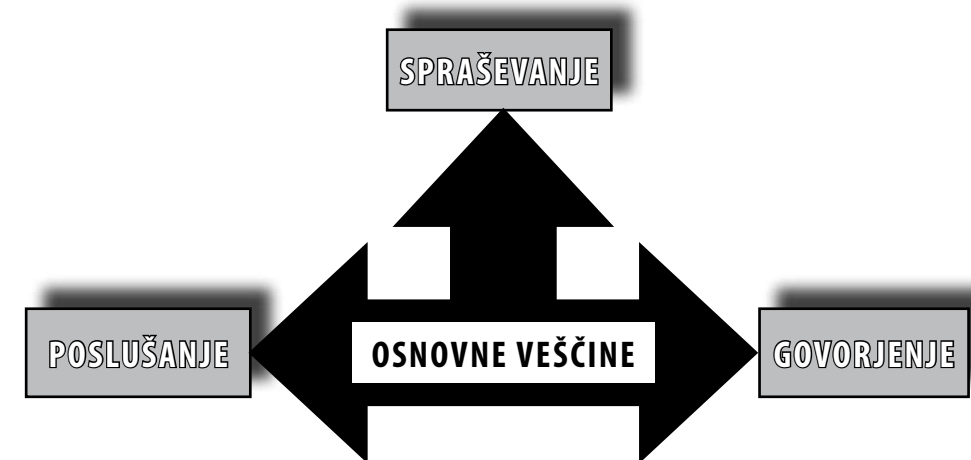
Za učinkovito poslovno pogovarjanje ni dovolj samo naravna **nadarjenost**. Poleg te je potrebno še **znanje o osnovah komuniciranja** in **veščine**, ki si jih pridobimo z izkušnjami in vajo.



Slika 13: Od česa je odvisen poslovni razgovor

Na nadarjenost ne moremo bistveno vplivati, saj je v veliki meri prirojena. Posameznik jo ima ali pa je nima. Ustrezno znanje si pridobimo s strokovnim izobraževanjem, veščine pa z izkušnjami in treningom.

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



Slika 14: Osnovne veščine poslovnega pogovarjanja

### 4.3 Poslušanje

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

Zakaj tako velika izguba informacij?  
Vzroki so različni.

Ko so na primer raziskovali, kaj počenjajo ameriški študentje med predavanji, so dobili naslednje rezultate:

- samo 20 % jih posluša predavatelja, pa še med temi večina bolj površno;
- 20 % misli na spolnost;
- 20 % se prepušča spominom;
- 40 % se v mislih ukvarja z nečem drugim (razmišlja o svojih problemih, sanjari, misli na kosilo ...).



#### 4.3.1 ZAKAJ NE ZNAMO POSLUŠATI?

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

Zakaj je poslušanje takšen problem pri sporazumevanju? Razlogov je več.

1. Eden od vzrokov je **tempo govorjenja**. Povprečen človek izgovori 100 do 140 besed v minuti (ta podatek velja za angleščino). Možnosti poslušanja pa so dosti večje - povprečen poslušalec lahko v minuti sprejme okoli 600 besed. Ljudem tako med pogovorom ostane kar precej časa za lastne misli. Zato obstaja stalna nevarnost, da bo naš sogovornik z mislimi "odplul" kam drugam in nas več ne bo poslušal.
2. Naslednji razlog za nepozorno poslušanje je **premajhno pričakovanje**. Če je na primer stranka že vnaprej prepričana, da od nas tako in tako ne bo zvedela nič novega, nas seveda ne bo zbrano in pozorno poslušala. Podobno tudi sami ne bomo preveč pozorno sledili predstavitvi trgovskega potnika, če smo že vnaprej prepričani, da njegova ponudba za nas ni zanimiva.
3. Vzrok za slabo poslušanje so lahko tudi **zunanje ovire**. Naše poslušanje bo moteno, če prihaja iz ulice močan hrup od prometa, če v prodajalni preveč na glas igra radio ali pa če smo na primer za poslovni razgovor izbrali hrupen lokal.

