

KOMUNICIRANJE V POSLOVNEM OKOLJU

Maribor – december 2008

Komuniciranje v poslovnem okolju

Avtor: dr. Damijan Mumel

Oblikovanje ovitka: *Scorpio team*

Prelom: *Scorpio team*

Pregled in lektura: *dr.Damijan Mumel*

Izdalo in založilo: *Založniško podjetje De VESTA*

Za založbo: *Zlatko Weingerl*

Tisk: *MI BO TISK d.o.o.*

Maribor - december 2008

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Univerzitetna knjižnica Maribor

005.57

MUMEL, Damijan

Komuniciranje v poslovnem okolju / Damijan
Mumel. - Maribor : De Vesta, 2008

ISBN 978-961-92283-5-7

COBISS.SI-ID 61732353

KAZALO

KAZALO	3
PREDGOVOR	23

PRVI DEL

TEORETIČNI VIDIKI KOMUNICIRANJA V POSLOVNEM OKOLJU	25
ZAKAJ KOMUNICIRAMO?	26
SEDEM ZMOT IN RESNIC O KOMUNICIRANJU	26
RAVNI KOMUNICIRANJA	33
Znotraj-osebno ali intra-personalno komuniciranje.	33
Med-osebno ali inter-personalno komuniciranje.....	33
MODEL MEDOSEBNEGA KOMUNICIRANJA	34
SISTEM KOMUNICIRANJA	34
Sporočevalec.....	35
Sporočilo.....	36
Komunikacijska pot.....	36
Sprejemalec	37
Povratna zveza (odgovor).....	38
PROCES KOMUNICIRANJA	38
Kodiranje	38
Prenos	39
Sprejem.....	40
Dekodiranje	41
Razumevanje	41
Interpretiranje	41
Povratno informiranje oziroma reagiranje	42
RAZLOGI ZA NAPAKE V KOMUNICIRANJU	42

OVIRE V KOMUNICIRANJU	44
Selektivnost zaznavanja.....	44
Pričakovanja	45
Motivi in interesi	46
Izkrivljanje.....	46
Šum.....	47
OBVLADOVANJE TEŽAV PRI KOMUNICIRANJU	48
Razumevanje.....	48
Obilnost (redundanca) sporočanja	48
Omejevanje sporočanja	50
KOMUNICIRANJE KOT SREDSTVO REŠEVANJA POSLOVNIH PROBLEMOV.....	52
STIL KOMUNICIRANJA.....	54
Ocenjevanje/opisovanje	56
Obvladovanje/urejanje	56
Taktiziranje/spontanost	56
Neprizadetost/vživljanje	56
Prevlada/enakopravnost	57
Rigidnost/prilagodljivost.....	57
VEŠČINE SPREJEMANJA PODATKOV	58
BRANJE.....	58
Strategija branja.....	60
Cilj	61
Hiter pregled gradiva	61
Prelet vsebine	62
Vrednotenje vsebine in zaključkov	63
POSLUŠANJE.....	65
Pomembnost poslušanja.....	66
Vrste poslušanja	67
POVZEMANJE.....	69
Značilnosti povzetka	69
Izločanje bistva	70

NAČELA USPEŠNEGA IN UČINKOVITEGA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA	73
Načelo 1 – taktnost	73
Načelo 2 – osebnost	74
Načelo 3 – pozitivnost	77
Načelo 4 – aktivnost	78
Načelo 5 – razumljivost	79
Načelo 6 – skladnost	81
Koherentnost stavkov	81
Koherentnost odstavka	83
Izboljšanje koherentnosti s pomočjo osnutka/načrta	84
Načelo 7 – jasnost	85
Načelo 8 – jedrnatost	86
Načelo 9 – berljivost	88
Gunningov indeks nejasnosti	88
Uporaba formul berljivosti	89
Načelo 10 – slovnična korektnost	91
 SPOROČILA V POSLOVNEM OKOLJU	92
 KAKO PREMAGAMO STRAH PRED PISANJEM	92
 NAČRTOVANJE POSLOVNEGA SPOROČILA	96
SODELOVANJE PRI PISANJU SPOROČILA	98
 PREGLED STOPENJ V NAČRTOVANJU SPOROČILA	100
Prva stopnja: opredelitev namena sporočila	100
Druga stopnja: analiziranje sprejemnikov	102
Profil občinstva	102
Tretja stopnja: oblikovanje glavne misli	106
Tehnike za pomoč in podporo oblikovanju glavne misli	107
Četrta stopnja: izbira ustrezne poti in medija	109
Osebnoglasovno komuniciranje ob neposrednem srečanju in posrednem srečanju	110
Komuniciranje s pomočjo pisave	110
Komuniciranje s pomočjo elektronov	111
Kontrolni sistem za načrtovanje poslovnih sporočil	112
 MEMO	115

POSLOVNA PISMA	117
OBLIKA POSLOVNEGA PISMA	117
Deli poslovnega pisma	118
POROČILA V POSLOVNEM OKOLJU	122
OPREDELITEV, POMEN IN VRSTE POSLOVNIH POROČIL	122
Opredelitev poslovnih poročil.....	122
Pomen poslovnih poročil	122
Vrste poslovnih poročil.....	123
PRIPRAVA ZA PISANJE POROČIL	124
Opredelitev problema in namena.....	124
Proučitev sprejemnika poročila	125
Določitev vsebine po delih	125
Zbiranje podatkov in informacij	126
Urejanje, analiza in interpretacija podatkov	127
Izdelava dokončnega poročila	127
SESTAVNI DELI POROČILA	127
Uvod	129
Jedro	130
Sklepni del	131
UREJANJE IN NAČRT VSEBINE POROČILA.....	132
Načrti za urejanje vsebine.....	132
Načini za ureditev vsebine	133
Metode načrtovanja	134
Vizualni pripomočki	138
SODOBNA PISARNA.....	140
TRADICIONALNA PISARNA.....	140
SODOBNA PISARNA.....	141
Strojna in programska oprema v pisarni	142
Osebni računalnik	142
Strojna oprema osebnih računalnikov	142
Programska oprema	144
Oprema za shranjevanje in reprodukcijo.....	147

Tehnologija komuniciranja v pisarni	149
LITERATURA	154

DRUGI DEL

APLIKATIVNI VIDIKI KOMUNICIRANJA V POSLOVNEM OKOLJU	158
--	------------

KOMUNICIRANJE ZNOTRAJ ORGANIZACIJE	160
---	------------

INTERNO KOMUNICIRANJE	161
Namen in cilji internega komuniciranja	165
Interno komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih	167
Posledice slabega internega komuniciranja	168

UPRAVLJANJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA	169
--	------------

ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA	171
Pisna orodja internega komuniciranja	172
Govorna orodja internega komuniciranja	176
Elektronska orodja internega komuniciranja	180

RAVNI INTERNEGA KOMUNICIRANJA	183
Komuniciranje znotraj posameznika	183
Medosebno komuniciranje	183
Komuniciranje v manjših skupinah	184
Komuniciranje med skupinami	184

SMERI INTERNEGA KOMUNICIRANJA	186
Komunikacijska pot navzdol	186
Komunikacijska pot navzgor	187
Horizontalne poti	188
Komuniciranje v različnih smereh	188

USPEŠNO IN UČINKOVITO INTERNO KOMUNICIRANJE	189
Uspešno interno komuniciranje	189
Učinkovito interno komuniciranje	189
Dejavniki učinkovitega in uspešnega internega komuniciranja	190

