

UNIVERZA V NOVA GORICA
POSLOVNO-TEHNIŠKA ŠOLA

DIPLOMSKA NALOGA

KOMUNIKACIJA S STRANKO

Taja Makovec

Mentor: izr.prof.dr. Sabadin Argio

Nova Gorica, 2006

ZAHVALA

Rada bi se zahvalila mentorju prof. Argiu Sabadinu za mentorstvo in strokovnost, komentarje in ideje, s katerimi sem diplomsko nalogo dopolnjevala, jo izboljševala in tudi zaključila.

Hvala podjetjem Zavarovalnica Triglav d. d., Zavarovalnica Maribor d. d. ter podjetju Cimos d. d., ki so prispevali k raziskavi anket in vsem posameznikom, ki so izpolnili anketne vprašalnike.

Iskrena hvala tudi staršem, ki so mi omogočili študij in me ves čas vzpodbujali in podpirali ter bili pripravljeni pomagati, kadarkoli sem potrebovala njihovo pomoč.

IZVLEČEK

Komunikacija z drugimi je osnovna težnja vsakega posameznika. Z njo se srečujemo vsak dan, tako v zasebnem kot v poslovnem svetu. Komunicirati začnemo že zgodaj v otroštvu, ko se naučimo govora, in nadaljujemo skozi celotno življenje. Naučiti se komunicirati na zares odrasel način pa zahteva veliko spretnosti, znanja in truda. Sposobnost učinkovitega komuniciranja je ena izmed najpomembnejših veščin za uspeh v življenju.

V diplomskem delu bo iz razpoložljive literature pridobljeno čim več koristnih napotkov in podatkov o komunikaciji med zaposlenimi in stranko. Najprej bo predstavljena komunikacija v podjetjih, od katere je odvisno, kako zaposleni komunicirajo s stranko. V ospredje raziskovalne naloge bo postavljeno predvsem telefonsko komuniciranje, ker je to eden izmed najbolj uporabljenih in običajnih virov komunikacije tako v vsakdanjem življenju kot v podjetjih.

V zadnjem poglavju bodo predstavljeni rezultati ankete, s pomočjo katere bo raziskana komunikacija s strankami. Z anketo so bili zbrani podatki o težavah pri komunikaciji. Temeljni cilj tega poglavja je raziskati mnenje zaposlenih o komuniciranju.

S pomočjo ankete bodo preverjene hipoteze. Raziskava je pokazala, da so lahko potrjene tri od štirih hipotez.

ABSTRACT

Communication is one of the basic tendencies for each of us in our society. It comes across everyday in our business world as well as in our private life. Communication skills are being used and practiced from the day we are born and throughout our whole life.

The ability to use communication skills effectively is one of the keys to our success and it requires a lot of practice and effort.

The main purpose of this research project is to acquire as much useful information and directives as possible on the relation between employees and costumers. At the beginning some research has been done on communication with employees inside companies, because they are our most important link to our costumers. The main part

of the research project is focused on telephone communication because this kind of communication is the most used and common way of communication in companies.

With the help of a questionnaire some research has been done and three out of four hypotheses were confirmed.

KLJUČNE BESEDE

Komunikacija, komunikacijski proces, vrste komuniciranja, telefonska komunikacija, empirična raziskava komunikacije s stranko.

KEY WORDS

Communication, communicational process, types of communication, telephone communication, empiric research of communication with costumers

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. Opredelitev področja in opis problema	1
1.2. Namen in cilji	1
2. OPREDELITEV POSLOVNE KOMUNIKACIJE	3
2.1. Opredelitev in pomen komunikacije.....	3
2.2. Namen poslovnega komuniciranja	3
2.3. Komunikacijski proces	5
2.3.1. Elementi komunikacijskega procesa.....	5
2.3.2. Faze procesa komuniciranja.....	8
2.3.3. Komunikacija in percepcija	11
2.3.4. Povratna informacija v komunikacijskem procesu.....	13
2.4. Vrste komuniciranja	15
2.5. Verbalna komunikacija.....	19
2.6. Neverbalna komunikacija	23
2.7. Ovire in problemi pri učinkovitem komuniciranju.....	25
3. TELEFONSKA KOMUNIKACIJA	28
3.1. Uspešna telefonska komunikacija	28
3.2. Kako poteka učinkovit telefonski pogovor.....	34
4. EMPIRIČNA RAZISKAVA O KOMUNICIRANJU	40
4.1. Opredelitev področja preučevanja.....	40

4.2. Metoda preučevanja.....	40
4.3. Rezultati raziskave.....	41
4.3.1. Potrjevanje zastavljenih hipotez	47
4.3.2. Zaključki raziskave	48
5. SKLEP	52
6. LITERATURA	56

SLIKE:

SLIKA 1: Elementi komunikacijskega procesa

SLIKA 2: Faze procesa komuniciranja

SLIKA 3: Struktura anketirancev po spolu

SLIKA 4: Udeležba na izobraževanju v obliki seminarja ali strokovnega posvetovanja o komuniciranju

SLIKA 5: Ali bi se morali udeležiti izobraževanja o komuniciranju

SLIKA 6: Ali je komunikacija s stranko v vašem podjetju ustrezna

SLIKA 7: Komuniciranje je boljše z ženskimi oziroma moškimi strankami

SLIKA 8: Pogostost razpravljanja o problemih, s katerimi se srečujejo zaposleni pri opravljanju svojega dela

PREGLEDNICE:

PREGLEDNICA 1: Prednosti in slabosti enosmernega in dvosmernega komuniciranja

PREGLEDNICA 2: Prikaz neprimernih in priporočljivejših izrazov pri telefonski komunikaciji

PREGLEDNICA 3: Primerjava besed, glasu in govornice telesa

PREGLEDNICA 4: Primerjava različnih sogovornikov

PREGLEDNICA 5: Ocena uporabljene vrste komunikacije

PREGLEDNICA 6: Dejavniki, ki izboljšajo komunikacijo s strankami

PREGLEDNICA 7: Komuniciranje med sodelavci in strankami je dobro oziroma slabo

PREGLEDNICA 8: Rezultati raziskave

PREGLEDNICA 9: Odstotne vrednosti hipotez

PRILOGE:

PRILOGA 1: Anketa »Komunikacija s stranko«

1. UVOD

1.1. Opredelitev področja in opis problema

Komuniciranje je sestavni del našega vsakdanjega življenja. Nihče ne more živeti, ne da bi komuniciral z drugimi. Prav tako to velja tudi za podjetja. Če želi podjetje sodelovati z drugimi podjetji, se mora z njimi sporazumevati oziroma mora z njimi komunicirati. Ker komunikacija ne poteka samo znotraj podjetja, temveč se pojavlja tudi z okoljem, se morajo podjetja oziroma njihovo vodstvo, kadar pridejo v stik s stranko, naučiti z njimi komunicirati.

1.2. Namen in cilji

Namen naloge

Namen diplomskega dela je opredelitev komuniciranja in predstavitev komuniciranja s poslovnimi partnerji s poudarkom na telefonski komunikaciji. Poseben poudarek je na izboljšanju komunikacije med udeleženci. S tem želimo pomagati pri vzpostavljanju učinkovitega sistema komuniciranja.

Cilji

- Predstaviti poslovno komunikacijo kot pomembno področje organizacijskega vedenja.
- Ponazoriti komunikacijski proces kot skupek elementov in faz.
- Poudariti različne vrste in ravni poslovnega komuniciranja.
- Opisati ovire in probleme, ki lahko nastanejo in onemogočajo učinkovito komunikacijo med udeleženci.
- Opisati dejavnike, ki vplivajo na telefonsko komunikacijo, ter predstaviti metode učinkovite telefonske komunikacije.
- Analiza rezultatov ankete o komuniciranju.
- Predstavitev ključnih ugotovitev.

V diplomski nalogi smo raziskali komunikacijo s strankami, pri kateri je poseben poudarek na težavah pri komuniciranju med udeleženci. Na osnovi poznavanja komuniciranja smo s pomočjo ankete preverili naslednje hipoteze:

Hipoteza 1: Zaposleni v podjetju dobro poznajo možne vrste komuniciranja.

Hipoteza 2: Zaposleni se zavedajo premajhnega pretoka informacij, ki so posledica neustreznega komuniciranja s stranko.

Hipoteza 3: Komuniciranje s stranko je ocenjeno kot nezadovoljivo.

Hipoteza 4: Zaposleni se zavedajo pomembnosti komuniciranja, vendar nimajo ustreznih znanj, da bi izboljšali komunikacijo.

Za preverjanje postavljenih hipotez smo uporabili anketo »Komunikacija s strankami«. Z anketo smo pridobili mnenje zaposlenih o komunikaciji s stranko. Sestavili smo vprašanja, ki so razdeljena na štiri sklope, skladno s štirimi hipotezami. Anketiranci so na vprašanja odgovarjali z izbiro ponujenih odgovorov in z razvrščanjem ponujenih odgovorov glede na njihovo pomembnost. Pridobljene podatke smo vnesli v tabelo in jih v nadaljevanju ponazorili z grafičnimi prikazi. V preglednicah smo v odstotkih podali vrednosti odgovorov pri vprašanjih, na katera je bilo potrebno odgovoriti z izborom številke na lestvici od 5 do 1. Na osnovi tako pridobljenih podatkov smo analizirali anketo in ocenili učinkovitost sistema komuniciranja.

2. OPREDELITEV POSLOVNE KOMUNIKACIJE

2.1. Opredelitev in pomen komunikacije

Večino svojega časa človek prebije v družbi z ljudmi, se z njimi pogovarja, jih posluša, se jim smeje, se z njimi prepira, jih uči, se z njimi rokuje ali objema. Lahko bi našteali še na stotine drugih oblik vedenja do ljudi okoli nas, vse pa lahko povzamemo z eno samo besedo – komuniciranje (Možina in Damjan, 1996).

Komuniciranje predstavlja eno bistvenih dejavnosti, ki omogoča posamezniku in organizaciji obstoj in razvoj. Skoraj vsak trenutek v budnem stanju smo vpleteni v komuniciranje. Komuniciramo doma, v službi, na poti domov in na delo, v prostem času itd. Komuniciranje spremlja človeka skozi vse življenje.

Komuniciramo sami s seboj, s prijatelji, znanci, osebami, ki jih imamo radi, in z osebami, ki jih ne maramo. Je tako običajna dejavnost, da jo jemljemo kot nekaj samoumevnega in danega (Kavčič, 2002).

V literaturi naletimo na različne opredelitve pojma komuniciranje, ki tako ali drugače pravijo, da je komuniciranje proces sporazumevanja, katerega bistvo je, da morajo biti osebe, ki med seboj komunicirajo, med seboj uglašene, da bi dosegle svoj namen in cilj komuniciranja. Kratkih, jedrnatih opredelitev je zelo malo, večina avtorjev opisuje komuniciranje z več stavki ali celo v več odstavkih.

Lipovec meni, da je komuniciranje oddajanje sporočil tako, da jih prejemnik sprejme, in sprejemanje sporočil. Možina pa navaja, da je komuniciranje proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem, saj se v komuniciranju odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja razumevanja dveh oseb (Možina, Tavčar in Kneževič, 1998).

2.2. Namen poslovnega komuniciranja

Človek je postal pomembnejši in samozavestnejši takrat, ko je začel delati, da bi si pridobil za preživetje potrebne dobrine in se začel zavedati, da dela. Poglavitna stopnja v človekovem razvoju je bila delitev dela.

Človek je tako začel poslovati. Poslovati pomeni upravljati naloge, za katere je nekdo pristojen. Posledica delitve dela je bila specializacija. Ta je posledično pomenila več dobrin. Z delitvijo dela se je tako možnost človekovega preživetja bistveno povečala. Da pa bi sistem delitve dela deloval, je bilo nujno razviti sistem komuniciranja. Poslovno komuniciranje je torej komuniciranje, ki se je razvilo zaradi potreb delitve dela. Še celo več, poslovno komuniciranje omogoča, da sistem delitve dela sploh deluje (Florjančič in Ferjan, 2000).

Poslovno komuniciranje je ena izmed najpomembnejših dejavnosti menedžerjev in strokovnjakov v organizacijah. Skoraj ni naloge, ki bi jo mogli opraviti brez komuniciranja (Možina, Tavčar in Kneževič, 1998).

Menedžment, upravljanje, je komunikacija. Da bi razumeli, kako pomembna je komunikacija pri poslovanju, se spomnimo na to, koliko komunikacije zahteva poslovanje. Menedžerske in organizacijske odločitve so neučinkovite, če niso razumljive tistim, ki so odgovorni za njihovo uresničitev (Kreitner, Kinicki in Buelens, 2002).

Če želi menedžer sodelovati z drugimi strokovnjaki in zaposlenimi, mora z njimi komunicirati, se z njimi sporazumevati. Poslovno komuniciranje je v današnjem času stalna in vseobsegajoča dejavnost (Mihaljčič in Šantl Mihaljčič, 2000).

Za poslovneže, menedžerje, poslovodje, upravljavce je sporazumevanje ključ do učinkovitosti in uspešnosti. Menedžerji porabijo tretjino svojega časa za poslušanje, tretjino za aktivno komuniciranje (govorjenje, branje, pisanje) in le tretjino časa prebijejo brez komuniciranja (Tavčar, 1995).

Za mnoge je pojem menedžer sinonim za vodjo. Je oseba, ki z besedo in osebnim zgledom močno vpliva na obnašanje, misli in občutke velikega števila ljudi. Mnogo dobrih vodij ima skorajda čarobno sposobnost preobračati stavke in so zelo razločni komunikatorji (Kreitner, Kinicki in Buelens, 2002).