4. Vzrok je lahko tudi **napor**, ki ga je potrebno vložiti v to, da nekoga poslušamo. Nekaterim kupcem se enostavno ne ljubi pozorno poslušati naših pojasnil (menijo, da to ni njihova dolžnost) ali pa za to nimajo dovolj energije.

#### 4.3.2 POSLUŠANJE IN NEPOSLUŠANJE

Neposlušanja je več vrst: (povzeto po: Novosel, 1991, 321)

##### 1. Lažno poslušanje (psevdo poslušanje)

V tem primeru kaže poslušalec s svojimi reakcijami, kako ga razgovor zanima, v resnici pa NE posluša. Poslušalec na primer odobravajoče kima z glavo, gleda sogovornika v oči, se nasmehne takrat, ko je treba, tu in tam celo postavi kakšno vprašanje. Kljub takšnim očitnim znakom osredotočenosti na razgovor pa je z mislimi nekje drugje.

##### 2. Enoplastno poslušanje

V tem primeru poslušalec sprejema samo del našega sporočila, vse drugo pa zanemari. Osredotoči se na primer samo na vsebino besed, zanemari pa nebesedna sporočila. Stranka nam na primer govori, kako "zadovoljna" je z našo ponudbo. V resnici pa nam s pogledom, mimiko obraza in drugimi nebesednimi znaki sporoča, da misli ravno nasprotno. Prodajalec, ki posluša enoplastno, vseh teh znakov ne opazi in misli, da je stranka v renici zadovoljna.

##### 3. Izbirno (selektivno) poslušanje

Pogosto poslušamo samo tisto, kar je za nas **pomembno**, ali pa samo tisto, kar **želimo** slišati. Vse druge dele sporočila v tem primeru preslišimo. Seveda pa je lahko prav tisto, česar poslušalec ni slišal, važen del sporočila.

##### 4. "Kraja" besed

V tem primeru gre za vrsto poslušalca - poslovnega partnerja, kupca ali stranko, ki rad veliko govori. Ko mu želimo nekaj sporočiti, nas sicer pozorno posluša, vendar s poslušanjem v resnici samo išče "odskočno desko", da bi lahko prekinil naš govor in pričel govoriti sam. Ko nas prekine, govori brez konca in kraja. Takšen poslušalec seveda sprejme zelo malo od tistega, kar smo mu hoteli povedati.



- ◆ Če ti sogovorniki nasprotujejo in ugovarjajo, je najvažneje, da ohraniš mirno kri.
- \* Svoja mnenja in stališča poskušaj utemeljiti mirno in z argumenti.
- ◆ Med poslovnim pogovorom nikoli ne uporablaj nizkih udarcev, kot so žalitve, posmeh, norčevanje, osebni napad itd.
- \* Če te sogovornik napade, mu nikar ne vračaj milo za drago. Svojega napadalca skušaj razumeti. Nato reagiraj odločno, a mirno.
- ◆ Sogovornika pusti, da pove do konca, ne prekinjaj ga sredi stavka ali govora.
- \* Med poslovnim pogovorom raje vzpodbujaj in hvali, kot pa da bi sogovornika kritiziral in mu jemal pogum.

## RAZMISLI IN ODGOVORI

1. Poišči najpomembnejše razlike med poslovnim in družabnim pogovorom!
2. Ali poznaš osnovne veščine, ki so potrebne za uspešno vodenje poslovnega pogovora?
3. Zakaj smo ljudje večinoma slabi poslušalci?
4. Kakšen je tempo govorjenja in kakšen tempo poslušanja?
5. Kaj je "neposlušanje" in kaj aktivno poslušanje?
6. Ali je vljudno in primerno, če si med poslovnim razgovorom zapisujemo pomembne misli in informacije?
7. Ali je vljudno, če med poslušanjem sogovornika rišemo v svojo beležko?
8. Razloži razliko med odprtimi in zaprtimi vprašanji!
9. Ali se med poslovnim pogovorom sporazumevamo samo z besedami?
10. Kaj je govornišstvo ali retorika?
11. Opazuj slovenske politike, kako govorijo, in oceni, kdo med njimi je dober govornik!

## 5. POSLOVNI SESTANEK

Če se sestane skupina poslovnežev, ki o nečem razpravlja ali sklepa, rečemo temu poslovni sestanek.