Odnosi med zaposlenimi	191
Motiviranost in samostojnost	191
Fleksibilnost in rigidnost v komuniciranju	192
Zaupanje med sodelavci	193
Kultura komuniciranja med zaposlenimi	193
OVIRE V INTERNEM KOMUNICIRANJU	194
Organizacijske ovire	195
Individualne ovire	196
Premagovanje ovir v internem komuniciranju	197
INTERNO KOMUNICIRANJE IN VODENJE ZAPOSLENIH	199
Naročanje	200
Poučevanje	200
Sodelovanje	202
Poverjanje	202
LITERATURA	203
INTERNO KOMUNICIRANJE V ČASU SPREMEMB.....	207
KOMUNICIRANJE IN SPREMEMBE	209
Interno komuniciranje - ključni dejavnik pri uvajanju sprememb v organizaciji	210
Odnos zaposlenih do sprememb v organizaciji	212
Zveza med razumevanjem sprememb in pripravljenostjo za spremembe.....	213
Vrste sprememb v organizaciji	215
UVAJANJE SPREMEMB V ORGANIZACIJI	217
Strategija internega komuniciranja v času sprememb.....	218
Načrt komuniciranja	221
Zakaj?	221
Kaj?.....	221
Kdo?.....	222
Kako?.....	222
Kdaj?.....	223
Načrtovanje orodij internega komuniciranja za podporo sprememb	223
Kriteriji za izbiro medija.....	224
Kriteriji za izbiro vira sporočila – osebe, ki bo posredovala sporočilo	226
Kriteriji za izbiro načina komuniciranja	226
Komuniciranje skozi hierarhične ravni	227

Načela komuniciranja v času sprememb.....	229
Razlogi za neuspeh sprememb.....	231
LITERATURA	233
SESTANEK.....	237
SESTANKI V POSLOVNEM OKOLJU	239
VRSTE POSLOVNIH SESTANKOV	239
UDELEŽENCI POSLOVNIH SESTANKOV	240
UPRAVLJANJE POSLOVNIH SESTANKOV.....	241
Smotrnost organiziranja poslovnega sestanka	243
Namen in cilji poslovnega sestanka.....	243
DNEVNI RED POSLOVNEGA SESTANKA.....	244
Čas in kraj poslovnega sestanka	245
Vabilo	246
IZVAJANJE POSLOVNIH SESTANKOV	247
Uvodni del sestanka.....	247
Jedro sestanka	247
Vodenje posamezne teme	249
Težave.....	250
Zaključek sestanka.....	252
Zapisnik sestanka.....	253
Po sestanku	253
KOMPETENCE VODJE POSLOVNEGA SESTANKA	254
STROŠKI POSLOVNIH SESTANKOV	255
LITERATURA	257
GOVOR	261
GOVORI V POSLOVNEM OKOLJU	263

RETORIKA	263
GOVORI V POSLOVNEM SVETU.....	264
ZNAČILNOSTI GOVORA	264
VRSTE GOVOROV	265
Govori glede na čas/trajanje.....	265
Govori glede na način podajanja.....	266
Govori glede na namen	267
Govori glede na izvedbo	268
Govori glede na kraj.....	269
TEHNIKE USPEŠNEGA GOVORJENJA	271
STIL GOVORCA	273
PRIPRAVA IN IZVEDBA GOVORA.....	275
PRIPRAVA NA GOVOR	275
Namen govora.....	276
Analiza poslušalcev in okoliščin govora.....	277
Izbira ideje za govor	277
Proučitev teme govora / zbiranje snovi za govor.....	278
Iskanje znotraj nas	278
Iskanje zunaj nas	279
Urejanje podatkov in pisanje koncepta	279
Uvod	281
Jedro - glavni del govora.....	282
Zaključek govora	285
Načrtovanje vizualnih pripomočkov.....	286
Poskusni govor, revizija in vaje.....	286
IZVEDBA GOVORA	286
Obvladovanje treme, stresa in strahu pred govorom.....	286
Nebesedna sporočila v govoru	290
Pravilno govorjenje.....	292
Ocena govornega nastopa	294
LITERATURA	295

LETNI RAZGOVOR V ORGANIZACIJI	299
INDIVIDUALNI LETNI RAZGOVOR	301
NAMEN IN KORISTI LETNIH RAZGOVOROV	303
Namen individualnih letnih razgovorov	304
Koristi individualnega letnega razgovora	304
Koristi za zaposlenega	305
Koristi za vodjo	306
Koristi za oba	307
Koristi za strokovno/kadrovsko službo	308
Koristi za organizacijo	308
UPRAVLJANJE LETNIH RAZGOVOROV	310
Načrtovanje letnega razgovora	311
Priprava na razgovor	312
Priprava vodje na razgovor	312
Obdobje pred razgovorom	314
Izvedba letnega razgovora	314
Začetek razgovora	315
Osrednji del	315
Zaključek	318
Aktivnosti po opravljenih letnih razgovorih	319
Aktivnosti kadrovske službe	319
Aktivnosti vodje razgovorov	321
Poročilo o opravljenem letnem razgovoru	321
Po analizi – do naslednjega leta	322
UVAJANJE LETNIH RAZGOVOROV V ORGANIZACIJO	322
Problemi pri izvajanju letnih razgovorov	323
KRATKA VSEBINA PRIROČNIKA ZA IZVAJANJE LETNIH RAZGOVOROV	325
Ključne točke priročnika za izvajanje letnih razgovorov	325
Tipična vprašanja za pripravo podrejenega na letni razgovor	326
Tipične aktivnosti za pripravo vodje na letni razgovor	327
Primer obrazca poročila o letnem razgovoru	328
LITERATURA	330
KONFLIKTI	333

KONFLIKTI V POSLOVNEM OKOLJU.....	336
VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTOV.....	337
VRSTE KONFLIKTOV	338
RAZVOJ KONFLIKTA	339
Latentni konflikt	339
Zaznani konflikt.....	340
Občuteni konflikt.....	341
Manifestni konflikt	341
Posledice konflikta	341
POSLEDICE KONFLIKTOV.....	342
Pozitivne posledice	342
Negativne posledice.....	344
REŠEVANJE KONFLIKTOV	345
Ovire za konstruktivno reševanje konfliktov	345
Pogoji za konstruktivno reševanje konfliktov.....	346
Zaupanje	347
Razkrivanje udeležencev v konfliktu	347
Natančno zaznavanje	347
Spodbujanje sodelovanja	348
Resnicoljubno in učinkovito komuniciranje	348
MOČ IN KONFLIKTI.....	348
KORAKI V PROCESU REŠEVANJA KONFLIKTOV	350
Korak 1: seznanimo se s situacijo.....	350
Korak 2: ustvarimo pozitivno klimo.....	351
Korak 3: ugotovimo kaj je problem in postavimo cilje	352
Korak 4: poiščimo rešitev	353
Korak 5: izberemo rešitev in jo izvedemo	354
NAČINI SOOČANJA S KONFLIKTOM.....	355
Izogibanje	356
Prevlada	357
Prilagajanje	357
Kompromis	358
Sodelovanje/boj	358
Konfliktne in nekonfliktne osebe.....	359

POGAJANJA V REŠEVANJU KONFLIKTOV.....	360
Strategije pogajanj	360
LITERATURA	363
PREDSTAVITVE.....	367
PREDSTAVITVE V POSLOVNEM OKOLJU	370
USPEŠNOST IN UČINKOVITOST PREDSTAVITVE.....	371
VRSTE PREDSTAVITEV	371
Predstavitve glede na formalnost.....	372
Predstavitve glede na namen	372
Predstavitve namenjene informiranju	372
Predstavitve namenjene prepričevanju.....	372
Predstavitve namenjene vzpodbujanju k akciji	373
Predstavitve z več kakor enim namenom.....	373
Predstavitve glede na pristop.....	373
Značilnosti dobre predstavitve.....	374
Značilnosti slabe predstavitve.....	375
NAČRTOVANJE PREDSTAVITVE	375
Namen in cilji predstavitev	376
Odločitev o temi in vsebini.....	377
Priprava načrta vsebine in poteka	377
Načrtovanje poteka predstavitve.....	378
Časovni načrt predstavitve.....	379
Udeleženci predstavitve.....	380
Izbira primernega kraja in priprava prostora	384
Ureditev prostora	385
Priprava avdiovizualnih pripomočkov	387
Najpogosteje uporabljeni avdiovizualni pripomočki	388
PP prikazi.....	388
Prosojnice za grafoskop	389
Video.....	390
Uporaba več medijev	390
Listi na stojalu (»flip charts«)	391
Črne in bele table	392
Načrtovanje multimedijske podpore.....	393
Besedilo	393