Menedžerji in strokovnjaki nasploh komunicirajo zato, da bi informirali sodelavce in druge, da bi pridobivali koristne informacije in predvsem zato, da bi vplivali na sodelavce, posameznike in skupine v svoji organizaciji. Razne oblike poslovnega komuniciranja omogočajo (Možina, Tavčar in Kneževič, 1998):

- dajanje ali pridobivanje informacij,
- medsebojno izmenjavo podatkov, mnenj,
- vzdrževanje poslovnih stikov,
- delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev,
- začetek, razvoj in zaključek dela,
- reševanje tekočih in potencialnih problemov,
- raziskovalno in razvojno dejavnost itd.

2.3. Komunikacijski proces

Če posredujemo sporočilo, naročilo ali nalog drugi osebi, da bi ga sprejela, se zanj ogrela, navdušila in se po njem ravnala, pravimo, da s to osebo komuniciramo. V tem sporočanju ali komuniciranju se odvija nek proces vzpostavljanja stikov in oblikovanje vzdušja razumevanja, kar je sestavni del izmenjevanja vsebine dveh oseb: tistega, ki pošilja sporočilo, in tistega, ki ga sprejema. Zato lahko rečemo, da je komuniciranje proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem (Lipičnik, 1994).

2.3.1. Elementi komunikacijskega procesa

Najbolj preprost komunikacijski sistem sestavljajo štirje elementi, prikazani tudi na sliki 1, to so: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijski kanal oziroma pot (Možina, Tavčar in Kneževič, 1998).

Govorimo o enosmernem preprostem komunikacijskem sistemu, v katerem nastopata pošiljatelj in prejemnik, ki si svojih vlog ne izmenjujeta. Tako lahko pošiljatelj le pošilja sporočila, prejemnik pa jih lahko samo sprejema. Med obema še ne obstaja povratna zveza, ki omogoča pošiljatelju informiranje o tem, ali je prejemnik prejel in razumel poslano sporočilo. Da bi torej ugotovili učinek poslanega sporočila, je potrebna povratna zveza.

Komunikacijski sistem, ki vsebuje povratno zvezo, imenujemo dvosmerni komunikacijski sistem, o katerem bo več napisano kasneje, enosmerni sistem pa je prikazan na sliki 1.



Slika 1: Elementi komunikacijskega procesa. Vir: Prirejeno po Možini in Damjanu, 1996.

Pošiljatelj

Pošiljatelj je oseba, ki sporočila snuje in oddaja. Pri tem mora upoštevati temeljna pravila uspešnega komuniciranja (Možina, Tavčar in Kneževič, 1998):

- pošiljatelj naj ima jasno opredeljen cilj – kaj hoče sporočiti prejemniku,
- sporočilo naj bo jasno in razumljivo, da bo prejemnik razumel, kaj mu sporoča pošiljatelj,
- pošiljatelj naj kar najbolje razume osebo ali osebe, ki jim posreduje sporočilo, njihove vrednote, vlogo in interese (od tega je v veliki meri odvisno, kako bodo sporočilo dojeli in kako se bodo odzvali nanj),
- pošiljatelj naj poskuša razumeti lastno ravnanje v procesu komuniciranja, saj bo tako bolje predvideval odzive prejemnikov.

Ko ima pošiljatelj izdelano pripravo za komuniciranje in se zaveda, da mora upoštevati temeljna pravila komuniciranja, presodi način, kako bo komuniciral. Sporočilo je tako lahko pisno, ustno oziroma govorno, slikovno ali s kretnjami. Včasih pa je potrebna kombinirana oblika. Zato je nujno, da zna pošiljatelj izbrati tisto pot, ki bo najbolj ustrezala prejemniku in še trem dejavnikom, ki odločajo o izbiri in načinu komuniciranja. Ti dejavniki so (Lipičnik, 1994):

- *Stroški izbranega načina sporazumevanja.* Pošiljatelj se vpraša, pri kateri obliki komuniciranja bodo večji stroški, ali s sklicanjem sestanka med delovnim časom, s pisnim obvestilom ali s posredovanjem sporočila preko telefona. Pri vsaki obliki se pojavijo določeni stroški, vprašanje pa je, kdaj so najmanjši in pri kateri obliki komunikacije je učinek sporočila najboljši.

- *Porabljen čas.* Od tega dejavnika je odvisno, koliko časa sporočilo potuje. Pošiljatelj mora vedeti, ali je sporočilo nujno ali ne. Izbrati mora tudi ustrezen trenutek za sporočanje, ki omogoča, da bodo še tako zaposleni prejemniki dobili sporočilo.
- *Učinkovitost posameznih metod in tehnik komuniciranja.* Pri izbiranju ustreznega načina komuniciranja uporabljamo različne metode in tehnike, kot so predavanje, sestanek, telefoniranje, pisanje pisem, poslušanje itd.

Prejemnik

Prejemnik je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in ki sporočilo prejme. Njegov odnos do sporočila je lahko različen (Možina in Damjan, 1996):

- odklonilen, ker pošiljatelj ni bil dovolj prepričljiv in prejemnika ni ogrel za sporočilo,
- nezavzet, ker prejemnik ni dobil dovolj podatkov in sploh ni pokazal nobenega zanimanja za sporočilo,
- nevtralen,
- navdušen, ker je prejemnik zavzet za sporočilo in ga je tudi prevzel.

Da bi bila komunikacija sploh mogoča, mora imeti pošiljatelj sposobnost, da sporočilo pošlje, prejemnik pa sposobnost, da sporočilo sprejme.

Sporočilo

Sporočilo vsebuje dejstvo, mnenje, željo, kratka informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti prejemniku. Izraženo je z besedami, gibi ali drugačnimi znaki, zato sporočilo pogosto imenujemo kar signal (Možina, Tavčar in Kneževič, 1998).

Sporočilo pošiljatelja mora biti razumljivo, da bo prejemnik točno vedel, kaj želi pošiljatelj povedati. Ne sme vsebovati nepotrebnih fraz in odvečnih besed, ker s tem samo preobremenjuje komunikacijo. Biti mora kratko, logično in jasno. Vsako sporočilo mora imeti svoj namen, ki se nanaša na smer, cilj delovanja in pomen, ki se nanaša na vsebino (Lipičnik, 1994).

Komunikacijski kanal

Komunikacijski kanal je pot, po kateri sporočilo potuje od pošiljatelja k prejemniku. To so lahko neposredni stiki med pošiljateljem in prejemnikom, pisma ali razni tehnični posredniki, zlasti telekomunikacijske zveze. Šele potem, ko se pošiljatelj zaveda pravil komuniciranja, izbere način, kako bo komuniciral: ustno, pisno, kombinirano ali kako drugače. Izbrati mora tisto obliko, ki bo ustrezala prejemniku in še trem dejavnikom: stroškom komuniciranja, porabljenemu času in učinkovitosti posameznih metod in tehnik komuniciranja (Možina in Damjan, 1996).

Komunikacijski kanali so različni. Neposredno komuniciranje pomeni osebni prenos informacije oziroma sporočila z glasom od pošiljatelja do prejemnika. Posredno komuniciranje pa pomeni uporabo tehničnega sredstva za prenos sporočil, kot so sredstva za prenos glasu in sredstva za prenos slike ali besedila (Kavčič, 2002).

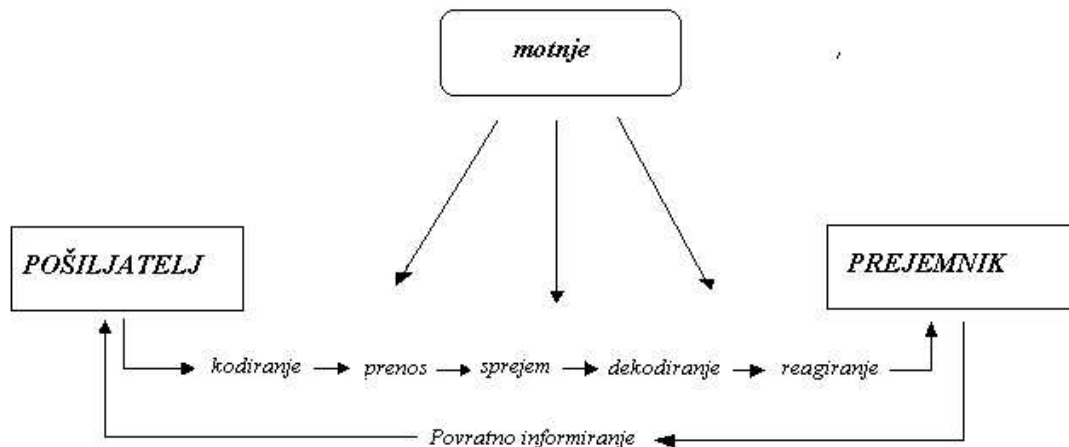
Vsak komunikacijski kanal ima svojo zmogljivost, čeprav se nam pogosto dozdeva, da je neomejena. Kapaciteta komunikacijskega kanala je največja možna količina sporočil, ki jih je mogoče prenesti po komunikacijskem kanalu. Bistvena težava je, kako po komunikacijskem kanalu prenašati sporočilo, da bo prenos čimbolj natančen in ekonomičen ter da bo količina informacij, ki jo v določeni časovni enoti prenesemo po komunikacijskem sistemu, čim večja. V ozadju je namreč dejstvo, da v komunikacijskih kanalih običajno nastajajo motnje, ki ovirajo natančen in hiter prenos sporočila ter povzročajo entropijo, to je izgubo, ki nastane med prenosom sporočila od pošiljatelja do prejemnika. Entropija lahko pomeni, da sporočilo v celoti ali samo v nekaterih delih ne prispe do prejemnika, ali pa da gre za pomensko popačenje sporočila (Možina in Damjan, 1996).

2.3.2. Faze procesa komuniciranja

Do sedaj smo govorili o enosmernem preprostem komunikacijskem sistemu, v katerem nastopata pošiljatelj in prejemnik, ki si svojih vlog ne izmenjujeta. Med obema zato še ne obstaja povratna zveza. Da bi ugotovili, ali je poslano sporočilo služilo svojemu namenu, je potrebno povratno informiranje s strani prejemnika, zato se tak sistem imenuje dvosmerni komunikacijski sistem, prikazan na sliki 2. Poleg

glavnih elementov komunikacijskega procesa vsebuje tudi določene faze, ki potekajo pri izvajanju pošiljanja informacij v obe smeri.

Znotraj enotnega procesa komuniciranja obstaja šest faz ali delnih procesov (slika 2): kodiranje, prenos, prejem, dekodiranje, reagiranje in povratno informiranje (Možina in Damjan, 1996).



Slika 2: Faze procesa komuniciranja. Vir: Prirejeno po Trevnovi, 2001.

Kot prikazuje slika 2, komunikacijski proces začne pošiljatelj, ki ima namen posredovati svojo misel ali idejo drugi osebi. Pošiljatelj izrazi to misel v obliki, za katero meni, da jo bo prejemnik razumel (Treven, 2001). Namere, misli in čustva so tiste, ki navedejo pošiljatelja, da pošlje sporočilo.

V komuniciranju se uporabljajo določeni načini sporazumevanja, ki jih imenujemo koda, pravila ali znaki: besede, slike, kretnje, oblike, barve, številke itd. (Lipičnik, 1994).

Pošiljatelj mora kodirati sporočila. Informacijo, ki jo želi odposlati prejemniku, mora preoblikovati v prenosljivo obliko. Zato lahko *kodiranje* opredelimo kot oblikovanje sporočila z izbiro in kombinacijo simbolov ter načinov, ki najbolj ustrezajo namenu pošiljatelja. Sporočilo je rezultat procesa kodiranja. Brez kod, pravil ali znakov, ki jih poznata tako pošiljatelj kot prejemnik, sporočilo ne more doseči svojega namena (Možina in Damjan, 1996).

Fazi kodiranja sledi faza *prenosa sporočil*, v kateri mora pošiljatelj oblikovano sporočilo prenesti prejemniku, ki ga tako lahko prejme in dekodira. To lahko stori neposredno, tako da ga sam prenese prejemniku, ali pa posredno, s pomočjo posrednika. V drugem primeru ima na voljo različne komunikacijske kanale (Možina in Damjan, 1996).

S *sprejemom* sporočila razumemo stik prejemnika s sporočilom. Prejem je prvi pogoj, da do dekodiranja sploh lahko pride (Možina in Damjan, 1996).

Potem ko je prejemnik sporočilo prejel, ga začne *dekodirati*. Da bi proces komuniciranja lahko zaključili, mora biti sporočilo dekodirano v prejemniku razumljivo kodo. Postopek pri prejemniku je ravno obraten od tistega, ki ga je uporabil pošiljatelj pri kodiranju. Medtem ko prejemnik v fazi prejema zazna le obliko sporočila, pri dekodiranju zazna tudi njegovo vsebino. Zaznati vsebino pa pomeni sporočilo sprejeti oziroma ga razumeti. Bistvo dekodiranja je, da prejemnik sporočilo razume tako, da ima vsebina zanj isti pomen kot za pošiljatelja (Možina in Damjan, 1996).

Ko je prejemnik sporočilo dekodiral, se pri njem začne proces *reagiranja* na sporočilo oziroma razumevanja. Gre za vidne in nevidne »odgovore«. Vidni odgovori prejemnika izražajo njegovo konkretno obnašanje, ko prejemnik odgovori na sporočilo z dejanjem, pri nevidnih odgovorih pa je prejemnikovo obnašanje prikrito (Možina in Damjan, 1996).