Sestanki so v večini primerov **učinkovit** način komuniciranja med poslovneži:

- ▶ udeleženci so v neposrednem stiku, sporazumevanje zato poteka s pomočjo besednih (verbalnih) in nebesednih (neverbalnih) sporočil;
- ▶ sporazumevanje je večsmerno; med udeleženci se zato porajajo nove zamisli in rešitve.

Seveda pa so poslovni sestanki lahko tudi **neučinkoviti**. Ko skličemo sestanek brez prave potrebe, ko ta traja predolgo, ko udeleženci "mlatijo prazno slamo", sestanek seveda ni dosegel svojega cilja.

Poslovni sestanek se razlikuje od **družabnega srečanja**. Ko se sestane družba prijateljev ali znancev, takšno srečanje seveda nima nekega določenega (poslovnega) cilja. Takšni ljudje so skupaj preprosto zato, ker se radi družijo, v družbi s prijatelji in znanci jim je prijetno.

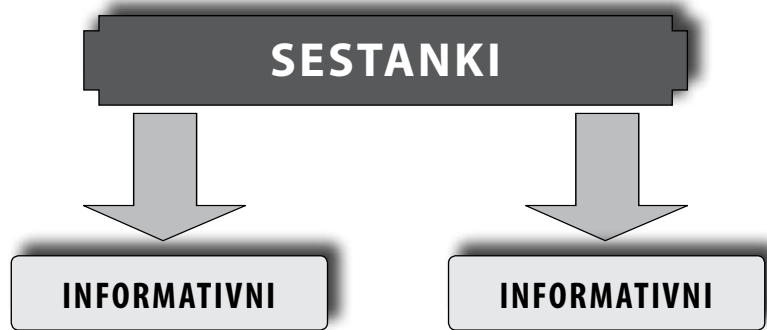
**Poslovni sestanek pa je** (za razliko od družabnega srečanja) **zmeraj ciljno početje**. Na sestanku se zbere začasna skupina posameznikov, ki imajo skupni interes ali bi radi dosegli skupni cilj (vsi zaposleni v prodajalni se sestanejo na primer za to, da bi ugotovili, kako povečati število kupcev ali pa zmanjšati materialne stroške). V tem primeru udeleženci niso skupaj, ker uživajo drug ob drugem, ampak bi radi skupaj dosegli čisto določen cilj.

### 5.1. VRSTE SESTANKOV

Obstajata dve osnovni vrsti sestankov: **informativni** in **urejevalni** sestanki (Možina, 1995, 150) – glej sliko 17.

Informativni sestanek je namenjen predvsem posredovanju informacij med udeleženci. Primer:

- ▶ Na sestanku se udeleženci seznanijo z novimi izdelki, ki so se pojavili na tržišču.
- ▶ Urejevalni sestanek je namenjen iskanju novih zamisli, pogajanjem, snovanju skupnih usmeritev itd.



Slika 17: Vrste sestankov

**Primer:** Delodajalec, predstavniki sindikata in delavci se na sestanku pogajajo o višini plače.

## 5.2 KDAJ SKLICATI SESTANEK

Če hočemo, da bo sestanek dosegel svoj cilj, ga moramo sklicati takrat, ko je to potrebno. Odločanje, kdaj sklicati sestanek, prikazuje slika 18:

Poslovni sestanek je torej smiselno sklicati takrat, ko bi radi razrešili neko pomembno zadevo, rešitev pa je vezana na skupino ljudi in ne na posameznika. Poleg tega mora sestanek tudi upravičiti porabljeni čas in stroške.

## 5.3 NAČINI VODENJA SESTANKA

Obstajajo tri osnovne tehnike vodenja sestanka: avtorska, neurejena in demokratska tehnika. V praksi redko kdaj naletimo na eno izmed naštetih tehnik v "čisti" obliki. Večinoma se vse tri med seboj prepletajo in mešajo, ponavadi pa ena izmed njih prevlada.

### Avtokratska tehnika

Avtokracija je oblika vodenja, ko vsa oblast pripada eni sami osebi (vodji, direktorju, predsedniku ...).