Barve.....	394
Načrtovanje vabila	396
Načrtovanje pričetka, trajanja in odmorov.....	397
Gradivo za udeležence	398
NEBESEDNI DEL KOMUNICIRANJA V PREDSTAVITVI.....	398
Oblačila	399
Lasje.....	400
Glas in izgovorjava	401
Drža telesa.....	401
Izraz na obrazu	402
Osebna priprava	403
Trema	403
Tik pred nastopom	404
Tehnični pripomočki	405
IZVEDBA PREDSTAVITVE.....	405
Uvodni del predstavitve	405
Jedro ali osrednji del predstavitve	407
Zaključek predstavitve	408
AKTIVNOSTI PO KONČANI PREDSTAVITVI.....	409
Analiza in ocenjevanje predstavitve	410
Analiza doseganja ciljev predstavitve.....	410
Analiza stroškov	412
Samooценjevanje usposobljenosti za izvajanje predstavitev	412
Test – veččine za nastopanje in predstavitve.....	413
LITERATURA	416
SEJEM.....	419
SEJMI.....	421
VRSTE SEJMOV	421
FUNKCIJE SEJMOV.....	423
Skupinski ali individualni nastop.....	424
Komunikacijske težave	425

NAČRTOVANJE IN IZVEDBA NASTOPA NA SEJMU	426
RAZSTAVLJAVCI.....	426
Priprava na nastop na sejmu	426
Motivi razstavljalcev za nastop na sejmu	427
Cilji sejmskih nastopov razstavljalcev	430
Izbira primernega sejma za razstavljanje.....	431
Finančni načrt	432
Časovni načrt	433
Izbira velikosti razstavnega prostora	433
Prijava na sejem.....	434
Razstavni prostor	434
Logistika	436
Osebe na razstavnem prostoru	436
Vzpodbujanje obiska razstavnega prostora.....	438
Aktivnosti po sejmu.....	439
OBISKOVALCI	440
Motivi in cilji obiskovalcev za obisk sejma.....	441
Primerjava med motivi razstavljalcev in obiskovalcev.....	441
Načrtovanje obiska sejma	442
Obisk sejma	443
ORGANIZATOR SEJMA.....	444
AKTIVNOSTI PO ZAKLJUČKU SEJMA.....	445
LITERATURA	446
PIREDITVE	449
PIREDITVE V POSLOVNEM OKOLJU.....	452
VRSTE PRIREDITEV.....	453
Velikost prireditve	454
Namen prireditve	454
NAČRTOVANJE IN IZVAJANJE PRIREDITEV.....	455
NAMEN IN CILJI PRIREDITVE.....	455

IZDELAVA KONCEPTA PRIREDITVE	456
IZVEDLJIVOST PRIREDITVE	458
ZBIRANJE INFORMACIJ	458
NAČRTOVANJE PRIREDITVE	460
Deležniki prireditve	461
Načrtovanje programa (vsebine) prireditve	463
Načrtovanje začetka in trajanja prireditve	464
Načrtovanje zaporedja aktivnosti in trajanja aktivnosti	465
Načrtovanje lokacije in prizorišča prireditve	466
Načrtovanje prizorišča	470
Načrtovanje števila in profila oseb za pripravo in izvedbo prireditve	471
Načrtovanje pogojev za izvajanje priprave prireditve	473
Načrtovanje proračuna prireditve	474
Načrtovanje promocije prireditve	474
Uporaba interneta v promociji prireditve	476
Uporaba partnerjev v promociji prireditve	477
NAČRTOVANJE OBVLADOVANJA KRIZNIH RAZMER.....	477
Najpogostejše nevarnosti, ki pretijo na prireditvah	479
Načrtovanje kontrole	480
IZVEDBA PRIREDITVE.....	482
Priprava prizorišča	483
Postavitve odra	484
Priprava tehnične opreme prizorišča	485
Priprava in strežba hrane in pijače	487
Skrb za častne goste	487
Sprejem obiskovalcev	488
Dokumentiranje prireditve	490
Kontrola med prireditvijo	490
PO PRIREDITVI	491
LITERATURA	494
KONFERENCA ZA NOVINARJE.....	499
NOVINARSKA KONFERENCA.....	501

ODNOSI Z MEDIJI	501
ZNAČILNOSTI NOVINARSKÉ KONFERENCE	502
NAČRTOVANJE NOVINARSKÉ KONFERENCE	505
Izbira primerne dne in ure	506
Izbira in ureditev prostora	507
Povabilo novinarjev	509
Vabila	510
Priprava gradiva za novinarje	511
Povezovalc in govorci	513
Povezovalc	513
Govorci	514
Scenarij	515
Lista prisotnosti	518
Potrebna tehnologija	518
IZVEDBA NOVINARSKÉ KONFERENCE.....	518
KAKO ODGOVARJAMO NA VPRAŠANJA NOVINARJEV	520
ANALIZA NOVINARSKÉ KONFERENCE.....	523
Spremljanje in analiza odzivov v medijih.....	524
LITERATURA	526
KOMUNICIRANJE V KRIZNIH RAZMERAH.....	529
KOMUNICIRANJE V KRIZNIH RAZMERAH.....	531
Model razvoja kriznega dogajanja.....	531
Opredelevitev krize	532
Značilnosti krize	533
Simptomi kriz	534
Vzroki in vrste kriz	535
Upravljanje organizacije v času krize	535
KOMUNICIRANJE V ČASU KRIZNIH RAZMER.....	537
NAČRTOVANJE KOMUNICIRANJA ZA KRIZNE RAZMERE.....	537
Opredelevitev javnosti.....	539

Priprava načrta komuniciranja	541
Določitev komunikacijskega tima	542
Načrtovanje centra za komuniciranje	543
KOMUNICIRANJE MED KRIZO	544
Sklic kriznega tima	544
Priprava kriznega komunikacijskega centra	545
Preverjanje ciljnih javnosti	545
Centralizacija informacij	546
V krizi se ne izmikamo novinarjem	549
Komuniciranje v 24. urah po kriznem dogodku	550
Uradni komunikacijski predstavnik organizacije	552
Neposredno komuniciranje s ključnimi javnostmi	553
Spremljanje in analiza objav v medijih	554
KOMUNICIRANJE PO KRIZI	555
LITERATURA	557
SPREMLJANJE OBJAV V MEDIJIH	560
SISTEMATIČNO SPREMLJANJE OBJAV V MEDIJIH (KLIPING)	562
SPREMLJANJE MEDIJEV IN MENEDŽMENT	563
VSEBINA ANALIZE POJAVLJANJA V MEDIJIH	566
IZVAJALEC ANALIZE POJAVLJANJA V MEDIJIH	567
LITERATURA	569
DARILA	572
DARILA V POSLOVNEM OKOLJU	574
Promocijska darila	575
RAZVRŠČANJE POSLOVNIH DARIL	576
Izvor darila	576

Struktura darila	576
Izvirnost darila	577
Cena darila	577
Prejemniki darila.....	577
Rang prejemnika darila	578
Poklicna in izobrazbena raven prejemnika	578
Način posredovanja ali predaje.....	579
NAČRTOVANJE POSLOVNEGA OBDAROVANJA.....	579
Izbira obdarovanca.....	580
Izbiranje darila in embalaže	580
Izbira priložnosti in izročitev	581
SPREJEMANJE ALI ODKLANJANJE POSLOVNEGA DARILA.....	582
PRAVNI IN ETIČNI VIDIKI OBDAROVANJA V POSLOVNEM	
OKOLJU	583
Poslovno darilo ali podkupnina	583
Zakonske določbe glede poslovnega obdarovanja.....	584
LITERATURA	586
KOMUNICIRANJE BREZ BESED	588
NEBESEDNO KOMUNICIRANJE	590
DELITEV NEBESEDNEGA KOMUNICIRANJA.....	592
PARAJEZIK.....	592
PROKSEMIKA	593
Bližina in dotikanje.....	593
Osebni prostor.....	594
Očesni stik	595
GOVORICA TELESA.....	596
Geste	597
Mimika	597
Čas	600