Zadnja faza procesa komuniciranja je *povratno informiranje*. Prejemnik lahko posreduje pošiljatelju povratno informacijo o tem, da je sporočilo sprejel in razumel. Takšna informacija ni pomemben del komunikacije, čeprav nekateri avtorji menijo, da brez povratne komunikacije ne moremo govoriti o pravem komuniciranju.

Povratno informiranje predstavlja zadnjo in hkrati začetno fazo komuniciranja. Začetno zato, ker odgovor prejemnika pomeni njegovo reagiranje na sporočilo, ki lahko pošiljatelju služi kot podlaga za oblikovanje novega sporočila (Možina in Damjan, 1996). Če je uporabljena povratna zveza, sestavlja proces prav tako šest korakov, le da sta vlogi prejemnika in pošiljatelja v tem primeru zamenjani (Treven, 2001).

Lorbek (1979; povz. po Možini in Damjanu, 1996) poudarja, da se s povratnim informiranjem nadzoruje entropijo, saj nas povratni tok obvešča, kolikšno je bilo popačenje sporočila na poti od vira k cilju, in je dejansko informacija o entropiji, nastali v procesu komuniciranja. O povratnih informacijah in njihovem pomenu bo več povedalno v nadaljevanju.

Na tem mestu naj opozorimo samo še na hrup oziroma motnje, zaradi katerih pogosto prihaja do prekinitev komunikacijskega procesa. Tudi o tem več kasneje, ko bo napisano o popačenju, ovirah in problemih za učinkovito komuniciranje.

2.3.3. Komunikacija in percepcija

Komunikacijski proces zajema tudi komunikacijski učinek, ki se nanaša na odzive prejemnika sporočila na prejete informacije oziroma sporočila. Odvisen je od vrste informacije oziroma sporočila, od zaznave in uporabe sporočila. V tem smislu ločimo tri vrste informacij (Kavčič, 1991):

- *instrumentalne*, ki so usmerjene k cilju. Pošiljatelj informacij želi doseči določen učinek pri prejemniku (znanje, vedenje, stališča itd.),
- *čustvene*, ki izražajo čustva pošiljatelja (žalost, strah itd.),
- *naključne*, to so vsebine informacij, ki se jih pošiljatelj niti ne zaveda, v sporočilo pa se vključijo po naključju.

Komunikacijski učinek je odvisen predvsem od tega, kako prejemnik sporočilo, ki je prišlo do njega, zazna oziroma percipira. Zelo verjetno je, da bo prejemnik sporočilo vsaj do neke mere zaznal drugače, kot ga je zasnoval pošiljatelj.

V praksi se pogosto dogaja, da pomen, ki ga ima sporočilo za prejemnika, ni istoveten s pomenom, ki ga je sporočilo namenil pošiljatelj. Prejemnik uporabi pri dekodiranju sporočila svoj lasten referenčni okvir ali izkustveno polje, ki se lahko bistveno razlikuje od pošiljateljevega. Dekodiranje se, kot smo že omenili, odvija v prejemnikovi glavi, ko na podlagi primerjave s simboli svojega referenčnega okvira prepozna simbole v sporočilu (Možina in Damjan, 1996). Govorimo o percepciji.

Percepcijo lahko opredelimo kot psihološki proces, pri katerem posamezniki interpretirajo informacije iz okolja ter si na njihovem temelju oblikujejo lastno sliko

o svetu, ljudeh, dogodkih in razmerah, v katerih živijo. Ker si vsak posameznik informacije ali vtise iz okolja razlaga po svoje, se njegove percepcije običajno znatno razlikujejo od objektivne resničnosti. Zato lahko trdimo, da različni ljudje nikoli ne zaznajo in interpretirajo istih objektivnih dejstev na enak način. Trevnova navaja, da na oblikovanje percepcije vpliva več dejavnikov, med katere lahko uvrstimo naslednje (Treven, 1998):

- *Perceptor*. Percepcija je zelo odvisna od osebnostnih značilnosti, čutil in spomina posameznika, ki opazuje stvarnost.
- *Opazovani objekt ali dogodek*. Na percepcijo vplivajo tudi lastnosti objektov ali dogodkov, ki so predmet zaznavanja. Velikost, gibanje in novosti so lastnosti, ki pogosto vplivajo na to, ali določen objekt ali dogodek opazimo ali ne in kako ga opazimo. Tudi značilnosti drugih ljudi vplivajo na našo percepcijo (hitreje opazimo glasne, privlačne itd.).
- *Okoliščine, v katerih nastane percepcija*. Okoliščine, v katerih opazujemo določen objekt ali dogodek, prav tako vplivajo na percepcijo. Zato nastaneta za isti dogodek v dveh različnih okoliščinah dve različni percepciji.

Človek tako sporočila zaznava tudi s pomočjo čutil. Preko zbranih in filtriranih sporočil v svoji glavi ustvarja ogromno bazo podatkov, ki je osnova za presojo ljudi, stvari, procesov in pojavov. Percepcija je proces izbiranja, organiziranja, pomnjenja in interpretiranja informacij, zbranih s pomočjo čutil. Na temelju percepcije kasneje presojamo. Florjančič in Ferjan med dejavnike, ki vplivajo na percepcijo, uvrščata (Florjančič in Ferjan, 2000):

- izkušnje,
- motivacijo,
- čustveno stanje,
- naravo samega sporočila in
- konkretne okoliščine sprejemanja sporočila.

Tako kot pri splošnem pojmovanju percepcije, ki je opisano zgoraj, se tudi pri komunikacijskem procesu pojavlja problem komuniciranja in percepcije, ki je

povezan s povezavo sporočila in pomena oziroma interpretacijo ter njeno individualnostjo.

2.3.4. Povratna informacija v komunikacijskem procesu

Že prej smo omenili, da *povratno informiranje* predstavlja zadnjo in hkrati začetno fazo procesa komuniciranja. Povratna informacija, feedback, tako povezuje pošiljatelja in prejemnika. Prejemnik lahko posreduje pošiljatelju povratno informacijo o tem, da je sporočilo prejel in razumel. Takšna informacija ni pomemben del komunikacije, vendar naj komuniciranje brez povratne informacije ne bi bilo pravo komuniciranje. Proces komuniciranja ljudi je navadno dvosmeren odnos.

Če sogovornika pazljivo poslušamo, podzavestno oddajamo znake strinjanja oziroma nestrinjanja, začudenja, odobravanja, dvomov itd. To so povratne informacije, ki jih lahko izražamo z besedami, še večkrat pa z govornico telesa, predvsem z mimiko. Če nas bo sogovornik opazoval, bo iz naših povratnih informacij sklepal, kako ga razumemo, ali se z njim strinjamo in kakšni so naši občutki in razpoloženje. Ko smo sami na vrsti za sprejemanje sporočila, opazujemo sogovornika in se odzivamo na to, kar razberemo iz njegovih povratnih informacij, kot so posamezne vmesne besede, vzkliki, medmeti, poseben izraz obraza, odkimavanje, prikimavanje, smeh, zazrt ali čuden pogled itd. (Majcen, 2001).

Povratna informacija je lahko pozitivna ali negativna. Kadar je pozitivna, krepi delovanje sistema, ki dosega predvideni cilj. Če pa je negativna, zahteva spremembe v delovanju sistema, ker ne dosega želenega cilja (Kavčič, 2002).

Poslovno komuniciranje je namreč ciljno početje in sredstvo za doseganje ciljev delovanja in poslovanja. Temeljni cilj ali smoter poslovnega komuniciranja so koristi posameznika, skupine, enote, podjetja ali druge organizacije (Tavčar, 1995).

Povratna zveza oziroma povratna informacija, kot odgovor prejemnika na pošiljateljevo sporočilo, ima za prejemnika dvojno funkcijo. Prvič, pokaže, da je bilo sporočilo prejeto, in drugič, pokaže, kako je bilo sporočilo sprejeto. Razlikujemo pa tudi več vrst povratnih informacij, in sicer (Florjančič in Ferjan, 2000) glede na:

- vsebino sporočila (ali je bilo sprejeto tako, kot je bilo poslano),
- sogovornika,
- odnos med sogovorniki,
- odnos prejemnika do vsebine sporočila,
- vpliv sporočila z vidika ravnanja prejemnika.

Največkrat velja, da so samo dvosmerne komunikacije lahko uspešne. Ko pošiljatelj prejme povratno informacijo, da je bilo poslano sporočilo tudi pravilno sprejeto, to pomeni, da lahko v prihodnosti pošilja sporočila na enak način, se pravi uporablja isti sistem kod in kodiranja ter isti komunikacijski kanal. S sporočilom povzročeno ravnanje prejemnika tako pošiljatelju pove, da mu je uspelo doseči cilje komuniciranja. Obenem pa povratna informacija predstavlja način, s katerim se izognemo napakam pri komuniciranju (Florjančič in Ferjan, 2000).

Zelo pogoste ovire, ki nasprotujejo vzpostavljanju povratnih informacij, so hierarhični in avtoritarni odnosi. Organizacije, v katerih sistem povratnih informacij ni razvit, je Možina označil kot nesposobne, kot take, ki niso zmožne odpravljati lastnih napak in se ob njih učiti (Možina, 1994).

Kot pravi Brajša, bi lahko glede na komunikacijski feedback razločevali podjetja s kakovostnim in nekakovostnim feedbackom (Brajša, 1994):

- *V podjetjih s slabšo obliko komunikacijskega feedbacka se povratne informacije iščejo in dajejo brez besed, neverbalno, z govorico telesa. Povratne informacije so večinoma negativne, z njimi izražamo svoje nesoglasje ter nekaj ali nekoga krivimo. Pri tem se ne prilagajamo prejemniku informacij, ne zanima nas, ali nas je sogovornik pripravljen poslušati in zmožen razumeti. Informacije dajemo v posplošeni obliki, tako da je težko razumeti, na koga in kaj se nanašajo. Povratne informacije so enostranske in subjektivne, nerealne in nerazumljive. Delujejo razdiralno, njihov namen je drugega spreminjati, ne pa informirati.*
- *V podjetjih z boljšo obliko komunikacijskega feedbacka se povratne informacije dajejo in iščejo v govorni obliki. So pozitivne in negativne. Povratne informacije se prilagajajo prejemniku, njegovim zmožnostim*

razumevanja in trenutnemu razpoloženju. Prizadevajo si, da bi bilo povratno sporočilo sprejeto prostovoljno in ne vsiljeno. Sporočila so jasna, razumljiva in neposredna. Pomembno je, da ima tudi druga stran pravico ne samo sprejemati, ampak tudi dajati in iskati povratne informacije.

2.4. Vrste komuniciranja

Komuniciranje je po različnih kriterijih mogoče porazdeliti v različne skupine in klasifikacije, kot na primer glede na:

- razdaljo med udeleženci in uporabo komunikacijskega kanala,
- število sodelujočih in ravni komuniciranja,
- smer (eno- in dvosmerno),
- obliko in uporaba simbolov v komuniciranju,
- vsebino in/ali namen in
- naravnost (horizontalno, vertikalno).

a) Glede na razdaljo med udeleženci in uporabo komunikacijskega kanala ločimo (Kavčič, 2002):

- *Neposredno komuniciranje*, za katerega je značilno, da med pošiljateljem in prejemnikom sporočila ni nobenega posredniškega sredstva. Gre za komuniciranje »iz oči v oči«. Primer je pogovor med dvema osebam, ki skupaj sedita v pisarni. Učinkovitost komuniciranja je odvisna predvsem od psiholoških dejavnikov pri obeh udeležencih. Seveda pa se ta prednost zmanjša, če je v neposrednem besednem komuniciranju zaporedoma udeleženih več ljudi, če sporočilo po ustnem komuniciranju potuje prek večjega števila posrednikov. Takrat je zelo verjetno, da bo prišlo do izkrivljenja začetne vsebine in namena sporočila, saj se kopičijo učinki različnih psiholoških dejavnikov pri več ljudeh. Posebna prednost neposrednega komuniciranja je takojšnja in neposredna možnost povratne informacije. Zato je ta oblika komuniciranja navadno ocenjena kot najuspešnejša.