Avtokratsko vodenje sestanka ima naslednje značilnosti:

- ▶ o vsem odloča posameznik ali ožja skupina vodilnih;
- ▶ vodja sestanka je prepričan, da je najsposobnejši;
- ▶ vodja sestanka nikoli ne odstopi od svojih stališč;
- ▶ vodje ne zanimajo mnenja in stališča drugih udeležencev.



Slika 18: Kdaj imeti sestanek

### Neurejena tehnika

Vodenje sestanka ima v tem primeru naslednje značilnosti:

- ▶ vodja je nesistematičen;
- ▶ vodja sestanka nima jasno oblikovanih stališč;
- ▶ vodja ne zna voditi razprave, zato sestanek traja v nedogled;
- ▶ udeleženci problemov ne rešijo do konca, zato je potrebno sklicevati nove sestanke;
- ▶ skupina na koncu sprejme tiste sklepe, ki so jih vsilili najbolj agresivni udeleženci sestanka.

## 8. POSLOVNA POGAJANJA

*Nikoli se ne pogajajmo iz strahu, vendar se nikoli ne bojmo pogajati.*  
(Iz govora, Kennedy, John, 1917-1963)

### 8.1 OPREDELITEV

Poslovni partnerji imajo pogosto različne interese in cilje. Preprost primer: prodajalec bi rad nek izdelek prodal po čim višji ceni, kupec pa bi ga seveda rad kupil po čim nižji.

Pogajanja so zato vrsta komunikacije med poslovnimi partnerji, ki ima cilj najti skupno rešitev, ki bo sprejemljiva za vse partnerje. (Možina, 1995, 307)

Če se hočemo uspešno pogajati, moramo dobro obvladati večino poslovnega komuniciranja. Obstajajo celo strokovnjaki, ki se profesionalno ukvarjajo s posredovanjem in vodenjem pogajanj. To so tako imenovani *mediatorji*. (latinsko »medius« je tisti v sredini, v sredini se nahajajoč).

Pogajanja so torej namenjena skupnemu iskanju rešitve, ki je sprejemljiva za ves strani. Pogajanja služijo usklajevanju različnih interesov in si prizadevajo preseči obstoječa nasprotja.

### 8.2 POTEK POGAJANJ

Pogajanja potekajo podobno kot poslovni sestanki. Po navadi pa so pri pogajanjih udeleženci bolj čustveno in osebno angažirani in zato toliko bolj občutljivi.

#### 8.2.1 UVODNI DEL

- ▶ Pogajalci se najprej sestanejo in med seboj seznanijo. Če obstaja med pogajalci čustvena napetost, mora organizator pogajanj najprej poskrbeti za sprostitvev »naelektrenega« ozračja.
- ▶ Naslednja uvodna stopnja je motiviranje sodelujočih za primeren trud in sodelovanje pri iskanju skupne rešitve.
- ▶ Nato je potrebno določiti vrstni red obravnavanja problematike.

#### 8.2.2 POGAJANJE

Ko pogajanja stečejo, običajno potekajo po štirih fazah:

- opredelitev stanja
- analiza vzrokov in ovir
- možni ukrepi
- soglasje (konsenz).



Cilj pogajanj je priti do sporazuma med poslovnimi partnerji. Zato je seveda nesmiselno trmasto vztrajanje pri lastnih stališčih. Celotna pogajalska dejavnost mora biti podrejena iskanju skupnih interesov. Zato mora vsaka stran nujno do neke mere popustiti in odstopiti od prvotno zastavljenih stališč.

**Popuščanje** je umetnost iskanja možnega. Če so pogajanja izvedena kakovostno so uspešna in vsi udeleženci imajo občutek, da so do neke mere pridobili.

Dober pogajalec bi naj bil tisti, ki s pogajanjem veliko pridobi in malo izgubi. Vendar so v praksi tako ugodni rezultati zelo redki. Večina uspešnih pogajanj poteka po načelu »daj – dam«, to pomeni, da na enem področju popustimo, da bi na drugem pridobili. Med pridobivanjem in popuščanjem torej vlada ravnotežje.

Tudi, če nam uspe, da na pogajanjih veliko pridobimo in nič ali malo izgubimo, to pogosto ni dobra osnova za nadaljnje sodelovanje.