LITERATURA	602
RAZLIKE MED KULTURAMI	606
POSLOVNO KOMUNICIRANJE V LUČI MEDKULTURNIH RAZLIK	608
KULTURA	609
SESTAVINE KULTURE.....	612
Izdelki	612
Jezik	614
Blagovne znamke in imena izdelkov	615
Estetika	616
Barve in števila	616
Raven izobrazbe	617
Vera	618
Vrednote in norme	620
K drugim usmerjene vrednote.....	620
K okolju usmerjene vrednote	621
K sebi usmerjene vrednote.....	622
Družina	623
Politika.....	624
DIMENZIJE KULTURE.....	625
Visok - nizek kontekst	625
Samostojnost in ne/odvisnost na delovnem mestu.....	627
Individualizem - kolektivizem	628
Simultane in sukcesivne kulture	629
Čas	630
Tveganje	631
Moške in ženske kulture	632
KOMUNICIRANJE MED KULTURAMI.....	633
LITERATURA	637

PREGOVOR

Ko se srečujemo z komuniciranjem v poslovnem okolju, se marsikomu zastavlja vprašanje, ali je komuniciranje res nekaj, kar se moramo učiti? Saj je komuniciranje vendar aktivnost, ki je sama po sebi umevna, ki jo izvajamo, ne da bi o njej prav veliko razmišljali.

Skozi knjigo pa bo, upam, postalo jasno, da je komuniciranje na splošno in posebej komuniciranje v poslovnem okolju samo navidez enostavno. V resnici gre za izjemno zapleten proces, ki ga še dodatno otežujejo dejavniki kot so motivi, medsebojni odnosi, situacije, razpoložljivi resursi in podobno. V poslovnem svetu seveda ni dovolj, da smo sposobni različnih vrst komuniciranja, ampak moramo tudi znati razložiti kako in zakaj imajo posamezne oblike poslovnega komuniciranja tako obliko kot jo imajo. Zato je potrebno obvladovanje tako teorije kakor tudi prakse komuniciranja.

Prav zato je knjiga razdeljena v dva dela. Prvi del je bolj usmerjen v teoretične vidike komuniciranja v poslovnem okolju. Poznavanje osnov je pomembno zato, ker so osnove univerzalne in uporabne v celi paleti konkretnih situacij. Drugi del knjige je usmerjen v spoznavanje največkrat uporabljenih aktivnosti komuniciranja v poslovnem okolju.

Knjiga je s takšno zgradbo namenjena tako začetnikom, ki se s poslovnim okoljem šele spoznavajo, kakor tudi tistim, ki imajo več izkušenj. Prvi bodo lahko knjigo uporabili kot vstopnico v svet poslovnega komuniciranja, drugi kot priročnik za izvajanje posameznih aktivnosti.

Komuniciranje v poslovnem okolju ni pomembno samo za vodilne v organizacijah, temveč za prav vsakega zaposlenega. Odgovornost za oblikovanje imidža in ugleda organizacije ima vsak, ki je član organizacije, ne glede na položaj ali funkcijo v njej.

Zato je knjiga namenjena vsem, ki se na kakršenkoli način znajdejo v poslovnem svetu. Upam, da bo pripomogla k boljšemu medsebojnemu razumevanju in višji kulturi komuniciranja v poslovnem okolju.

TEORETIČNI VIDIKI KOMUNICIRANJA V POSLOVNEM OKOLJU

ZAKAJ KOMUNICIRAMO?

Osnovno vprašanje, ki si ga zastavljamo je, zakaj sploh komuniciramo? Najenostavnejši, najbolj bistven odgovor na to je – komuniciramo zato, da bi preživel. Skozi komuniciranje pridobivamo informacije in jih tudi dajemo. Informacije pa so bistven element, ki nam omogoča, da se v okolju znajdemo. Podatke iz okolja pridobivamo s pomočjo naših čutil, so torej osnova za vnos informacij v naš organizem. V podkrepitev tega, kako življenjsko pomembno je komuniciranje, si predstavljajmo, da preneha samo ena polovica komunikacijskega procesa, to je vnos podatkov. Vprašajmo se, kako dolgo bi živeli, če bi bil prenehali dobivati podatke iz okolja? To je tisti del informacij, ki jih dobivamo s pomočjo vida, voha, sluha, okusa, tipa? Če pogoje še zaostriamo, potem si predstavljajmo, kako bi preživel, če ne bi imeli možnosti dajanja informacij v okolje. Na primer, da nikogar ne bi mogli ničesar vprašati. Zato pravimo, da je komuniciranje življenjsko pomembna aktivnost. Ne pozabimo, da je za človeka ena najhujših oblik kaznovanja, da ga zapremo v samico. V osnovi to pomeni omejitev komuniciranja na minimum.

Če želimo razumeti komuniciranje v poslovnem okolju, potem moramo najprej razumeti splošni model komuniciranja. Ta model ponazarja komuniciranje v tako splošni obliki, da velja za vsako komunikacijsko situacijo.

Komuniciranje v poslovnem okolju je samo del vseh komunikacijskih aktivnosti, ki jih v življenju izvajamo. Posebno je v tem, da se dogaja v poslovnem okolju. Zato ima nekatere značilnosti in pravila, ki so drugačna kakor v splošnem okolju.

SEDEM ZMOT IN RESNIC O KOMUNICIRANJU

Čeprav zdravorazumsko o komuniciranju veliko vemo, ali vsaj mislimo, da vemo dovolj, pa smo včasih tudi v zmoti. Lahif in Penrose (1997) navajata sedem zmot in sedem resnic o komuniciranju.

Zmota 1

Komuniciramo samo takrat, ko se zavestno odločimo za komuniciranje.

Lahko smo prepričani, da kontroliramo naše komuniciranje. Na primer, kandidatu za delovno mesto pišemo, da je bil sprejet; odločimo se, da bomo sklicali sestanek, na katerem bomo obravnavali pereč problem. V taki situaciji mi zavestno in preudarno kontroliramo način komuniciranja. Vendar pa smo pogosto presenečeni, ko je rezultat našega komuniciranja drugačen od pričakovanega. Kandidat, ki smo ga sprejeli na delovno mesto nam odgovori, da je že sprejel zaposlitev za nižjo plačo in v manj zanimivem podjetju. Zakaj? Od zaposlitvenega intervjuja je minilo precej dni, brez da bi bil kdo iz podjetja s kandidatom v stiku. Predpostavljal je, da ne bo dobil priložnosti, oziroma, da ni v ožjem izboru. Zanj je bilo to sporočilo o nezainteresiranosti podjetja, ravno tako kot bi to bilo sporočeno osebno.

Resnica

Pogosto komuniciramo tudi takrat, ko se ne zavedamo, da komuniciramo.

Do zamude je prišlo zato, ker je bila tajnica odsotna. Tako je dejansko bilo poslano sporočilo, ki se ga delodajalec ni zavedal. V resnici pogosto oddajamo sporočila, ki se jih ne zavedamo.

Zmota 2

Besede pomenijo našemu poslušalcu isto kakor pomenijo nam.