- *Posredno komuniciranje*, za katero je značilno, da med pošiljateljem in prejemnikom sporočila nastopa neko tehnično sredstvo, komunikacijski kanal. Gre za tehnične pripomočke kot so telefon, interfon, telefaks, elektronska pošta, tisk, dopisovanje itd. V tem primeru je učinkovitost komuniciranja tudi pod vplivom komunikacijskega kanala. Povratna zveza navadno ni mogoča neposredno, ampak le posredno. Posebna prednost nekaterih oblik posrednega komuniciranja, recimo pisnega, je v tem, da sporočilo ostaja potencialnemu prejemniku dalj časa na voljo.

b) Glede na število sodelujočih in ravni komuniciranja ločimo :

- *Intrapersonalno komuniciranje*, pri katerem gre za komuniciranje s samim seboj, za notranji tok misli (zaznavanje in miselni procesi, ki se odvijajo v človeku samem). Človek se v svojih mislih pogovarja sam s seboj, pri tem pa tehta odločitve, čustva, razmišlja o tem, kaj je dobro in kaj ne, o možnih posledicah neke odločitve itd. (Mihaljčič in Šantl Mihaljčič, 2000).
- *Interpersonalno komuniciranje*, pri katerem gre za osebne stike med dvema ali več osebami, na primer sporazumevanje med člani družine, med sodelavci, stranko in obrtnikom, med učenci in učiteljem itd. Odnos poteka med posamezniki v okviru manjše skupine ali organizacije.
- *Multipersonalno komuniciranje*, pri katerem gre za podobno vrsto komuniciranja kot pri interpersonalnem, le da poteka komunikacija v skupini ljudi, med skupinami ali med organizacijskimi deli podjetja. Taka vrsta komuniciranja je nujna za delovanje velikih organizacij, saj je sredstvo za usklajevanje dejavnosti na področjih, kjer zaradi velikosti enostavno ni moč zagotoviti neposrednega komuniciranja vsakega z vsakim.
- *Komunikacija odprtega tipa*, pri kateri gre za komuniciranje, ki vključuje zelo širok krog ljudi. Gre za odnos organizacije z njenim okoljem. Vsak poslovni sistem s svojim okoljem komunicira posredno s svojim informacijskim sistemom, s pomočjo katerega raziskuje, izmenjuje in zbira informacije iz okolja.

c) Glede na smer ločimo:

- *Enosmerno komuniciranje*, ko sporočilo potuje samo v eno smer, od pošiljatelja do prejemnika. Takšno komuniciranje poteka hitreje kot dvosmerno in je na videz bolj urejeno, saj se pri dvosmernem pojavljajo razprave, vprašanja in prekinitve, kar daje videz neurejenosti. Če velja, da je komuniciranje predvsem izmenjava sporočil, potem enosmerno komuniciranje sploh ni pravo komuniciranje, saj prejemnik sprejema sporočila manj natančno kot pri dvosmernem. Enosmerno komuniciranje deluje uradno, prihrani čas, še posebej, če je namenjeno veliko prejemnikom hkrati. Primerno je predvsem za posredovanje preprostih in kratkih sporočil, pri katerih ne more priti do dvomja in nerazumevanja (Možina, Tavčar in Kneževič, 1998).
- *Dvosmerno komuniciranje*, ki je največkrat bolj sestavljeno in bolj zahtevno, ker mora prejemnik ne samo razumeti pošiljatelja, temveč biti sposoben in pripravljen na povratno reagiranje. Pri dvosmernem komuniciranju daje prejemnik pošiljatelju povratna sporočila in ga tako dopolnjuje in popravlja v tistih delih, ki mu niso dovolj jasni ali se z njimi v celoti ne strinja. S takšnim komuniciranjem nastaja skupni jezik, ker se sporočilo prevaja v kode, ki jih razumeta oba. Komuniciranje se omeji na enega samega prejemnika ali na tiste prejemnike, ki kodo razumejo. Prejemnik je pri dvosmernem komuniciranju bolj prepričan, da je sporočilo pravilno sprejel, pošiljatelj pa občuti nenehen pritisk prejemnika, ki hoče ustrezno sporočilo (Možina, Tavčar in Kneževič, 1998).

V preglednici 1 povzemamo prednosti in slabosti enosmerne in dvosmerne komunikacije.

Prednosti so večinoma na strani dvosmerne komunikacije, ki sicer zahteva več časa, vendar je bolj plodna, posebno takrat, ko obstaja realna nevarnost za nesoglasje in nerazumevanje med pošiljateljem in prejemnikom.

Če je naš namen doseči čim večjo podrejenost prejemnika, bomo uporabljali enosmerno komunikacijo, če pa bi radi čim večjo enakopravnost v komuniciranju, bomo uporabljali dvosmerno komuniciranje (Možina in Damjan, 1996).

Preglednica 1: Prednosti in slabosti enosmernega in dvosmernega komuniciranja.

Vir: Prirejeno po Mihaljčič in Šantl-Mihaljčič (2000).

<i>Smer komuniciranja</i>	<i>prednosti</i>	<i>slabosti</i>
Enosmerno	<ul style="list-style-type: none">• poteka hitreje kot dvosmerno• prihrani čas• pri enostavnih sporočilih ni dvoumja in nerazumevanja• navidez je bolj urejeno od dvosmernega komuniciranja	<ul style="list-style-type: none">• ni povratnega toka komunikacije (odziv prejemnika)
Dvosmerno	<ul style="list-style-type: none">• prejemnik daje pošiljatelju povratne informacije• pošiljatelj lahko sproti pojasnjuje manj razumljive dele sporočila• je bolj učinkovito kot enosmerno komuniciranje	<ul style="list-style-type: none">• zahteva več časa kot enosmerno komuniciranje• je bolj sestavljeno in zahtevno kot enosmerno komuniciranje• zaradi razprav, vprašanj in prekinitev ima lahko videz neurejenosti

d) Glede na obliko in uporaba simbolov v komuniciranju ločimo (Kavčič, 2002):

- *Besedno ali verbalno komuniciranje*, pri katerem za prenos sporočil uporabljamo besede. Pri tem komuniciranju kot sredstvo za prenašanje sporočil uporabljamo jezik. Besedno komuniciranje je lahko:
 - *govorno*, neposredno ali z uporabo tehničnih sredstev. Glavne prednosti so hitrost sporočanja, natančnost in neposredno sodelovanje med pošiljateljem in prejemnikom. Slabost pa je komuniciranje preko več oseb, saj se sporočilo lahko skazi (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993);
 - *pisno*, pri katerem za prenos besed uporabljamo pisavo in temu ustrezna sredstva. Prednost je ta, da v primeru neustreznega komuniciranja lažje ugotovimo odgovornost zanj ter možnost kasnejšega ponavljanja sporočila, ki je v pisni obliki. Je tudi bolj dodelano, saj pošiljatelj bolje premisli, kaj bo napisal. Slabost se kaže v veliki porabi časa in nezmožnosti takojšnjega odziva prejemnika (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993).
- *Nebesedno ali neverbalno komuniciranje*, kamor sodijo vse oblike komuniciranja, pri katerem za posredovanje nekega sporočila prejemniku,

namenoma ali nenamenoma, uporabljamo nebesedne simbole: držo telesa, gibe obraza, oči, kretnje rok in nog, barvo, čas, intonacijo glasu, zunanji videz itd. Ta sporočila so neposredna, izjemno natančna in hitra. Besedno in nebesedno komuniciranje bo natančneje predstavljeno kasneje.

e) Glede na vsebino in/ali namen (Kavčič, 2002) je mogoče ločiti toliko različnih vrst, kot je vsebin oziroma namenov. Pogosto je ločevanje med zasebnim in javnim (odprtim) komuniciranjem. Pri tem je zasebno omejeno le na tiste prejemnike, ki jih pošiljatelj želi oziroma izbere. Javno komuniciranje pa prejemnikov ne omejuje; sporočilo lahko sprejme kdorkoli želi.

Glede na namen in vsebino predstavlja posebno vrsto komuniciranja poslovno komuniciranje. Njegova vsebina je poslovna dejavnost posameznika, skupine ali organizacije oziroma posameznika ali skupine v organizaciji. Namen poslovnega komuniciranja je doseganje poslovnih ciljev posameznika, skupine ali organizacije.

f) Glede na naravnost (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993) ločimo komunikacije usmerjene navzdol ali navzgor ter vodoravne komunikacije. *Komunikacije navzdol in navzgor* so značilne za hierarhijo. Nadrejeni sporočajo ukaze ali pa zahtevajo sporočila o izvedbi. Podrejeni sporočajo o izvedbi ali pa zahtevajo navodila. Zaradi množice komunikacij se sporočanje pogosto omeji na najpomembnejše, pri tem pa se pomembnost informacij lahko različno interpretira, kar povzroča težave v hierarhičnem komuniciranju. Praviloma so hierarhične komunikacije neposredne in so le izjemoma posredne (pomenijo preskok preko ravni menedžmenta).

Vodoravne komunikacije so komunikacije med zaposlenimi ali skupinami in oddelki na isti hierarhični ravni. V veliki meri olajšajo in pospešijo komuniciranje. Če pride do nesporazumov, pa je potrebno komunicirati z višjo instanco. Takšno komuniciranje je značilno za delo v skupinah, timih in projektih.

2.5. Verbalna komunikacija

Človek je že pred tisočletji razvil sposobnost govora. Pred tem so se naši predniki sporazumevali z neizoblikovanimi glasovi, s katerimi so izražali veselje, jezo, strah ali drugo razpoloženje in čustvo. Bolj kot glasove pa so uporabljali kretnje in

mimiko. Z uporabo govora je človekovo sporazumevanje dobilo nove razsežnosti. Poleg čustev in razpoloženj je tako človek lahko izrazil tudi svoje misli in stališča (Mihaljčič in Šantl Mihaljčič, 2000).

V sodobnem poslovnem svetu je govorno sporazumevanje seveda pomemben del vsakodnevnega dogajanja. Pogovor med ljudmi omogoča vzdrževanje in razvoj odnosov, prilagajanje drug drugemu, medsebojno vzajemno delovanje in delitev vlog (Mihaljčič in Šantl Mihaljčič, 2000).

Ustno sporočanje je tako najpreprostejša in najstarejša oblika komuniciranja v poslovnem življenju. Človek se med pogovorom trudi, da bi kar najbolj razumljivo in čim lepše oblikoval svojo misel, da bi sogovornika o nečem obvestil, se z njim o čem sporazumel, ga za kaj pridobil in dosegel svoj poslovni cilj. Od tega, kako spretni smo v poslovnem pogovoru, je odvisen razvoj in bodoče poslovanje podjetja (Osredečki, 1994).

Za prenos sporočil se pri verbalnem komuniciranju uporabljajo besede, kot sredstvo za prenos sporočil pa jezik. Verbalno komuniciranje je lahko govorno, pisno ali elektronsko. V tem poglavju se bomo posvetili predvsem prvima dvema vrstama in le bežno omenili tretjo, ki jo bomo podrobneje predstavili v naslednjem poglavju. Vsaka med navedenimi vrstami komuniciranja ima določene prednosti in slabosti.

Govorno komuniciranje

Jezik je sistem medsebojno povezanih znakov, značilen za skupino. Je družbeni pojav, ki ima formalna pravila in pomen. Jezik je sestavljen iz dveh sestavin, in sicer vsebinske, ki jo proučuje semantika, in formalne, ki jo proučuje slovnica. Vsak jezik ima besednjak ali zbirko besed. Besednjak je odvisen od človekovega načina življenja in dela, toda posamezniki uporabljajo le del besednjaka svojega jezika (Florjančič in Ferjan, 2000).

Priljubljene oblike govorne komunikacije so govorjenje, formalne diskusije dveh oseb ali skupine ter neformalne govorice. Poglejmo si njihove prednosti in slabosti (Možina, Tavčar in Kneževič, 1998).

Prednosti govornega komuniciranja so:

- hitrost, saj je sporočilo oddano v najkrajšem možnem času,
- običajno takojšnje povratno informiranje,
- možnost sočasnega komuniciranja z več ljudmi,
- če prejemnik ni prepričan v pravilnost sporočila, s povratnim informiranjem hitro odkrije napake v sporočilu in če je potrebno, sporočilo popravi.

Prednost govornega komuniciranja, ki jo je navedel Kavčič, je tudi večja zasebnost sporočila. Pri ustnem sporočanju je namreč veliko manjša možnost, da sporočilo pride do tistega, ki mu ni bilo namenjeno (Kavčič, 2002).

Slabosti govornega komuniciranja so:

- kadar se sporočilo prenaša preko večjega števila ljudi, je več možnosti, da se bo pojavila entropija,
- sporočilo, ki doseže prejemnika, se lahko močno razlikuje od poslanega sporočila.

Kot navaja Kavčič, se kot slabost pojavlja še nedokumentiranost, manjša dokazna vrednost in natančnost sporočanja. Pri nedokumentiranosti gre za to, da izgovorjene besede, če niso bile zapisane, veljajo za izgubljene oziroma izginejo in se jih kasneje ne spomnimo več (Kavčič, 2002). Možina in Damjan se s tem ne strinjata in pravita, da ustne komunikacije bolj ostanejo v spominu kot pisne. Manjša dokazna vrednost je pogosto odločilnega pomena, saj je njen pomen odvisen od splošnega spoštovanja ustnega dogovora v neki družbi. Pri manjši natančnosti sporočanja pa gre za to, da je oblikovanje sporočil hitro, sprotno in zato manj premišljeno (Možina in Damjan, 1996).

Pisno komuniciranje

Pisno komuniciranje je oblika komuniciranja, pri katerem so nosilci sporočila napisani znaki. Načeloma je to pisava jezika, ki ga pošiljatelj in prejemnik uporabljata za medsebojno komuniciranje. V izjemnih primerih so to lahko drugi znaki, seveda dogovorjeni in poznani obema, sicer sporazumevanje ni mogoče. Napisana sporočila so lahko posredovana z osebno izročitvijo pisnega sporočila prejemniku, poslana po pošti ali preko podjetij za posredovanje pošilk in računalniških komunikacijskih mrež itd. (Kavčič, 2002).

Pisne komunikacije najpogosteje potekajo preko pisem, časopisov in revij (organizacije ali podjetja), oglasnih desk ali drugih priprav, ki prenašajo sporočilo s pisano besedo, simboli, risbami, barvami ali kako drugače. Poglejmo si njihove prednosti in slabosti (Možina, Tavčar in Kneževič, 1998).