#### 8.2.3 PREMAGOVANJE TEŽAV

Včasih pride pri pogajanjih do zastoja, ali pa celo zaidejo v slepo ulico. Pogosto v takšni situaciji ena stran skuša prisiliti drugo k večjemu popuščanju. Stran, ki na ta način blokira pogajanja, pogosto poskuša pridobiti na času.

Najbolje je, da v takšni situaciji spomnimo nasprotno stran, zakaj se pravzaprav pogajamo. To naredimo tako, da napravimo nekaj korakov nazaj: preverimo izhodiščno motivacijo in povzamemo dosežke pogajanj. S takšnim manevrom vračanja se po navadi preseže miselna blokada, ki je botrovala zastoju.

Če ne gre drugače, lahko začasno prekinemo pogajanja. Vsekakor je to boljša rešitev, kakor pa doseči slab sporazum.

Zastoj v pogajanjih lahko odpravimo tudi z angažiranjem ekspertov (mediatorjev), zunanjih razsodnikov, ki niso obremenjene z dosedanjim dogajanjem. Ob nevtralni mediaciji je potrebno pregledati dosedanji proces pogajanj in določiti vzroke za blokado. Ko je to opravljeno, je seveda treba poiskati pot za izhod iz blokade.

## 8.2.4 SKLENITEV SPORAZUMA

Vsaka pogajanja zahtevajo veliko truda in energije od pogajalcev, zahtevajo pa tudi čas in denar (stroški). Zato je seveda smiselno, da pogajanja končamo ob primernem času.

Michael Erlat v reviji *Sales Business* št. 12/2001 analizira sodoben način prodajnega pogajanja.

V članku ugotavlja, da so pogajanja s kupci vedno težavnejša in zahtevajo od prodajalca ustrezno pripravljenost.

Po njegovem obstaja pet osnovnih »nepoštenih prijemov« oziroma načinov pogajanj, ki se jim je možno upreti in uspešno skleniti pogajanja, če smo dovolj usposobljeni in spretni. Teh pet prijemov imenuje:

1. metoda Kolumbo
2. metoda prelaganja problema
3. metoda dober/slab fant
4. metoda odiranja
5. metoda bazarja.

### 1. Metoda Kolumbo

je način, ko se partner med pogajanja dela bolj neumnega, kot je v resnici. Vsakemu koraku naprej v pogajanjih sledita dva koraka nazaj. Primer: *»Zelo sem vesel, da sva se tako uspešno pogovarjala. Neke skrbi pa vam vseeno ne bom zamolčal, saj sva si odkrita. Ne vem namreč, ali se bo šef strinjal, da sem vam toliko popustil. Zato žal ne morem sam dokončno odločiti.«*

#### Rešitev metode Kolumbo:

Glede pristojnosti je treba vprašati že takoj na začetku pogajanj, npr.:

- *»Čigavo soglasje moramo še pridobiti, če se danes sporazumemo?«*
- *»Koga je še treba vprašati za soglasje glede meril preden projekt konkretiziramo?«*
- *»Obstaja še kdo, ki mora soglašati s sklepi?«*

Če na podlagi odgovorov na takšna vprašanja ugotovite, da se pravzaprav pogajate z nepravim človekom, preverite, ali:

- Se tisti, ki dejansko odloča, lahko udeleži sestanka;
- Je mogoče stopiti v stik z njim po telefonu ali elektronski pošti;
- Ne bi bilo bolje preložiti pogajanj in poskrbeti, da bodo prisotni tisti, ki dejansko odločajo.

### 2. Metoda prelaganja problema

je način, ko sogovornik prenese problem, ki ga sam ne more ali noče rešiti in krivi za to okoliščine, položaj, druge udeležence itd.