Osnova te zmote je v našem prepričanju, da imajo besede isti pomen za vsakogar. V veliki organizaciji lahko prodajalec sporoči v oddelek za pošiljanje izdelkov po pošti potrebo po posebnem naročilu in prosi, da izdelek pošljejo *takoj*. Kupec naslednji teden v ponedeljek sprašuje, zakaj izdelka še vedno nima. Ob analizi prodajalec ugotovi, da so izdelek poslali šele v petek. Pritoži se v oddelek za pošiljanje, kjer mu odgovorijo, da so izdelek poslali *»takoj«*. Za prodajalca je *»takoj«* pomenil še istega dne, za osebo v oddelku za pošiljanje pošte, ki vsakodnevno dobi nekaj deset

naročil, ki se glasijo »pošljite zdaj« ali »moralo bi biti poslano že včeraj«, pa je pomenilo pošljite takoj, pošljite v tem tednu.

Za ponazoritev še primer besede jabolko. Nekateri si bodo predstavljali rdeče, drugi rumeno, tretji zeleno jabolko, nekateri morda celo računalnik. Zakaj ista beseda pomeni različnim ljudem različne vsebine?

Resnica

Besede v resnici nimajo pomena, pomen je odvisen od naših izkušenj in zaznavanja.

Besede imajo konotativni in denotativni pomen. Denotativni pomen se nanaša na to, o čemer se vsi strinjamo ali na standard. Primer so opredelitve v leksikonih ali slovarjih. Tako ima stol denotativen pomen da podpira nekoga (običajno enega) pri sedenju, da ima verjetno naslonjalo in štiri noge. Ko pa pogledamo na stol bolj iz osebnega vidika, ko mu dodamo osebni pomen, to pomeni, da smo dodali konotativni pomen. Pod stolom si na primer lahko predstavljamo stol pri frizerju ali stol pri zobozdravniku. Konotativni pomen je pogosto različen od posameznika do posameznika.

Zmota 3

Komuniciramo predvsem z besedami.

Večina ljudi je prepričanih, da komuniciranje poteka predvsem z besedami, najsi bodo govorjene ali pisane. Na primer, da se oglasite pri mentorju z dispozicijo diplomske naloge. Ta vam jo zelo na hitro pregleda in reče, da je osnutek dober in da naj le nadaljujete z pisanjem. Počutite se malce neprijetno, ker je osnutek prebral površno in medtem večkrat pogledal na uro, kot bi imel kaj pomembnejšega za opraviti.

Resnica

Večina komuniciranja temelji na nebesednem komuniciranju, ne na besedah.

V prej omenjenem primeru je profesor komuniciral nebesedno. Pogosto naše nebesedno komuniciranje ni usklajeno z besednim. Predavatelj na primer na začetku predavanja izjavi »Vesel sem, da sem danes z vami in da vam lahko predstavim mojo priljubljeno temo – motivacijo«. Toda

njegovo nebesedno komuniciranje zanika besedno. Oblečen je v zmečkano oblačila, gleda v svoje zapiske namesto v študente, govori pa monotono. Sporočilo, ki ga v resnici pošilja je, da bo to dolg in dolgočasen popoldan.

Zakaj takrat, kadar obstaja nasprotje med besednim in nebesednim komuniciranjem, običajno bolj verjamemo nebesednim sporočilom? Zato, ker ljudje lažje kontroliramo besede kakor nebesedno komuniciranje in obnašanje. Večina ljudi je prepričanih, da nebesedno komuniciranje natančneje odseva kaj oseba v resnici misli. Tako lahko pritrdimo pregovoru, ki pravi, da dejanja govorijo močneje od besed.

Zmota 4

Nebesedno komuniciranje je tibi jezik.

V kontekstu nebesednega komuniciranja je pojem *govorica telesa* večkrat napačno razumljen. Marsikdo je prepričan, da nebesedno komuniciranje ni slišno, da ga lahko samo vidimo.

Resnica

Nebesedno komuniciranje zaznavamo z vsemi petimi čuti.

Geste, drža telesa, način hoje so res znaki, ki jih ne slišimo. Med sporočila nebesednega komuniciranja pa prištevamo tudi ton glasu, ploskanje, stisk roke pri rokovanju. Nebesedna sporočila lahko čutimo, slišimo, vonjamo, okusimo in vidimo.

Zmota 5

Komuniciranje je enosmerna aktivnost.

Osnova za to zmoto je prepričanje, da sporočilo potuje le od oddajnika do sprejemnika in tam obstane. Vsakdo od nas ima to izkušnjo. Nekdo nam govori, namesto da bi govoril z nami. Avtoritativni ton nadrejenega, ki nam jasno sporoča da ne želi vprašanj ali pripomb je primer takega govora.

Resnica

Komuniciranje je dvosmerni proces.

Spomnimo se igre *telefon*, ki smo jo igrali kot otroci. Eden od članov skupine pove besedo ali stavek svojemu sosеду, ta svojemu in tako naprej, dokler na pride nazaj do prvega člana, ki pove besedo na glas. Običajno je malo skladja med originalnim in končnim sporočilom. Ta igra je klasični primer enosmernega prenosa sporočila (sporočanje). Spraševanje in ponavljanje sporočila ni dovoljeno. Sporočilo je res preneseno hitro, a zelo nenatančno. Če bi ta ista skupina udeležencev igrala po drugačnih pravilih, tako da bi lahko vsakdo potem, ko je slišal sporočilo postavljaj vprašanja, potem bi opazili dve bistveni spremembi. Prvič, igra bi trajala dlje. Dvosmerni prenos (komuniciranje) traja vedno dlje kot enosmerni. Druga pomembna razlika pa je, da bi informacija potovala z veliko večjo natančnostjo. Glavni razlog za to je povratna zveza. Povratna zveza je preprosto reakcija, odziv, sprejemnika na oddajnikovo besedno ali nebesedno sporočilo. Glavna funkcija povratne zveze je, da omogoči sprejemniku preverjanje, kako dobro je dosegel cilje komuniciranja. V bistvu je razlika med učinkovitim in neučinkovitim komuniciranjem sposobnost natančnega interpretiranja povratne informacije, ki jo je dal sprejemnik.

Zmota 6

Sporočilo, ki ga pošljemo, je identično sporočilu, ki ga dobi sprejemnik.

Skoraj vsi ljudje so prepričani, da sporočilo, ki ga pošljejo, sprejme sprejemnik v natančno taki obliki, kot smo ga poslali. Če na primer nekoga povabimo na obisk s pismom, pa se ta ne odzove, potem smo nanj jezni ali vsaj nejevoljni. Mogoče pa razlog ni v tem, da povabljenec ne želi na obisk, ampak v tem, da preprosto ni dobil pisma, ker se je med potjo izgubilo.

Resnica

Sporočilo, ki ga sprejme sprejemnik, ni nikoli v popolnosti identično s sporočilom, ki smo ga poslali.

Sporočilo, ki smo ga poslali je za nas lahko popolnoma razumljivo, a nerazumljivo za sprejemnika. Razlog so lahko dejavniki, ki jih ne mi in ne sprejemnik ne moremo nadzirati. Sem sodijo dogodki, ki se odvijajo med potovanjem sporočila in nanj lahko vplivajo. Drug razlog je v tem, da nikoli nimata sprejemnik in oddajnik popolnoma istih izkušenj. Zato sporočilo, ki ga sprejmemo ne more biti nikoli natančno tako, kot ga je poslal sogovornik.

Zmota 7

Nikoli ne moremo poslati preveč informacij.

Zaposleni v organizacijah včasih tarnajo, da jim nihče nikoli ničesar ne pove, in da so tu samo zato, da delajo. V resnici so pogoste situacije, ko ljudje ne dobivajo informacij potrebnih za kakovostno opravljanje svojega dela. Vendar obstajajo tudi organizacije, ki v želji, da bi bili njihovi zaposleni informirani, izvajajo tako politiko, ki pošilja preveč informacij o vseh zadevah vsem zaposlenim. Pogosto predpostavljamo, da bolj kot bodo zaposleni informirani, bolj bodo produktivni.

Resnica

Obstajajo situacije, v katerih ljudem posredujemo preveč informacij in zato trpijo zaradi informacijske preobremenjenosti.