Prednosti pisnega komuniciranja so:

- trajnost,
- jasnost in nazornost,
- otipljivost in kasnejša preverljivost sporočila,
- tako pošiljatelju kot prejemniku ostaja dokumentiran zapis sporočila, ki ga lahko hranita neomejeno,
- pisne komunikacije so bolj dodelane, logične in jasne kot govorne, saj mora pošiljatelj premisliti, kaj bo napisal, ker kasneje obstaja dokaz, da je bilo sporočilo oddano v točno določeni obliki in ne drugače.

Slabosti pisnega komuniciranja so:

- za nastanek sporočila v končni obliki je potrebno več časa, saj pošiljatelj v eni uri govorjenja sporoči prejemniku več informacij kot v eni uri pisanja. Sporočilo v govorni obliki odda v nekaj minutah, medtem ko lahko isto sporočilo vzame uro časa za pisanje. Razlog je v tem, da mora biti pisna komunikacija veliko bolj natančna kot ustna;
- pri pisnem komuniciranju načeloma ni povratnega informiranja oziroma je pomanjkljivo;
- medtem ko pri ustni komunikaciji prejemnik lahko hitro reagira na sporočilo, pa pri pisnem komuniciranju pošiljatelj ne ve, ali je prejemnik sporočilo sprejel in ga razumel tako, kot si želi. Sporočilo namreč ne sme biti le prejeta, temveč tudi pravilno razumljeno, da bi bila komunikacija uspešna.

Elektronsko komuniciranje

Da bi bila komunikacija bolj učinkovita, se lahko uporabljajo različne elektronske naprave, na primer telefon, osebni računalnik, telefaks, televizija. Te naprave se povezujejo z govorom ali pisanjem. Med prednosti elektronskih medijev je mogoče prišteti izredno hitro posredovanje informacij, točnost in natančnost. Pri uporabi

računalnika se lahko shrani veliko informacij na zelo majhnem prostoru. Slabost te vrste komunikacij je, da se ne ve, ali je prejemnik sporočilo sprejel in razumel. Ni povratne informacije, razen v pogovoru po telefonu. Njihova slabost je tudi relativno visoka cena (Treven, 2001).

Pri uporabi različnih načinov komuniciranja pridejo do izraza nekatere posebne osebnostne lastnosti in spretnosti ljudi. Nekaterim bolj ustreza pisni, drugim govorni način komuniciranja. Nekateri z lahkoto napišejo dolge tekste, pisma, spise, drugi pa s težavo napišejo kakšno stran in s pisanjem odlašajo, čim dlje je mogoče. Navadno ljudje v določeni meri obvladujejo eno in drugo obliko komuniciranja in le v izjemnih primerih gre za izrazito nagnjenost v prid eni in škodo drugi obliki.

O tem, kateri način komunikacije bomo izbrali, odločajo predvsem okoliščine.

2.6. Neverbalna komunikacija

Neverbalno oziroma nebesedno komuniciranje se nanaša na vse načine komuniciranja, pri katerih za prenos sporočila niso uporabljene besede v obliki govora ali pisnega sporočila (Kreitner, Kinicki in Buelens, 2002). Najbolj poznani vrsti nebesednega komuniciranja, poleg ostalih, sta govorica telesa in besedna intonacija.

Nebesedno komuniciranje je veliko starejše kot besedno. Govorica telesa je praoblika medsebojnega sporazumevanja. Pisava je sicer stara nekaj tisočletij, govorica nekaj deset tisoč let, nebesedno sporazumevanje pa je staro toliko kot človeški rod.

Povprečen človek uporablja in razume nekaj tisoč besed, govorica telesa pa vsebuje kar okrog tričetrtilijona izrazov (Mihaljčič in Šantl Mihaljčič, 2000).

Sodeč po nekaterih raziskavah, imajo neverbalne oblike sporočanja pretežen del pri prenosu pomena sporočila, verbalne pa le manjšega, vendar je za neverbalno komuniciranje potrebno, da se pošiljatelj in prejemnik sporočila obenem vidita in slišita.

Neverbalno komuniciranje tako zahteva, da osebi komunicirata neposredno (Kavčič, 2002).

V poslovnem komuniciranju le navidezno prevladuje besedno komuniciranje. Raziskave kažejo, da ima neposreden pomen besed v povprečnem poslovnem razgovoru komaj 7-odstotni delež, zvok govora oziroma zvočni vtis govora (višina in barva glasu, ritem, glasnost govora itd.) 38-odstotni delež, kar 55 odstotkov pa odpade na nebesedno komuniciranje (Možina, Tavčar in Knežević, 1998).

Neverbalno komuniciranje obsega vsa nebesedna sporočila, namenjena kateremukoli človeškemu čutu. Obstaja celoten niz signalov, oblik in načinov govornice telesa, na katerem sloni neverbalna komunikacija. Mednje sodijo:

- *telesna drža in hoja*: primerna pokončna drža telesa, hoja, povezanost notranje (psihične) in zunanje drže, pri čemer prva odseva drugo, odprt ali zaprt odnos do sogovornikov, položaj nog, sedenje in podobno;
- *gestika*: gre za sporočanje s pomočjo telesnih gibov (gest), ki jih delamo podzavestno, kot so razni položaji dlani in rok, mednarodno priznane geste (za zmago »V«, vse v redu »OK«), ponazoritvene geste (dirigiranje, znaki vodenja itd.);
- *mimika*: igra obraza, s katero izražamo čustva, občutke in misli (jeza, veselje, žalost, presenečenje, strah in gnus);
- *proksemika*: proučevanje človekovega sporazumevanja v prostoru, pri čemer ljudje pri komuniciranju zavzamejo medsebojne razdalje, od katerih je odvisna vsebina in oblika njihovega medsebojnega sporazumevanja (intimni, osebni, družabni in javni prostor, kot tudi namestitev za mizo);
- *osebni videz in urejenost*: poznamo štiri tipe urejenosti (zanikrnost, skromnost, površnost, vzornost), ki se določajo na podlagi dejavnikov elegantnosti (obleka, barve, moda itd.) in urejenosti (pričeska, nohti, vonj, ličila, britje itd.);
- *zvočni vtis govora*: na kakšen način povemo, kar želimo (hitrost govora, glasnost, ritem, barva glasu);

- *dotiki*: gre za način in mesto dotikanja, pozdravljanja, rokovanja in podobno, ki so različni glede na kulturo sogovornika;
- *stiki z očmi*: usmerjenost pogleda, širina zenic pri sogovorniku, umikanje pogleda, dviganje obrvi in podobno.

Nebesedna sporočila niso nikoli samo enostavna zamenjava za jezik. Ena oblika komunikacije ne more nadomestiti druge. Običajno se obe komunikaciji med seboj dopolnjujeta. Neverbalna komunikacija tako poudari sporočila našega govora in dopolnjuje pomen verbalnega komuniciranja. Če nosijo besede vsebino sporočila, prispevajo govorica telesa in ostale vrste nebesednega sporočanja okvir, v katerega je sporočilo umeščeno. Vsebina in okvir skupaj tvorita pomen komunikacije.

2.7. Ovire in problemi pri učinkovitem komuniciranju

V procesih komuniciranja se srečujemo tudi s popačenjem informacij. Informacijo ali sporočilo razumemo popačeno, če je v komunikacijskem procesu namerno ali nenamerno prišlo do spremembe njene prvotne sporočilnosti. Če je namen komuniciranja natančna izmenjava informacij, potem je popačenje nenamerno in deluje proti namenu, je torej disfunkcionalno. Če pa ima informacija namen vplivati na ravnanje nekoga, je popačenje lahko namerno in je v tem primeru funkcionalno (Kavčič, 2002).

Komuniciranje torej ne poteka tako gladko, kot bi si pošiljatelj in prejemnik želela. V praksi se v vseh fazah procesa komuniciranja pojavljajo motnje, ki povzročajo popačenja, imenovana entropija. Entropija je »izguba«, ki nastane med prenosom sporočila. Entropija je tem večja, čim več je posrednikov v komunikacijskem procesu.

Motnje se lahko pojavijo v vseh fazah procesa komuniciranja in tako zmanjšujejo urejenost in povečujejo entropijo komuniciranja. Zato so motnje povezane s pošiljateljem, komunikacijskim kanalom in/ali s prejemnikom. Najpogostejši vzroki za motnje so opisani v nadaljevanju (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993).

Različnost prejemnika in pošiljatelja pomeni, da zaradi svojih predhodnih izkušenj različno razumeta informacije. Oba sta lahko različno sposobna, imata različno znanje, različna nagnjenja in različen položaj tako v družbi kot tudi v podjetju.

Selektivna percepcija informacij pomeni, da ljudje ne sprejemajo celotne informacije, če je v nasprotju z njihovim mnenjem. Iz komunikacije izberejo tisti del, ki jim ustreza.

Semantika je tudi ovira komunikacije. Komuniciranje je sicer prenašanje razumevanja, ki pa je vezano na informacije, izražene v simbolih. Različnost jezika in izrazov se kaže v različnem razumevanju istih besed, v uporabi žargona, v jasnosti uporabljenih izrazov in podobno.

Čustva, bodisi jeza, skrbi, veselje in podobno vplivajo tako na pošiljatelja kot na prejemnika. Prvi ni sposoben pošiljati ali pošilja napačno sporočilo, drugi pa ni sposoben prejemati ali prejema sporočilo neustrezno. Močna čustva onemogočajo učinkovito komunikacijo.

Filtriranje informacij se pojavlja, kadar pošiljatelj namenoma zadrži del informacij in s tem prikaže prejemniku drugačno stanje od resničnega. Filtriranje je povezano z močjo, kajti razpolaganje z informacijami predstavlja moč. Nadrejeni običajno ne dajo podrejenim vseh informacij in obratno.

Prevelik obseg informacij zahteva od prejemnika izbiro med njimi. Pri tem so lahko pomembne informacije spregledane, ali pa niso upoštevane tako, kot bi bilo potrebno. Ta problem je pogost zlasti v zadnjih letih, ko je zelo veliko informacij.

Časovna stiska, ki je podobno kot prevelik obseg informacij bolj ali manj vedno prisotna, povzroča, da je tako pošiljanje kot prejemanje sporočil oteženo.

Različnost sporočil se kaže v primerih, ko se sporočila ne ujemajo. Na primer ustno sporočilo se ne ujema z govorico telesa.

Nesposobnost aktivnega poslušanja se navaja kot eden najbolj pogostih vzrokov motenj v komuniciranju. Ta nesposobnost se kaže kot nepozornost, nepotrpežljivost,

nerazumevanje, prevelika kritičnost, predvsem pa premajhna dvostranskost razgovora.

Pri prenašanju pride tudi do tega, da je sporočilo spremenjeno ali mu je nekaj načrtno dodano. Govorimo o govoricah kot motnjah, ki nastanejo v glavnem v dveh primerih: takrat ko so ljudje v negotovosti, ko ne vedo, kaj se dogaja in ko ne morejo vplivati na končni izid, pa vendar izražajo svoja občutja in iščejo odgovore na nerešena vprašanja (Lipičnik, 1994).

Motnjam pri komuniciranju se v celoti ni mogoče izogniti. Obstaja pa nekaj načinov, kako jih vsaj omiliti ali omejiti, da bi dosegli natančen prenos informacij. Ena najbolj pogosto uporabljenih možnosti je, da pošiljatelj ponavlja sporočilo. Možnost za omejitev motenj je tudi šifriranje sporočila, ki se uporablja predvsem takrat, ko ni namenjeno vsakomur.

Pomembnejša sporočila pa lahko kombiniramo tako, da pisnemu sporočilu sledi še ustna razlaga. Poleg teh se omenjajo še ureditev informacijskih tokov, skrb za jasno izražanje, aktivno poslušanje, premagovanje močnih čustev ali nekomuniciranje v čustvenih situacijah, postavljanje v vlogo druge strani in podobno (Možina in Damjan, 1996).

3. TELEFONSKA KOMUNIKACIJA

7. marca 1876 je ameriški patentni urad podelil znameniti patent za iznajdbo telefona. Avtor iznajdbe je bil Alexander Graham Bell. Do iznajdbe je prišlo, ko je Bell skušal izboljšati telegraf. Telefon je izumil že leta 1870, patent pa je bil podeljen kasneje. Pri nas so se telefoni pojavili že zelo zgodaj. Obstajajo dokazi, da je bilo to že leta 1876, torej še pred podelitvijo patenta Ameriki. Leta 1900 je bilo v Ljubljani 192 telefonov, prvo telefonsko centralo pa so v glavnem mestu postavili leta 1897 (Florjančič in Ferjan, 2000).

Odkar je bil leta 1876 telefon patentiran, se njegova uporabnost v poslovnem svetu vse bolj širi. Je priročno sredstvo poslovnega komuniciranja, brez katerega si poslovnega življenja ni več mogoče zamisliti. Pogovor po telefonu pomeni obliko posrednega ustnega komuniciranja dveh (včasih tudi več) oseb. Od neposrednega razgovora se razlikuje po tem, da si sogovornika nista fizično blizu, sta pa v stiku brez prekinitev. Med njima je komunikacijski kanal, ki omogoča pogovor na daljavo. Razlika v primerjavi z neposrednim ustnim pogovorom je tudi v tem, da lahko govorec in poslušalec uporabljata in sprejemata le zvočne signale. Pomeni vsebino besed, ki so povedane z uporabo glasovnih zmožnosti in značilnosti govorca. Ne gre torej samo za besede, ampak tudi za druge znake, ki jih je mogoče sporočiti z uporabo nekaterih značilnosti glasu: višino, hitrostjo oziroma tempom govora, rezkostjo izgovorjenega, spremembami v teh karakteristikah med pogovorom itd., ne more pa govorec za sporočanje pomena uporabiti in ne prejemnik sprejemati vidnih znakov (govorice telesa, oči, mimike obraza itd.). Razvija pa se tudi telefonsko komuniciranje, saj je danes že mogoče obenem s prenosom glasu posredovati tudi sliko govornika (Kavčič, 2002).