Primer: *»Saj poznate splošni gospodarski položaj in veste, da je naša panoga še posebej prizadeta. Ne moremo vam plačati toliko, kot bi vi radi, saj razumete, mar ne?«*

#### Rešitev metode prelaganja problema:

Preveriti je treba, ali je izjava resnična. Recite partnerju: *»To pomeni, da bi radi 20 odstotni popust«* in ga vprašajte:

- *»Kaj predlagate, kako naj in kje naj prihranim teh 20 %?«*
- *»Čemu ste se pripravljene odpovedati, da bomo pokrili teh 20 %?«*
- *»Ali to pomeni, da vam naj v bodoče sploh več ne ponujam rešitev, ki ne vsebujejo 20 odstotnega popusta?«*
- *»Poglejte prosim, ali morda ne obstaja kakšna možnost plačila polne cene? Morda pa bi bilo možno plačevanje na obroke?«*

### 3. Metoda dober/slab fant

pogovarjate se z dvema poslovnima partnerjema, od katerih je eden (A) zelo napadalen in nepristopen, drugi (B) pa prijazen in razumevajoč. Prijazni B opozori na A-jevo trdoto in ga na videz poskuša omehčati, ta pa se spet odzove napadalno. B nato pokaže polno razumevanje za vaš položaj, a pove, da žal ne more nič storiti, saj je nemočen.

#### Rešitev metode dober/slab fant:

naredite se zagovornika obeh »fantov« in jima povejte, da se boste pogajali šele potem, ko bosta uskladila svoja stališča. Lahko pa jima tudi rečete:

- *»Kdo je pravzaprav pogajalec?«*
- *»Ali lahko domnevam, da drugi soglašajo s tem, kar je povedal drugi?«*
- *»Povejta mi prosim, v katerih točkah sta enotna.«*
- *»Takšna igra me sicer zabava, a jo raje gledam v kriminalkah na televiziji.«*

#### 4. Metoda odrivanja

Sogovornik se izogiba, da bi omenil »neprijetno« temo.

Primer: *Partner zamuja s plačilom in na dolgo in široko govori o tradicionalno dobrem sodelovanju med vašima podjetjema.*

##### Rešitev metode odrivanja

Sogovorniku pritrdite, da je sodelovanje med firmama res plodno, da pa se je ravno zaradi tega treba držati rokov plačil.

#### 5. Metoda bazarja

Položaj kot na bazarju nastane, ko vam predlagajo veliko pre nizko ceno in končno po dolgih pogajanjih predlagajo, da bi se srečali nekje na sredini.

Primer: *Partner trdi, da je cena dosti previsoka, grozi, da ima druge ponudnike, predlaga še znižanje stroškov prevoza in ugodnejše pogoje plačevanja.*

##### Rešitev metode bazarja

Igro sprejmite in se vprašajte:

- Po katerih stvarnih merilih mora biti rešitev donosna?
- Po čem konkretno bosta obe strani spoznali, da prav ta rešitev ustreza dogovorjenim merilom?
- Če partner še naprej nadaljuje z bazarskimi predlogi, je boljše vljudno odstopiti od nadaljnjih pogajanj.

## 9. VPLIV KULTUR

Poslovno komuniciranje poteka zmeraj v nekem družbenem (kulturnem) okolju. Kultura namreč močno vpliva na življenjski stil ljudi, ki živijo v določeni kulturi, kar se odraža pri njihovem vedenju v nakupnem procesu. Vse to pa moramo seveda upoštevati tudi pri komuniciranju s poslovnimi partnerji iz drugih kulturnih okolij.

Pri različnih avtorjih ostaja cela vrsta definicij kulture, vendar je vsem skupno, da kultura vključuje vse tisto **nematerialno** v določeni družbi – jezik, religijo, umetnost, moralo, zakone, norme in vrednote, vedenjske vzorce ljudi, družbene ustanove in organizacije ...

Kjub temu, da kultura, v kateri živimo, močno določa način našega vedenja (tudi vedenje potrošnikov), se tega vpliva pogosto premalo zavedamo. Različna pravila vedenja, norme in vzorce obnašanja namreč v procesu socializacije, ki poteka vse življenje, kot posamezniki »vsrkamo« in sprejmemo za svoje in »naravne«.

Tudi v sferi potrošnje kultura sicer ne določa naših bioloških potreb (npr. potrebe po hrani),

Vsekakor pa določa, na kak način bodo te potrebe zadovoljene, poleg tega pa ustvarja še celo vrsto socialnih potreb, ki se lahko v različnih kulturah med seboj tudi močno razlikujejo.