Informacijska preobremenjenost je problem, ki se ga premalo zavedamo. To pomeni, da imamo preveč informacij, da bi jih lahko smiselno uporabili. V zadnjih 50 letih je razvoj tehnologije močno zvišal zmožnost ustvarjanja in prenosa informacij. Zmogljivosti predelave in sprejemanja informacij pri ljudeh pa so ostale nespremenjene. Govorimo približno toliko kot pred 50 leti. Poslušamo in razumemo približno toliko kot pred 50 leti. Zato ni čudno, da obstaja v večini organizacij informacijska preobremenjenost. Pri tem pa nas ne sme toliko skrbeti količina informacij, kakor pa njihova kakovost.

Zato komuniciranje, kot vidimo iz teh sedmih zmot in resnic, še zdaleč ni enostavna aktivnost.

RAVNI KOMUNICIRANJA

V proces komuniciranja je lahko vključenih različno število oseb. Glede na to, koliko jih je, ločimo več ravni komuniciranja:

Znotraj-osebno ali intra-personalno komuniciranje.

V to kategorijo prištevamo komuniciranje s samim seboj. Komunikacijski tok je malo drugačen, kar je posledica dejstva, da sta oddajnik in sprejemnik ista oseba – pa čeprav ne v taki meri kot bi pričakovali. Na primer, ko želimo samega sebe spomniti na to, da moramo nekaj narediti. V takih situacijah je vprašanje medija za prenos sporočila in komunikacijske poti še vedno pomembno. Sporočilo bomo še vedno morali dekodirati, moramo interpretirati svoje zapiske, vozeti na robčku, pisati na ročni uri. Sami sebi dajemo celo povratne informacije.

Med-osebno ali inter-personalno komuniciranje.

V to kategorijo prištevamo komuniciranje med dvema osebama ali komuniciranje med več osebami na osebni ravni. Primer je prodajna situacija, ko je prodajalec postavljen v situacijo neposrednega komuniciranja z virom in sprejemnikom, ki ima zmožnost dajanja povratnih informacij in interakcije. V tej kategoriji ločimo več oblik, glede na število udeležencev v procesu komuniciranja:

- *komuniciranje posameznika s posameznikom,*
- *komuniciranje posameznika s skupino,*
- *komuniciranje skupine s posameznikom,*
- *komuniciranje skupine s skupino.*

MODEL MEDOSEBNEGA KOMUNICIRANJA

Komuniciranje je dvosmerni proces, ki si ga lahko enostavno predstavljamo kot krog. Ko pošljemo sporočilo in sprejmemo odgovor, to označimo kot en komunikacijski cikel.

Če proces ni dvosmerni, potem ne moremo reči, da gre za komuniciranje. Dejansko gre samo za prenos podatkov v eni smeri in slovenski jezik ima za to lep izraz, to je sporočanje ali obveščanje. Zato imamo tudi sredstva za množično obveščanje in ne sredstva za množično komuniciranje, saj povratne informacije ta sredstva ne omogočajo. Prav zato je zanimivo, da nekateri strokovnjaki s področja komuniciranja še vedno pišejo in govorijo o enosmernem in dvosmernem komuniciranju, kljub temu, da tudi sami zapišejo, da je komuniciranje vedno dvosmerno. Kako je torej mogoč enosmerni dvosmerni proces? Prav gotovo je bolj korektno govoriti o komuniciranju in o sporočanju, kadar imamo v mislih dvosmerni ali enosmerni prenos podatkov.

V modelu komuniciranja ločimo dva vidika pojasnjevanja, to sta sistem in proces komuniciranja. Sistem komuniciranja zajema vse elemente, ki se pojavljajo v komunikacijskem krogu. Proces komuniciranja pa zajema vse aktivnosti, ki se v procesu komuniciranja odvijajo.

SISTEM KOMUNICIRANJA

Sistem komuniciranja vsebuje pet ključnih elementov: sporočevalec (komunikator), sporočilo (besedno ali nebesedno), komunikacijsko pot (ali tudi kanal, ki je ustni, pisni, elektronski), sprejemalec (recipient) in povratna zveza (feedback, odgovor) s katerimi opišemo strukturo procesa komuniciranja.

Ker je komuniciranje dvosmerni proces, se sporočevalec ali oddajnik nahaja v dveh vlogah. Enkrat v vlogi oddajnika sporočila in drugič v vlogi sprejemalca sporočila. Dejansko pa se oba procesa odvijata simultano, saj

se hkrati nahajamo v vlogi sprejemalca in oddajnika. Medtem, ko na primer poslušamo prijatelja, z nebesednim komuniciranjem sporočamo, ali nam je vsebina njegovega govora zanimiva ali ne.

Sporočevalec

Sporočevalec je oseba, ki posreduje sporočilo. Je vir sporočila in eden najpomembnejših elementov komunikacijskega kroga. Za sporočevalca je zelo pomembno, da je (a) kredibilen (mu verjamemo in zaupamo) in (b) kongenialen (je s sprejemnikom kompatibilen, upošteva sprejemnika).

Kredibilnost vira informacij je odvisna od:

- *Zaznane avtoritete*

Bolj smo pripravljeni sprejeti informacijo ali mnenje od nekoga, ki je (a) ugleden in/ali (b) ima znanje, izkušnje na nekem področju. Če znan ali ugleden strokovnjak da, ali potrdi sporočilo, ljudje temu bolj verjamejo. Prav tako ljudje bolj verjamejo nekomu, ki ima samo videz strokovnjaka (igralec, ki ima oblečeno belo haljo, da je videti kot zdravnik), ker ljudje povezujejo določene vizualne znake z vsebino (bela obleka = znanje medicine),

- *Zaznane namere*

Ljudje lahko pripisujejo viru sporočila skrite motive. Vir informacij vidijo kot nekoga, ki bi rad imel koristi zaradi vplivanja na sprejemnika in zato vzbuja nezaupanje. Večjo kredibilnost dosežemo, če je vir videti (a) pošten in neposreden - pokaže argumente za in proti, (b) objektiven in nepristranski strokovnjak in (c) kot da ne dela samo za svoj interes ampak za interes stranke.

Kongenialnost v komuniciranju pomeni, da je sporočilo osnovano na vrednotah, stališčih, prepričanjih in pričakovanih sprejemnika, ki jih ta že ima (torej ne gre za njihovo spreminjanje), ali pa se mu zdijo privlačne in je zato sporočilo za sprejemnika sprejemljivo. Kongenialna sporočila zato v osnovi pomenijo pristranskost, saj je sprejemnik nagnjen k temu, da sprejema kongenialna sporočila raje kakor nekongenialna.

Sporočilo

Sporočilo je sestavljeno iz besednih in nebesednih simbolov, ki predstavljajo informacijo, ki jo želimo prenesti. Vsako sporočilo, ki ga pošljemo, je poskus prenosa misli k sprejemniku. Nekatera od sporočil so sorazmerno enostavna, druga pa zapletena in zato jih je mnogo težje prenesti k sprejemniku (če želimo skupini zaposlenih prenesti sporočilo, o tem, da želimo hkrati zvišati produktivnost in izboljšati kakovost kontrole pri izdelavi). Doseči razumevanje pri vseh članih skupine ni enostavno, saj sta nalogi na prvi pogled neskladni.

Komunikacijska pot

Komunikacijska pot je pot, po kateri se bo sporočilo preneslo od oddajnika do prejemnika.