3.1. Uspešna telefonska komunikacija

Uspešna telefonska komunikacija je odvisna od sledečih postavk:

a. *Glas, govor in pozitivno izražanje*

Kot smo že omenili, so glas, govor in pozitivno izražanje zelo pomembni dejavniki pri telefonski komunikaciji. Vsak pogovor je izmenjavanje in le dober poslušalec se bo tudi dobro pogovarjal.

Pogovor in ton glasu naj bosta živa, živahna in poskočna. To velja tudi za naše izražanje, ki mora biti vedno pozitivno, saj bomo le tako poslušalcu vlili zaupanje.

Pogovor naj poteka tako, da:

- govorimo živahno,
- besede izgovarjamo jasno in razločno,
- dinamičnost govora dosežemo z menjavo jakosti in tempa,
- hitrost govorjenja prilagajamo sogovorniku,
- izogibamo se mašilom (eee, hm, v bistvu, tako rekoč, bi rekla, seveda ...),
- izogibamo se pogovornemu jeziku (lejte, mi čte povedat),
- ne bodimo avtoritativni: takole, vi morate ...,
- bodimo prijazni in vljudni,
- izražamo se pozitivno.

V nadaljevanju je prikazana preglednica, ki smo jo sestavili glede na izkušnje pri svojem delu. V preglednici 2 smo skušali ponazoriti neprimernost nekaterih izrazov, nekatere izraze, ki se jim moramo izogniti, in v drugem stolpcu izraze, ki so primernejši za telefonsko komunikacijo.

Preglednica 2: Prikaz neprimernih in priporočljivejših izrazov pri telefonski komunikaciji

Izogibajmo se izrazom:	In namesto tega uporabimo:
To pa ne gre.	Mogoče bi ..., morda bi ...
Bom poskusila.	Bom uredila, preverila.
Po mojem mnenju ...	Če vas prav razumem, je to za vas pomembno.
Motite se ...	Po vašem mnenju, nismo se razumeli ...
Niste me razumeli.	Ste pomislili ..., veste, želela bi ...

Tega pa ne vem.	S tem nisem seznanjena.
Kaj ste že rekli?	Oprostite, bi lahko ponovili?
Mi lahko še enkrat poveste?	Lahko, prosim, ponovite?
Ne strinjam se z vami ...	Oprostite, mislim ...
To nisem bil jaz.	Verjetno ste govorili s sodelavko.
Tu vam pa jaz ne morem pomagati.	Bom preverila, uredila ...
Najbolje, da še enkrat pokličete okrog dveh.	Prosim, pokličite ob dveh.
Ne morem se spomniti vašega imena.	Oprostite, vaše ime je ...
Trenutno nimam časa.	Vas lahko pokličem kasneje?
Takole, vi morate ...	Bi lahko ...
Najprej mi povejte ...	Prosim, mi lahko poveste ...

b. Pomen govornice telesa pri telefonski komunikaciji

Primerjava vloge besed, glasu in govornice telesa pri osebnih in telefonskih razgovorih smo prikazali v preglednici 3.

Preglednica 3: Primerjava besed, glasu in govornice telesa

	OSEBNI SESTANEK	POGOVOR PO TELEFONU
Besede	7%	30%
Glas	38%	30%
Govornica telesa	55%	40%

Iz preglednice 3 je razvidno, da so pri telefonskem razgovoru najbolj pomembne besede in ton glasu, nezanemarljiv pomen pa ima tudi govornica telesa. Če pustimo telesu, da se izraža, bo to vplivalo na pogovor, saj bo potekal bolj sproščeno.

Pri osebnih razgovorih je prava telesna drža tista, ki sogovorniku o nas nekaj sporoči, npr. našo samozavest. Tako je tudi v podjetjih. Prvi vtis je tisti, ki je pri javnih nastopih pogosto odločilen. Če bomo pred sogovornika stopili pokončno in samozavestno, bomo pridobili tudi njegovo zaupanje in na tem lahko gradili tudi nadaljnje sodelovanje.

Kadar imamo nastop, nam pogosto pride na misel: »Kam naj dam roke?«. Zagate nastopajočih, kako roke postaviti v pravilen položaj, so strahovite. Spredaj, zadaj, roke v žep, tesno ob telesu, uprte v bok? Kamor koli jih postavimo, ne dajejo občutka naravnega, sproščenega videza. Kdor zmore odmisлити delovanje rok, kdor jih prepusti besedam, komur roke vodi govorjenje, tisti bo podal pristen in naraven vtis. Roke so zgovorne. Pustimo jih govoriti.

c. Obvladovanje negativnih čustev

V poslovni komunikaciji je obvladovanje čustev zelo pomembno, saj se zelo hitro prenašajo na druge ljudi. Če prevlada razum, lahko poslovni razgovor zelo spremeni svoj potek, zlasti pod vplivom negativnih čustev, kot je npr. izbruh jeze, ali se celo lahko prekine. V prednosti so ljudje, ki se svojih čustev zavedajo, jih razumejo in jih znajo tudi nadzorovati.

Izražajmo pozitivna čustva, negativna pa obvladajmo. Čustva je zelo težko obvladovati, ko nekdo najde našo ranljivo točko, zato je pomembno, da dobro poznamo sebe in svoja občutljiva področja (kaj me razjezi, iztiri, užali, moti itd.) ter običajne načine odzivanja.

Če nekomu uspe doseči, da izgubimo potrpljenje, se razjezimo, smo užaljeni ipd., bomo zelo verjetno naredili kakšno napako.

Naša komunikacija bo uspešnejša, če se ne odzovemo, kadar nekdo pritisne na našo občutljivo točko, da nadziramo svoje čustvene reakcije, si vzamemo čas in se umirimo. S sogovornikom pa se nato lahko mirno in odkrito pogovorimo o njegovem vedenju in preverimo njegove namere. Poslušamo ga in poskušamo razumeti. V prednosti smo, če se ne zapletamo v konfliktne situacije. Pojasnimo mu svoje

občutke, vendar se izogibamo valjenju krivde nanj. Ohraniti je treba ravnovesje med čustvi in razumom.

d. Poslušanje in empatija

Večinoma smo ljudje slabi poslušalci. Dobro poslušanje pomeni več kot slišanje. Govorniku moramo zbrano prisluhni in ga tudi opazovati. Njegove besede izražajo misli, govorica telesa pa čustva. S tem ko sogovornika dobro poslušamo in spremljamo njegovo gestikulacijo, sklepamo, kakšna oseba je in na kakšen način moramo pristopiti, da ga ne bomo prizadeli oziroma izgubili njegovega zaupanja.

Našteli bmo nekaj primerov »ne-poslušanja«. Če se vedemo po sledečih postavkah, bo sogovornik kmalu ugotovil, da ne sledimo njegovim besedam, kar lahko vodi v nadaljnje zaplete.

Izogibajmo se:

- vljudnemu, a polovičnemu poslušanju, ker smo prijazni in prijetni ljudje,
- pretvarjanju, da nas tema zanima, ko nas v resnici ne,
- poslušanju zaradi pripravljanja streliva za napad, ker želimo imeti vedno prav,
- iskanju ene informacije, in preslišanju »odvečnih«,
- razmišljanju o svojem odgovoru,
- pasivnosti,
- tihemu čakanju na trenutek, ko bomo lahko spregovorili.

Tako poslušanje, kot smo že prej omenili, nas lahko pripelje do zapletov. Na primer, ko med potekom komunikacije sogovorniku ne sledimo, v trenutku sogovornikovega vprašanja oziroma ko moramo o obravnavani temi sami kaj povedati, ugotovimo, da ne vemo, o čem je sogovornik govoril. Če se želimo izogniti takim situacijam, moramo sogovornika zbrano poslušati in slediti pogovoru. Lahko ga tudi spodbujamo z raznimi besedami in vprašanji. Vzpodbujanje sogovornika je tudi zelo dober način za pridobivanje pomembnih informacij. Še nekaj nasvetov za izboljšanje poslušanja:

- govorniku pustimo, da pove do konca (ne prekinjamo ga, ne skačemo v besedo),
- pokažimo svoje zanimanje z besedami, kot so: da, poslušam, soglašam, seveda, kar nadaljujte, prosim,
- postavljajmo vprašanja v zvezi s tem, kar je sogovornik povedal,
- potrpežljivo poslušajmo,
- razmišljajmo o tem, kaj nam sogovornik govori,
- ugotovimo bistvo slišanege,
- če česa ne razumemo, vprašajmo, preverimo, ne sklepajmo prehitro.

Empatija

Sposobnost, da vidimo stvari s stališča druge osebe, imenujemo zmožnost vživljanja v čustva drugega ali empatija.

Biti zmožen vživljanja v čustva drugih ne pomeni, da sprejemamo svet nekoga, ki mu ravno pomagamo, kot edino resničnost, sprejmemo pa, da ta oseba svet doživlja na svoj način. Lahko se npr. zgodi, da se nekdo ob odzivih drugih počuti zelo ogroženo. V njegovem svetu kritika pomeni napad. Čeprav vemo, da odzivi niso bili mišljeni kot napad, moramo najprej njegovo ogroženost razumeti kot njegovo realnost, šele nato mu lahko pomagamo, da se iz odzivov česa nauči.

Empatija je ključna za uspeh skupnega procesa komunikacije. Če želimo uspešno razreševati konflikte, zmanjšati odpor do sprememb in doseči resnično pripadnost skupnim ciljem, moramo ne le sami biti zmožni videti probleme z različnih vidikov, temveč tudi naučiti druge, da ravnajo podobno.

e. Samozavesten nastop

Osnova samozavesti je pozitivno razmišljanje in dobro mnenje o sebi, zato je pomembno, da najprej temeljito razmislimo o svojih vrednotah, znanjih, sposobnostih, interesih. Samozavest je dosegljiva vsakomur. Tehnike, ki jih uporabljamo, so lahko zelo učinkovite. Navedli bomo nekaj temeljnih nasvetov, na katerih lahko gradimo samozavest. To so:

- pozitivna življenjska naravnost,
- zadovoljstvo s seboj, svojim delom in delovnim okoljem,
- zaupanje vase, v svoje sposobnosti in strokovnost komunikacije,
- odločno vedenje, ki vzbuja zaupanje,
- stalna skrb za psihofizično kondicijo in osebnostni razvoj,
- vzravnana drža, sproščenost in prijaznost.

f. Ustvarjanje zaupanja in pozitivne klime

Zaupanje in pozitivna klima sta zelo pomembna dejavnika pri delu z ljudmi. K ustvarjanju pozitivne klime pripomorejo:

- ustvarjanje prijetnega in sproščenega vzdušja,
- izražanje resničnega zanimanja,
- aktivno poslušanje,
- spodbudna, odprta vprašanja,
- prijazen in samozavesten nastop,
- ustvarjanje medsebojnega zaupanja in naklonjenosti in
- ne pozabimo, da se večina ljudi na vedenje soljudi odziva z enakim vedenjem.

3.2. Kako poteka učinkovit telefonski pogovor

Telefonska komunikacija je postala zelo pomemben vir komuniciranja. K temu so pripomogli osebni telefoni. Slaba stran omrežja osebnih telefonov, s katerimi se je povečala verjetnost vzpostavitve zveze, je v nepremišljenosti. Kličemo takoj, ko še niti ne vemo, kaj bomo sploh povedali, zato je pomembno, da je telefonska komunikacija vnaprej premišljena in pripravljena. Uvodni pristop za pozdrav in predstavitev naj bi potekal takole:

Hitrost odziva: Priporočljivo je, da se odzovemo na drugi ali tretji klic. Če telefon večkrat pozvoni v prazno, si stranka ustvari negativno mnenje o osebi in podjetju. Če se odzovemo na prvi klic, lahko stranko presenetimo in zmedemo, da težko spregovori.

Predstavitev in pozdrav: Ko se stranki oglasimo, najprej predstavimo svoje podjetje in nato pozdravimo. Predstavitev mora biti jasna in razločna. Čeprav jo izrečemo stokrat dnevno, mora vedno zveneti enako.

Nikoli se ne oglasimo samo:

- »Prosim?«
- »Dobro jutro!«
- »Halo?«
- »Ja?«
- »Koga bi radi?«

Predstaviti se mora tudi stranka. Če imena stranke ali podjetja ne razumemo, prosimo za ponovno predstavitev.

Napoved vzpostavitve: Ko nam je stranka povedala, koga želi, ji moramo dati vedeti, da smo njeno naročilo razumeli in da ga bomo izvršili ter da bo morda trajalo nekaj trenutkov.

Morebitni pogovor s klicanim: Tudi naši sodelavci si zaslužijo enako pozornost in vljudnost kot stranke. Če je potrebno z njimi komunicirati pred vzpostavitvijo zveze, bodimo kratki in se omejimo le na najnujnejše informacije. Takega pogovora naj stranka ne sliši, saj ji ni namenjen, sodelavcu pa je lahko informacija koristna pred začetkom pogovora.