### 9.1. Vstop na tuje trge

Avtorji Hawkins, Best in Coney (povzeto po Mumel D., str. 141), navajajo sedem točk, ki nam pomagajo, ko se odločamo za vstop na trg v drugem kulturnem okolju:

#### 1. Vedeti moramo, ali je področje, ki nas zanima kulturno homogeno ali heterogeno

Politične in zemljepisne enote se zmeraj ne pokrivajo. tipični primer je Kanada, kjer živita dve različno govoreči skupini, ki se razlikujeta tudi glede porabe denarja, nakupnih navadah pri obleki, tobačnih izdelkih, pijačah, hrani itd.

## Kitajska

Naslavljanje v poslovnem svetu: po poslovnih nazivih in priimku

### Obleka:

poslovna, konzervativna.

### Izmenjava vizitk:

ob prvem stiku, predaja z obema rokama

### Več na:

<http://www.chinaproducts.com/eng2/content/conf1006.phtm>

### Jezik:

Kitajski, poslovno se uveljavlja tudi angleški (v mestih mlajši kadri govorijo angleško, vendar to ne velja za starejše kadre, ki praviloma zasedajo pomembna mesta v podjetjih in institucijah). Znanje kitajščine je velika prednost, drugače nujno potrebno prevajanje.

### Vir:

<http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=8512&IDpm=5991>

## Turčija

Pri turških poslovnih velja načelo, da želijo pri vsaki ideji čimprej videti tudi njen realen domet in jo tako nadalje graditi ali takoj zavreči. Zato najraje in najhitreje zgrabijo telefon in kličejo. Tudi pri vsebinskih zadevah, pri katerih bi po naši poslovni kulturi veljalo svojega bodočega ali sedanjega poslovnega partnerja vendarle najprej seznaniti pisno.

Uporaba elektronske pošte je splošno razširjena med večino turških podjetij ne glede velikost in vrsto. Turške gospodarske zbornice, promocijske ter sektorske institucije imajo dobre spletne strani. V večini njih boste, poleg rednih novih »up to date« informacij, našli tudi poslovne imenike različnih vrst. V zadnjem času je opazno tudi vedno več kakovostnih spletnih strani med podjetji. Del njih ima to slabo lastnost, da začetno ažuriranje vsebine hitro presahne.

Vir: <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=10178&IDpm=6075>

## 10. VAJE

### Vaja 1: ZGOŠČENO OPISOVANJE

1. Ena od osnovnih govorniških veščin je z malo besedami povedati čim več.
2. Študentje izžrebajo listke, na katerih so zapisani posamezni gospodinjski aparati.
3. Nato poskušajo z največ desetimi stavki čim bolj natančno opisati delovanje svojega aparata.

### Vaja 2: PRILAGODITEV PUBLIKI

1. Ko pripravljamo svoje poslovne razgovore, seveda ni vseeno, s kom se bomo pogovarjali.
2. Za vajo si izberite na primer temo: «Ali so pri sodobnem načinu študija seminarske naloge sploh še potrebne?»
3. Nato pripravite dve vrsti argumentacije: kako bi to razložili vašemu profesorju in kako vašim kolegom-študentom!

### Vaja 3: SORODNI IN NASPROTNI POJMI

1. Izboljšajte svoj besedni zaklad in način izražanja tako, da poiščite določene pojme, potem pa za njih določite podobni in nasprotni pojem. Primeri:

POJEM	SORODNI POJEM	NASPROTNI POJEM
vročina	<i>toplota</i>	<i>hlad</i>
veselje		
mir		
pravica		
vzdržnost		
skopost		
poštenost		