Pomembno vprašanje, pred katerega smo pogosto postavljeni, je, katera komunikacijska pot je za neko sporočilo najustrežnejša? Ali naj sporočilo prenesemo osebno, ali naj ga napišemo? Kateri način za prenos sporočila naj izberemo, je odvisen od odgovorov na naslednja vprašanja (Lahif, Penrose, 1997):

- Ali potrebujemo odgovor nemudoma? Ali je pomembno, da dobimo sprejemnikov odgovor na sporočilo? Ustno komuniciranje zagotavlja najhitrejšo povratno informacijo. Če želimo pisni odgovor, je ta na splošno počasnejši. Pri mnogih sporočilih pa je nujen takojšen odgovor, kar pa lahko zagotovimo z ustnim komuniciranjem.
- Ali obstaja vprašanje sprejemljivosti sporočila? Pogosto naletimo na odpor pri sprejemanju sporočila. Če predvidevamo, da bo pri sprejemanju težava, potem je boljše da izberemo ustno komuniciranje namesti pisnega. Pri ustnem komuniciranju lahko sporočilo prilagodimo sprejemalcu zato, da bi zagotovili odziv.
- Ali obstaja potreba po dokumentiranju komuniciranja? Mnogokrat morajo biti sporočila, ki jih pošiljamo, dostopna za kasnejše preglede ali preverjanja. Pogosto sprejemnik pričakuje, da je odgovoren za

informacije zajete v sporočilu. Če je odgovornost pomembna, potem je pisno komuniciranje ustrežnejše od ustnega.

- Ali obstaja potreba po natančnosti? Če sporočilo vsebuje podrobna in natančne informacije, ali pojasnjuje zapletene postopke, potem je ustrezno pisno komuniciranje.

Noben način komuniciranja pa ni na splošno gledano primernejši od drugega. Mnogokrat je najustreznejša kombinacija. Osebnemu pogovoru pogosto sledi še pisno sporočilo, ali pa pisnemu sporočilu sledi še pogovor, v katerem preverimo, ali je bilo sporočilo sprejeto in ali je bilo razumljeno na ustrezni način.

Pri odločanju o izbiri komunikacijske poti moramo upoštevati tako koristi kakor tudi stroške. Večina menedžerjev je vedno na tesnem s časom. Pomanjkanje časa zato velikokrat narekuje katera komunikacijska pot je najustreznejša. Sporočila, ki so enostavnejša in so namenjena večjemu številu ljudi v organizaciji, je ustrežnejše prenesti v pisni obliki. Zapleteno sporočilo, ki je namenjeno enemu ali samo nekaj zaposlenim, je primernejše prenesti osebno. Katero pot za prenos sporočila bomo izbrali, je odvisno od stroškov (koliko časa bomo za to uporabili, koliko ljudi bomo potrebovali, kakšno opremo bomo za to potrebovali) in od pričakovanih koristi (učinkovitost sporočila in učinkovitost razširjanja informacij).

Sprejemalec

Sprejemalec je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno oziroma oseba, ki sporočilo zazna (tudi, če ji ni namenjeno). Ko dobi dražljaj, to v sprejemalcu sproži proces prevajanja dražljajev v misel, kar imenujemo dekodiranje.

Sprejemalec ima več značilnosti. Pomembno je na primer koliko sprejemalec ve o pošiljatelju in kako dovzeten za vsebino sporočila. To, in še marsikaj drugega določa vpliv sporočila na sprejemnika. Pri sprejemniku sta pomembni predvsem dve obliki vedenja, to sta poslušanje in pripravljane povratne informacije.

Povratna zveza (odgovor)

Povratna zveza pomeni začetniku komunikacijskega procesa informacijo o tem, kaj se je v sprejemniku sporočila zgodilo, ko je sprejel njegovo sporočilo. Glede na reakcijo sprejemnika nadaljuje proces komuniciranja, ga prilagaja, ali ga prekine. Skozi odziv sprejemnika sporočila preverja kako uspešno je komuniciral oziroma, ali je dosegel odziv, ki ga je pričakoval.

Povratna zveza pa označuje tudi pot, po kateri se prenaša sporočilo od prejemnika do oddajnika.

PROCES KOMUNICIRANJA

S procesom komuniciranja označujemo vse aktivnosti, ki se dogajajo v komunikacijskem procesu. Tako ločimo kodiranje, prenos, sprejem, dekodiranje, razumevanje, interpretiranje in povratno informiranje.

Kodiranje

Kodiranje je proces, ki se dogaja v glavi oddajnika in v katerem se misli posameznika s pomočjo besed, števil, slik in gest spremenijo v sporočila. Misli morajo biti spremenjene v tako obliko, ki je primerna za prenos in ki jo morata razumeti tako oddajnik kot sprejemnik, če želimo, da bo sprejemnik sporočilo korektno razumel in interpretiral. Taki obliki pravimo *kod*, ker so besede, številke, slike in geste samo simboli, ki predstavljajo misli. V komuniciranju moramo spreminjati misli v kod, za katerega mislimo, da ga je sprejemnik sposoben dešifrirati (de-kodirati) oziroma spremeniti nazaj v misli.

Pri komuniciranju nosi sporočevalec največje breme, saj si mora v svojih mislih predstavljati sprejemnika in gledati na komuniciranje z očmi sprejemnika. Zato mora uporabljati besedno in nebesedno komuniciranje, ki je na ravni sprejemnika in skušati zagotoviti odziv od sprejemnika.

Pri tem se moramo zavedati, da imajo lahko simboli, ki jih uporabljamo, več kot samo en pomen oziroma pomenijo sprejemniku drugo kot

oddajniku (zaradi razlik v izkušnjah, starosti, narodnosti, prepričanju ipd.). To, da mi razumemo sporočilo še ne pomeni, da ga bo tudi sogovornik.

Prenos

Potem, ko misel pretvori v sporočilo, mora pošiljatelj izbrati način za prenos sporočila do sprejemnika. Način, kako bo sporočilo preneseno, označujemo kot *komunikacijska pot* ali komunikacijski kanal (zrak, papir, elektronski zapis, ...).

Orodje ali instrument, ki ga pri tem uporabim, imenujemo *medij*. Obstaja več načinov za razvrščanje medijev. Najobičajnejši je ta, ki razvršča medije v eno od treh kategorij:

- vidno (vizualno) komuniciranje – geste, risbe, slike,
- pisno komuniciranje – pismo, zapisnik, poročilo, seznam,
- ustno komuniciranje – zajema tako osebno komuniciranje kot komuniciranje na daljavo preko telefona ali televizije.

Vendar ta delitev ni najprimernejša. Zelo primeren kriterij je to, katere modalitete podatkov lahko medij prenese. Tako ločimo medije, ki prenašajo:

- vidne dražljaje (papir v obliki časopisov, revij, pisem, ...)
- slušne dražljaje (zrak, radio, telefon, ...)
- več modalitet dražljajev (vidne in slušne prenaša televizija in druge multimedijske naprave ter nosilci teh dražljajev - CD).

Naslednji pomemben kriterij je ta, ali medij v osnovi omogoča prenos v eno smer ali interakcijo:

mediji, ki omogočajo sporočanje:

- radio,
- televizija,
- časopis,

- knjiga.

mediji, ki omogočajo interakcijo:

- telefon,
- internet.

Naslednji kriterij je statičnost ali dinamičnost medija:

- *statični mediji*: papir in vse, kar je na njem (časopis, knjiga, ...), zid, avtobus, ...
- *dinamični mediji*: so tisti, ki omogočajo prenos gibanja (televizija, internet, ...)

Ker so mediji glede na značilnosti tako različni, je izbira medija še kako pomembna. Izbira medija je odvisna od:

- *časa* potrebnega za pripravo in prenos sporočila,
- *nujnosti* za prenos sporočila,
- *zapletenosti* sporočila,
- *razdalje*, med oddajnikom in prejemnikom,
- potrebe po *pisnem* potrdilu o prejetju sporočila,
- potrebe po *interakciji*, takojšnji izmenjavi ali takojšnji povratni informaciji,
- potrebe po *zaupnosti* ali nasprotno, potrebe po razširjanju ali razporejanju informacij kar se da hitro in čim dlje,
- *pričakovanega vpliva* sporočila na sprejemnika,
- *cene*, optimalna izbira omogoča glede na vse zgoraj omenjene dejavnike najboljše možne rezultate pri najnižji možni ceni.