Ko stranka ne ve točno, koga kliče: Pogosto se dogaja, da stranka ne ve točno, kdo je pristojen za določeno področje, ne pozna njegovega imena ipd. Zgodi se, da nam bo želena oseba opisovala po videzu, delovnem mestu itd. V takem primeru lahko opisovanje prekinemo v trenutku, ko osebo prepoznamo. Seveda to storimo vljudno, obenem pa razločno povemo ime in priimek klicanega, njegovo delovno mesto in/ali interno številko.

Če je linija klicanega zasedena, moramo takoj vzpostaviti ponovni stik s stranko in ji to povedati. Hkrati jo vprašamo, če želi počakati ali želi klicati kasneje. Če želi počakati, si moramo to zapomniti in jo povezati s klicanim takoj, ko se sprosti linija.

Prevzem pogovora, če povezava ni mogoča: Če se klicani ne oglasi, moramo obvezno stopiti v stik s stranko in ji to povedati. Stranka ne sme čakati na liniji, na kateri telefon neskončno zvoni v prazno. Pogovor prevzamemo najkasneje čez pol minute. Stranki pojasnimo, da klicanega ne moremo priklicati in jo vljudno prosimo, naj pokliče nekoliko kasneje. Stranka mora dobiti občutek, da skrbimo za njen klic. Ves čas mora vedeti, kaj se z njenim klicem dogaja, zato jo moramo o tem obveščati.

Katere informacije morate obvladati: Nekateri stranke pokličejo, da bi pridobile določene informacije. V podjetju se moramo dogovoriti, katere informacije lahko dajemo. Ne glede na to pa posredujemo informacije kratko, saj nimamo časa za dolgo razlago. Najpogostejše informacije, ki jih lahko posredujemo, so:

- aktualne informacije o podjetju, ki so pomembne za stranko,
- urniki dela posameznih sodelavcev, pisarn ali oddelkov,
- pristojnosti sodelavcev,
- seznam sodelavcev in njihovih področij dela,
- interne telefonske številke,
- pregled dopustov ali bolniške odsotnosti ...

Prevzem sporočila: Če stranka ni dobila želene osebe, moramo sprejeti sporočilo. Če to ni v naši pristojnosti, stranki vljudno sporočimo, da jo bomo vezali k osebi, ki bo sporočilo sprejela. Če sprejmemo sporočilo sami, poskrbimo, da ga bo sodelavec dobil. Zelo praktični so obrazci za sprejem sporočil.

Obvladovanje motenj med telefoniranjem: Včasih sogovornika ne slišimo dobro. Opravičimo se in ga prosimo, če lahko ponovno pokliče. Ne nadaljujemo pogovora, če ne slišimo dobro, saj lahko sporočilo narobe razumemo. Če je zveza prekinjena, mora oseba, ki je klicala, telefonirati ponovno, sicer lahko sogovornik misli, da je enostavno odložila slušalko. Poklicati mora tudi v primeru, ko je bil pogovor že pri koncu. Če se moramo med pogovorom s stranko posvetovati s sodelavcem, ne prekrivajmo slušalke z roko, ker stranka ta šum sliši in bo mislila, da ji kaj prikrivamo. Ne dovolimo drugim, da nas med telefonskim pogovorom motijo.

Umetnost pravičnega spraševanja

S pravilnim postavljanjem vprašanj:

- premostimo nejasnosti,
- pridobimo nove informacije,
- stranki pokažemo, da je pomembna,
- ne govorimo več, kot je potrebno,
- ohranimo nadzor nad pogovorom.

Vrste vprašanj:

- odprta vprašanja (kaj, kdo, kateri, kje, kako)

S temi vprašanji damo stranki možnost, da se odpre in izrazi svoje potrebe, želje, pričakovanja:

- S kom, prosim, želite govoriti?
- Kdaj ste klicali gospoda Novaka?
- Na katerem oddelku pa dela?
- Vprašalnici »Zakaj?« se raje izognimo, ker deluje agresivno, nevljudno ali vsiljivo.

- zaprta ali alternativna vprašanja

Na ta vprašanja lahko stranka odgovori pritrdilno, nikalno, z besedami morda, ne vem ali pa izbira med različnimi možnostmi.

- Vas lahko prevežem k njeni sodelavki?
- Boste počakali ali bi raje poklicali kasneje?

Kako vzpostaviti skupno resničnost za boljše razumevanje? Za vzpostavitev uspešne komunikacije je zelo pomembno iskanje skupne resničnosti. Najbolj izrazito jo občutimo v pogovoru s tujcem ali otrokom, ko moramo biti pozorni na jezik in izrazoslovje, da se lahko čim bolje razumemo. Komunicirati moramo v istem svetu, na isti osnovi, v skupni resničnosti.

Komunikacija s težavnimi sogovorniki

Ljudje smo med seboj različni po značaju, vedenju, potrebah in željah ter pričakovanjih. Nihče ni popoln. Poznamo pa kar nekaj ljudi, ki jim pogosto uspe združevati doseganje osebnih ciljev s pričakovanji ljudi, ki jih na poti do njih srečujejo. Opravka imamo z ljudmi in tolikšnimi razlikami, da nikoli in nikdar ne

moremo vsem in vselej ustreči. Lahko pa se temu zelo približamo, če za nekaj trenutkov pozabimo nase in pogledamo na dogodke in udeležence malo bolj od daleč, če se odpovemo svojemu udobju in se prilagodimo okolju in ljudem v njem.

Preglednica 4: Primerjava različnih sogovornikov

Tip sogovornika	Njegove potrebe	Način komunikacije z njim
KLEPETAV	Biti v središču pozornosti	Usmeriti, da pove bistvo
MOLČEČ	Da prvi vzpostavimo pogovor	Z jasnimi in kratkimi vprašanji mu damo možnost izražanja
JEZEN	Prijaznost	Ostanimo mirni
KOLERIK	Prijaznost in potrpežljivost	Ostanimo mirni
SRAMEŽLJIV	Spodbuda in prijaznost	Svetovanje
VSEVED	Mora imeti vedno prav	Previdnost

Kot zaključek tega poglavja bmo navedli sedem kriterijev, ki jih moramo upoštevati, če želimo, da bo telefonski pogovor potekal tekoče in brez nadaljnjih zapletov:

- hitrost odziva na klice (kako hitro se moramo odzvati na telefonski klic, kdaj dati stranko na čakanje, »on hold«, koliko časa jo lahko pustimo čakati itd.),
- predstavitev (pozdrav, ime podjetja, ime zaposlenega itd.),
- identifikacija stranke (kaj vse moramo zvedeti o stranki, katera vprašanja postavljati, da dobimo popolno sliko o stranki, njeni dejavnosti in potencialu),
- identifikacija problema (kako pridobiti vse podatke, ki jih potrebujemo za rešitev problema ter za korektno in vsestransko posredovanje informacij stranki),
- poslušanje stranke (kako aktivno poslušati in tudi izraziti razumevanje - da mi razumemo, kaj stranka želi in da tudi preverimo, ali stranka razume nas),

- posredovanje informacij (kaj vse mora stranka vedeti pri poslovanju z nami, kako posredovati informacije, da ne bo prišlo do nesporazumov in kasnejših reklamacij),
- zaključevanje pogovora (kako in kdaj zaključiti pogovor, da stranka zadovoljna in s pozitivnim vtisom o nas odloži telefon).

4. EMPIRIČNA RAZISKAVA O KOMUNICIRANJU

4.1. Opredelitev področja preučevanja

V uporabljeni literaturi je kar nekaj teoretikov razvilo temelj za opredeljevanje in preučevanje komuniciranja. V nalogi smo opredelili komuniciranje, njegove vrste in ovire pri uspešnem komuniciranju. Predstavili smo tudi telefonsko komunikacijo. Na osnovi spoznanj iz strokovne literature in lastnih izkušenj smo sestavili anketo, s katero smo preverjali naslednje hipoteze:

Hipoteza 1: Zaposleni v podjetju dobro poznajo možne vrste komuniciranja.

Hipoteza 2: Zaposleni se zavedajo premajhnega pretoka informacij, ki so posledica neustreznega komuniciranja s stranko.

Hipoteza 3: Komuniciranje s stranko je ocenjeno kot nezadovoljivo.

Hipoteza 4: Zaposleni se zavedajo pomembnosti komuniciranja, vendar nimajo ustreznih znanj, da bi izboljšali komunikacijo.

4.2. Metoda preučevanja

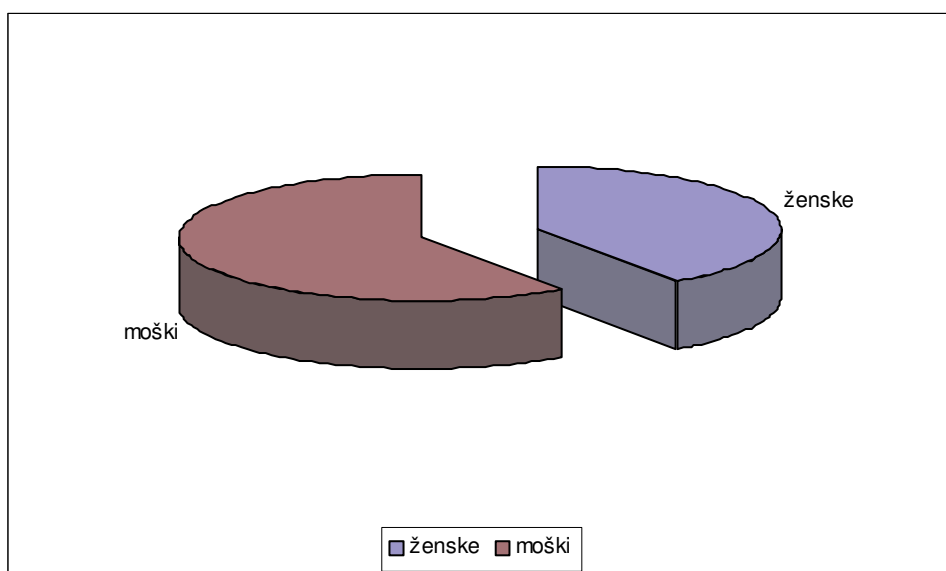
Za preverjanje postavljenih hipotez smo uporabili anketo »Komunikacija s stranko«. Z anketo smo pridobili podatke o mnenju zaposlenih o komuniciranju. S prvo hipotezo smo preverjali, ali zaposleni dobro poznajo možne vrste komuniciranja, z drugo, ali se zaposleni zavedajo premajhnega pretoka informacij, ki je posledica neustreznega komuniciranja med zaposlenimi in stranko. S tretjo hipotezo smo preverjali, kakšno mnenje imajo zaposleni o kakovosti komuniciranja s stranko, in s četrto, ali se zaposleni zavedajo pomembnosti komuniciranja in neustreznega znanja s področja komuniciranja, ki bi le-to lahko izboljšalo. Vprašalnik smo sestavili v skladu s cilji raziskave. Sestavljena vprašanja smo razdelili v štiri sklope na osnovi štirih hipotez. Anketiranci so na ena vprašanja odgovarjali tako, da so obkrožili ponujene odgovore, na druga pa tako, da so obkrožili stopnjo pomembnosti. Odgovore smo vnesli v tabelo tipa excel, na osnovi katere so bili izdelani grafični prikazi. Prikazane so odstotne vrednosti odgovorov pri vprašanjih, na katere je bilo

potrebno odgovoriti z izborom stopnje na lestvici od 5 do 1. Na osnovi preučevanih odgovorov smo analizirali učinkovitost sistema komuniciranja.

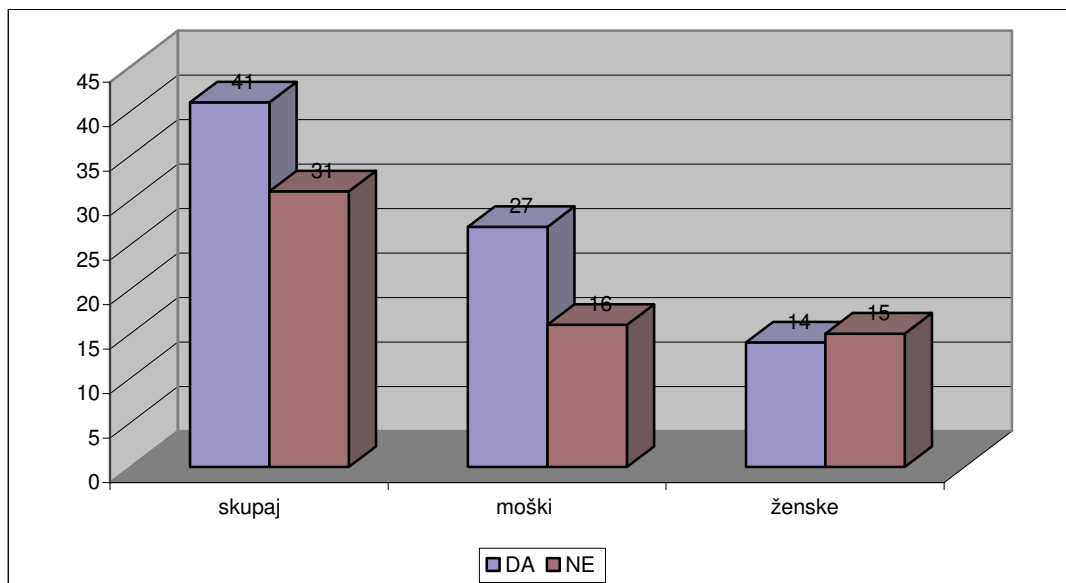
4.3. Rezultati raziskave

V raziskavi smo postavili štiri hipoteze, ki smo jih preverjali na zaposlenih v različnih podjetjih. V raziskavo so bili vključeni zaposleni, ki imajo kakršne koli stike s strankami. Odgovore smo vnesli v tabelo excel. Podatki so prikazani v obliki preglednic in slik.