## SEZNAM MANJ ZNANIH IZRAZOV

- besedno komuniciranje:** sporazumevanje s pomočjo besed (npr. pogovor)
- brskalnik:** program, s katerim listamo po sestavkih v Svetovnem spletu (Internetu)
- dekodiranje:** prebiranje sporočila, ki je zapisano s sistemom dogovorjenih znakov (črke, številke, zvočni signali itd.)
- dvosmerno komuniciranje:** komuniciranje, pri katerem potuje sporočilo od oddajnika do prejemnika, povratna informacija pa v nasprotni smeri
- elektronska pošta:** storitev, ki omogoča izmenjavo sporočil med uporabniki računalniškega omrežja
- enosmerno komuniciranje:** komuniciranje, pri katerem potujejo sporočila le od oddajnika proti prejemniku
- entropija:** pojav, da sporočilo prispe do prejemnika popačeno ali pa sploh ne prispe
- gestika:** kretnje rok, nog in glave, izražanje z gibi
- govorništvo:** glej retorika
- informacija:** kar se novega sporoči o določeni stvari in pri prejemniku vzbudi določeno spremembo
- internet:** omrežje računalnikov
- iskalnik:** program, ki v katalogu spletnih strani poišče tiste, ki ustrezajo našim zahtevam
- kodiranje:** zapis podatka s sistemom dogovorjenih znakov (npr. črke, številke, zvočni signali itd.)
- komuniciranje:** sporazumevanje, izmenjava in posredovanje misli in informacij
- komunikacijski kanal:** pot, po katerem potuje sporočilo od pošiljatelj k prejemniku
- mimika:** izraz obraza in oči, izražanje misli in čustev z igro obraza
- modem:** naprava za povezavo računalnikov prek telefonskega omrežja

- nebesedno komuniciranje:** posredovanje in izmenjava misli in informacij s pomočjo nebesednih sporočil (npr. kretnje rok in glave, izraz na obrazu, telesna drža itd.)
- neverbalno komuniciranje:** glej nebesedno komuniciranje
- oddajnik:** naprava, s katero pošiljatelj odda sporočilo
- pošiljatelj:** oseba, ki oblikuje in odda sporočilo
- predstavitel:** neposredno komuniciranje s številnimi udeleženci
- prejemnik:** oseba, ki sprejme sporočilo
- proksemika:** položaj in gibanje ljudi v prostoru
- računalnik:** sodobna naprava za avtomatsko obdelavo podatkov
- računalniški program:** zaporedje ukazov, s katerimi računalnik razreši določen problem
- računalniško omrežje:** med seboj povezani računalniki, ki lahko izmenjujejo datoteke
- retorika:** govorništvo, nauk o spretnostih in znanjih, ki so potrebne za govorjenje pred javnostjo
- sporazumevanje:** komuniciranje, izmenjava in posredovanje misli in informacij
- sporočilo:** informacije, ki jih pošiljatelj želi prenesti prejemniku
- strežnik:** osrednji računalnik v računalniškem omrežju; na njem so podatki in programi, ki so potrebni za nemoteno delovanje omrežja, in tisti, ki jih strežnik posreduje uporabnikom
- svetovni splet:** storitev omrežja internet, ki omogoča pregledovanje sestavkov na različnih računalnikih v omrežju
- telekomunikacije:** tehnični pripomočki, s katerimi lahko komuniciramo med oddaljenimi kraji (npr. telefon, faks, elektronska pošta ...)
- tipkovnica:** računalniška vhodna enota, s katero vnašamo podatke v računalnik s pomočjo tipkanja
- tiskalnik:** računalniška izhodna enota, s katero natisnemo podatke, shranjene v računalniku na papir ali kak drug material
- urejevalnik besedila:** računalniški program, s katerim urejamo besedilo
- verbalno komuniciranje:** glej besedno komuniciranje

Zlatko Mihaljčič

## **POSLOVNO KOMUNICIRANJE**

Učbenik za višje strokovno izobraževanje,  
izobraževalni program Komerčialist

Priročnik za občo rabo

Ilustracije:

Gregor Koželji in Adobe Clip Art Stock

Prelom in oprema:

ONZ Jutro

© Avtor in Založništvo Jutro, Jutro d.o.o.

Izdalo in založilo:

Založništvo JUTRO

Za založbo:

Stane Kodrič

### **NAROČILA:**

Jutro d.o.o., Črnuška c. 3, p.p. 4986, 1001 Ljubljana  
Tel. (01) 561-72-30, 041 698-788 • faks (01) 561-72-35  
E-pošta: JUTRO@SIOL.NET • WWW.JUTRO.SI