Sprejem

Sprejem je prva faza komuniciranja, ki se zgodi v sprejemniku. Pri sprejemu je pomembno dobro funkcioniranje čutil pri sprejemniku. Če je

sprejem slab, obstaja velika verjetnost, da bodo okrnjene tudi naslednje faze dogajanja v procesu komuniciranja, ki se dogajajo znotraj sprejemalca. Faza sprejema je vezana na dogajanje v čutilih in na prenos dražljajev v osrednji živčni sistem.

Dekodiranje

Druga faza komuniciranja iz vidika sprejemnika sporočila je dekodiranje sporočila. To je faza spreminjanja sprejetih dražljajev v obliko, ki jo sprejemnik razume. Je spreminjanje v določen jezik (slovenski jezik, angleški jezik, ...), ali v obliko slik, ki si jih predstavljamo v obliki podob v mislih. To je faza preoblikovanja živčnih impulzov v misel.

Razumevanje

Je naslednja faza in je vezana na razumevanje sporočila. Eno je dekodiranje – spreminjanje v misel, drugo pa je to misel razumeti. Sprejemnik mora razumeti pomen besed ali simbolov, ki jih uporablja oddajnik. Ključ za razumevanje, pa ni vedno skupen z oddajnikom.

Sprejemnik mora razumeti sporočilo kot celoto. Kar nekdo reče ni vedno identično s tem, kar misli, zato je branje med vrsticami včasih nujno, da bi odkrili dejanski pomen sporočila. Sporočilo je lahko prikrito, če je pošiljatelj sarkastičen, dvoumen ali nejasen. Zato se morata tako sprejemnik kot oddajnik zavedati, da je interpretacija odvisna od konteksta, v katerem je sporočilo bilo poslano/sprejeto, ter od odnosa med osebama.

Interpretiranje

Interpretiranje je izjemno pomembna faza v komunikacijskem procesu. Zato je zanimivo, če ne že čudno, da jo v prikazu modela komuniciranja obravnava tako malo avtorjev. Tako kot dekodiranje ni enako kot razumevanje, tako razumevanje ni enako kot interpretiranje.

Interpretiranje je faza dajanja pomena razumljenemu sporočilu in je močno povezano z reagiranjem, ki je neposredno povezano z interpretacijo. Če na primer od partnerja dobimo sporočilo o tem, da nam ponuja izdelke po nižji ceni, to seveda razumemo, je pa naša reakcija odvisna predvsem od interpretacije tega sporočila. Če ga bomo interpretirali kot ponujanje izdelkov nižje kakovosti, bomo ponudbo zavrnil, če ga bomo interpretirali kot dobro priložnost, bomo ponudbo sprejeli. Torej naša reakcija ni odvisna od sporočila, temveč predvsem od interpretacije tega sporočila.

Povratno informiranje oziroma reagiranje

Je reakcija sprejemnika na sporočilo, ki je vidna navzven. Če se interpretacija sporočila odvija znotraj sprejemnika, je reakcija vidna tudi navzven. Lahko je besedna ali nebesedna, pisna ali ustna. Povratna informacija je naslednje sporočilo, ki ga pošljemo sprejemniku. Preko reakcije sprejemnika lahko preverjamo uspešnost in učinkovitost našega komuniciranja. Seveda pa moramo biti sposobni, da natančno interpretiramo povratno informacijo.

RAZLOGI ZA NAPAKE V KOMUNICIRANJU

O'Hair, Friederich in Shaver (1995) naštevajo nekaj tipičnih razlogov, ki povzročajo napake v komunikacijskem procesu.

- *Nezadostne informacije*

Zaposleni v organizaciji se velikokrat pritožujejo, da prejemajo nezadostne informacije za učinkovito opravljanje dela. Včasih vodilni daje nepopolna navodila, včasih so informacije neprimerne. Vodstvo v mnogokrat domneva, da imajo zaposleni enako predznanje in kulturno ozadje kot vodstvo, a to ne drži. Zato se lahko zgodi, da od zaposlenih zahteva izpolnjevanje ciljev, ki jih ti popolnoma niti ne razumejo.

- *Preobremenitev z informacijami*

Tehnologija prenosa informacij omogoča, da zaposleni na vseh nivojih prejemajo informacije. Vodstvo v primerih, ko ne zna ločiti bistvenih informacij od manj bistvenih, podaja preveliko število informacij.

- *Nezadostna kakovost informacij*

Nekakovostne informacije imajo majhno vrednost za prejemnika. Primeri nekakovostnih informacij so informacije, ki vsebujejo stare podatke, napačne informacije, prevare, preveč poudarjene informacije, razpršene informacije, ...)

- *Nepravočasne informacije*

Časovno usklajevanje prenosa informacij je zelo pomembno. Informacije ne smejo prispeti niti prehitro, niti prepozno. Napačen prihod sporočila, lahko povzroči napako.

- *Pomanjkanje povratne zveze ali zasledovanja sporočila*

Pošiljatelj pošlje sporočilo z namenom povratne zveze in zasledovanja sporočila. Če pošiljatelj ne dojame, da mora na prejeto sporočilo odgovoriti, oziroma ne želi nadlegovati pošiljatelja z odgovorom, prejemnik čaka na povratno sporočilo ali ponovno pošlje sporočilo in prosi za odgovor. V obeh primerih pomeni čakanje izgubo časa in napor.

- *Problemi s komunikacijskimi potmi*

Komunikacijske poti, po katerih se prenašajo sporočila v organizaciji so osebni pogovor, telefon, telefaks, e-pošta, govor, dopis, pismo ipd. Motnje nastopijo, ko pošiljatelj uporabi napačno pot za prenos informacij.

- *Neprimerno komuniciranje*

Nekatere osebe, nimajo dovolj komunikacijskih spretnosti, ki so potrebne, da bi bil prenos sporočil učinkovit (nepripravljenost na

sestankih, neznanje za uporabo tehničnih naprav, nepripravljenost za poslušanje, neznanje slovnice, slab besedni zaklad, ...).

- *Neuspešno postavljanje ciljev*

Najpomembnejši pogoj za uspešno komuniciranje je postavljanje primernih ciljev. Če so cilji postavljeni prenizko, ne moremo zadostno vplivati, motivirati ali informirati poslušalcev (občinstva). Če so cilji zastavljeni previsoko, smo razočarani, ker poslušalci sporočila ne doumejo ali ne razumejo, kaj smo povedali.

- *Strah pred komuniciranjem*

Če komuniciranje povzroči stres ali nervozo pri udeležencih, je uspešnost komuniciranja vprašljiva. Strah lahko moti zmožnost razmišljanja, govora, gibanja in poslušanja. Če se bojazen pred komuniciranjem pojavlja v poslovnem okolju, lahko povzroči neučinkovitost, izgubo morale in zmanjšanje produktivnosti.

OVIRE V KOMUNICIRANJU

Komuniciranje je odvisno od vrste dejavnikov in procesov, ki se odvijajo hkrati s procesom komuniciranja in nanj vplivajo. Zato je komuniciranje odvisno od izkušenj, stališč, čustev, inteligentnosti, komunikacijskih veščin oziroma spretnosti, najsi bo to pri dajanju (govorjenje ali pisanje) ali pri sprejemanju (poslušanje, gledanje) sporočil. Verjetno je, da imata udeleženca v komunikaciji različna stališča, izkušnje, mentalne sposobnosti in komunikacijske spretnosti. Toda to še ne pomeni, da komuniciranje in razumevanje ni možno. Ravno zavedanje in pozornost na te razlike lahko prinese bogastvo v komunikacijskih izkušnjah.

Selektivnost zaznavanja

Eden pomembnejših procesov pri komuniciranju je zaznavanje. Zaznavanje je proces, s katerim s pomočjo čutil zbiramo podatke, jih selekcioniramo, razvrščamo, organiziramo in interpretiramo v možganih in oblikujemo smiselna in skladna sporočila. Fizični dražljaji so samo en