Izpoljenih je bilo 72 anket, od tega je bilo 29 anketiranih ženskega in 43 anketiranih moškega spola. V strukturi zaposlenih prevladuje skupina zaposlenih, ki so stari med 20 in 30 let. Na sliki 3 je prikazana struktura anketirancev po spolu.

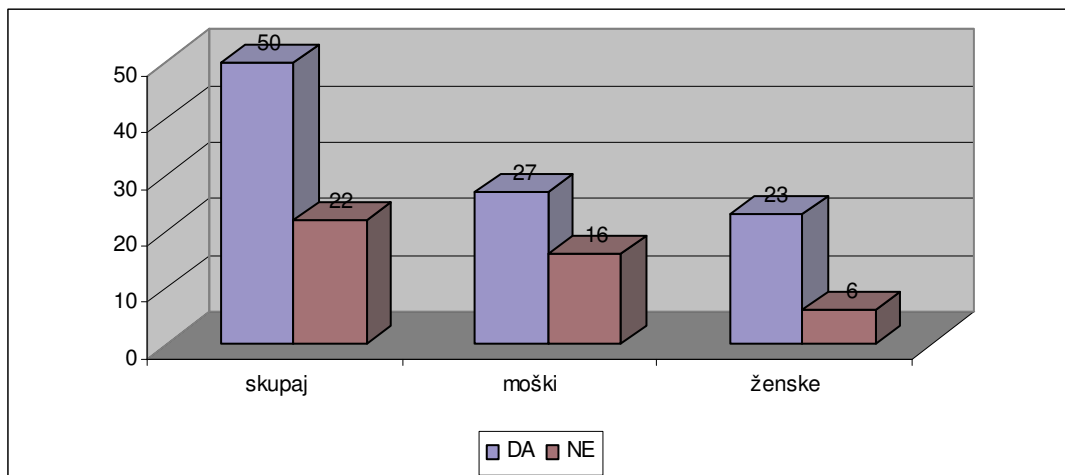


Slika 3: Struktura anketirancev po spolu



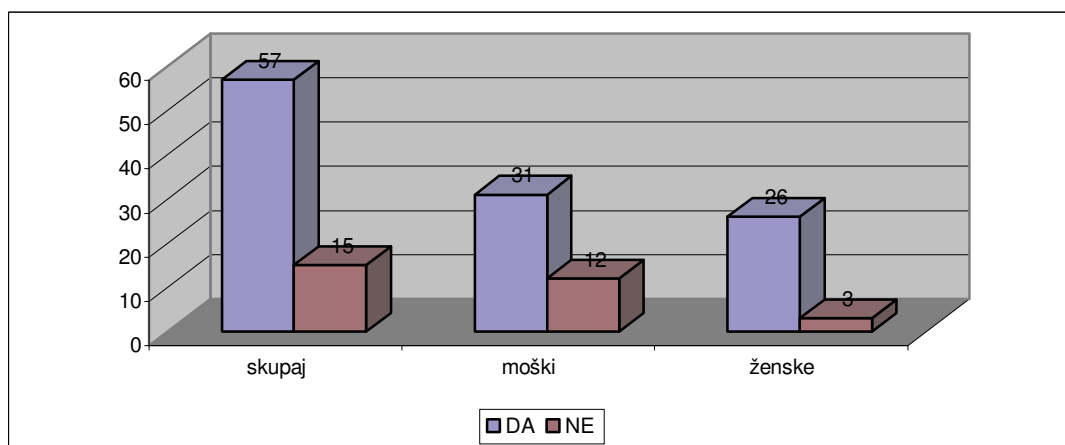
Slika 4: Udeležba na izobraževanju v obliki seminarja ali strokovnega posvetovanja okomuniciranju

Iz slike 4 lahko razberemo, da se je od skupno 72 zaposlenih 41 anketiranih udeležilo izobraževanja v obliki seminarja ali drugega strokovnega posvetovanja o komuniciranju. Tisti, ki so na vprašanje odgovorili z DA, so dopisali, da je izobraževanje organiziralo podjetje, v katerem so zaposleni. Odgovori na zastavljeno vprašanje kažejo, da je udeležba na seminarjih oziroma strokovnih posvetovanjih dobra, vendar so seminarji oziroma strokovna posvetovanja redko organizirani. Iz tega lahko zaključimo, da bi bolj pogosto organiziranje seminarjev oziroma strokovnih posvetovanj pomenilo tudi bolj pogosto udeležbo zaposlenih, ki bi tako pridobili nova znanja in izkušnje, ki bi pripomogle k boljšemu komuniciranju. Pri pregledu posameznih odgovorov na prvo zastavljeno vprašanje lahko ugotovimo, da se zaposleni zavedajo pomembnosti komuniciranja, vendar nimajo ustreznega znanja, s katerim bi komuniciranje izboljšalo, zato lahko potrdimo četrto hipotezo.



Slika 5: Ali bi se morali udeležiti izobraževanja o komuniciranju

Pri vprašanju, ali ste mnenja, da bi se morali udeležiti izobraževanja o komuniciranju, je petdeset zaposlenih odgovorilo z odgovorom DA, dvaindvajset pa z odgovorom NE, od tega šestnajst moških in šest žensk. Vidimo, da je večina zaposlenih (69,5 %) odgovorila, da bi se morali udeležiti izobraževanja o komuniciranju, zato bomo potrdili četrto hipotezo. Ponovno lahko poudarimo, da bi pogostejše organiziranje seminarjev oziroma strokovnih posvetovanj pomenilo tudi bolj pogosto udeležbo zaposlenih, ki bi tako pridobili nova znanja in izkušnje, pomembne za uspešnejše komuniciranje v podjetjih.



Slika 6: Ali je komunikacija s stranko v vašem podjetju ustrzna

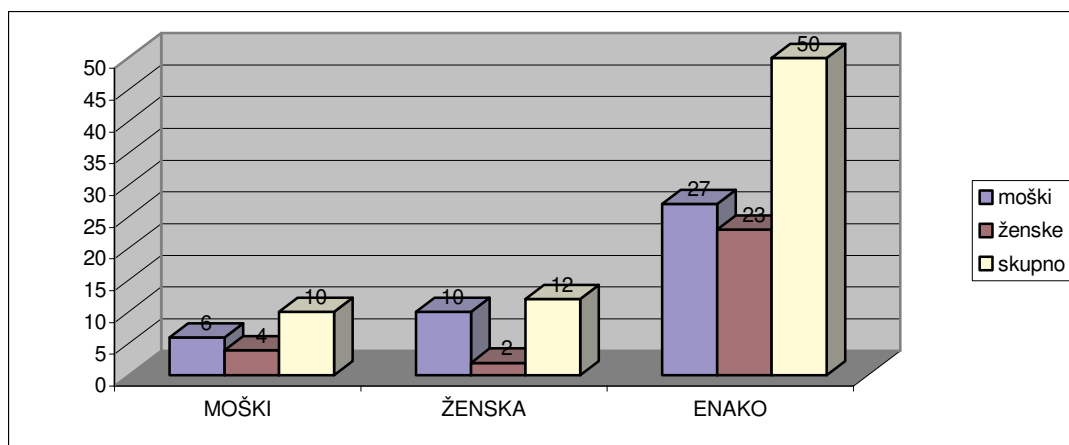
Iz grafičnega prikaza za vprašanje, ali menite, da je komunikacija v vašem podjetju ustrzna, je sedeminpetdeset zaposlenih odgovorilo z DA, petnajst pa z odgovorom

NE, od tega tri ženske in dvanajst moških. Zaposleni so mnenja, da je komuniciranje ustrezno, zato tretjo hipotezo lahko ovržemo.

Preglednica 5: Ocena uporabljene vrste komunikacije

Vrsta komuniciranja	Zelo uporabno		Uporabno		Ne-uporabno
1. Tel. komunikacija	62,5 %	22,2 %	13,8 %	1,5 %	0 %
2. Faks	4,3 %	16,6 %	30,5 %	27,8 %	20,8 %
3. El. Pošta	52,7 %	23,6 %	16,6 %	2,7 %	4,4 %
4. Pisma - pošta	8,5 %	16,6 %	31,9 %	22,2 %	20,8 %

Ob četrtem anketnem vprašanju so zaposleni ocenjevali komuniciranje glede na uporabljeno sredstvo. V preglednici 5 so navedene vrste komuniciranja, ki so jih vrednotili zaposleni. Kot vidimo, 62,5 odstotkov zaposlenih meni, da je še vedno najbolj uporabljena telefonska komunikacija. V preglednici lahko razberemo, da je tudi elektronska pošta zelo priljubljena oziroma uporabljena. Za pošto in faks so anketiranci odgovorili, da se še vedno uporabljata, ampak ne več toliko, kot včasih. Ker so zaposleni dobro ocenili vrste komuniciranja, ki jih uporabljajo pri opravljanju svojega dela, potrjujemo prvo hipotezo.



Slika 7: Komuniciranje je boljše z ženskimi oziroma moškimi strankami

Pri vprašanju, ali je komuniciranje boljše z moškimi ali ženskimi strankami, se je kar 50 zaposlenih odločilo za odgovor, da je komuniciranje z moškimi ali ženskami enako, 27 zaposlenih je mnenja, da je komuniciranje boljše z moškimi strankami, 22 anketirancev pa je mnenja, da je komuniciranje boljše z ženskimi strankami. Večina

zaposlenih (69,44 %) je mnenja, da je komuniciranje enako tako z moškimi kot z ženskimi strankami.

Preglednica 6: Dejavniki, ki izboljšajo komunikacijo s strankami

	Da	Ne
1. Upoštevanje povratnih informacij	94,5 %	5,5 %
2. Skrb za jasno izražanje	91,7 %	8,3 %
3. Aktivno poslušanje	94,5 %	5,5 %
4. Identifikacija problema	97,2 %	2,8 %
5. Upoštevanje neformalnih informacij	47,2 %	52,8 %
6. Osebni stik	87,5 %	12,5 %
7. Spodbujanje komunikacije	72,2 %	27,8 %
8. Izobraževanje o komuniciranju	77,8 %	22,2 %

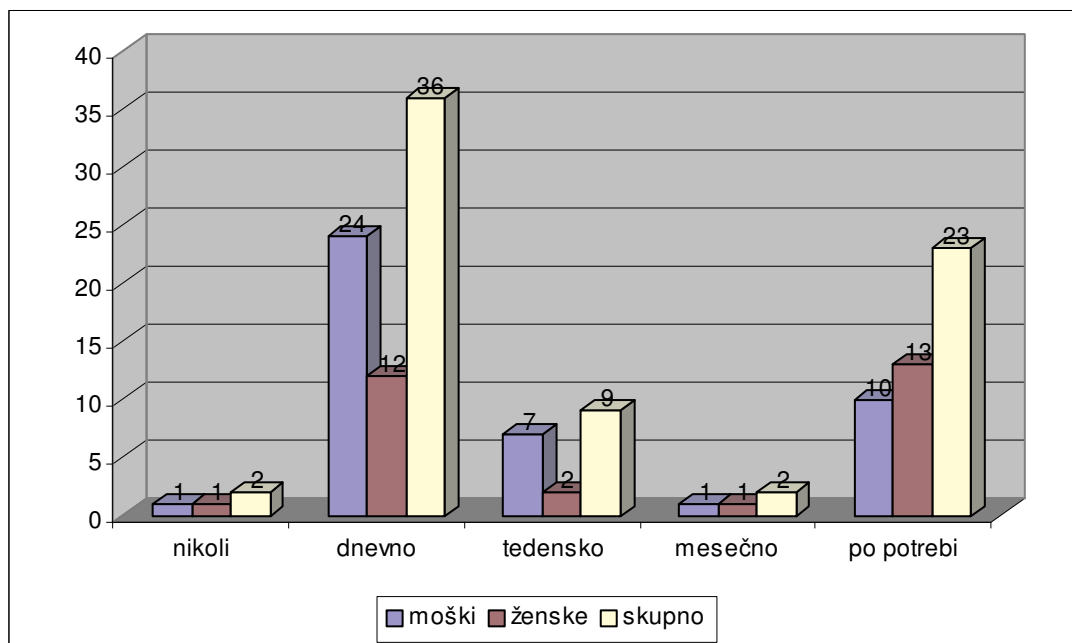
V anketnem vprašalniku smo ponudili osem možnih dejavnikov za izboljšanje komunikacije. Vsi dejavniki so visoko ocenjeni, saj se je večina zaposlenih odločila, da bi posamezen dejavnik lahko prispeval k izboljšani komunikaciji v njihovih podjetjih. Najvišje ocenjeni dejavnik je identifikacija problema, za katerega so skoraj vsi zaposleni mnenja, da ima najpomembnejši vpliv pri učinkoviti komunikaciji. Sledijo dejavniki, kot so aktivno poslušanje, upoštevanje povratnih informacij ter skrb za jasno izražanje, za katere se je odločilo več kot 90 % zaposlenih. Okoli 80 % zaposlenih je mnenja, da osebni stiki, spodbujanje komunikacije in izobraževanje o komuniciranju prispevajo k izboljšanju komuniciranja. Upoštevanje neformalnih informacij je dobilo kar nizek odstotek, in sicer 47 %.

Zaposleni se zavedajo, da lahko vsi navedeni dejavniki izboljšajo komunikacijo v njihovih podjetjih, zato potrdimo drugo hipotezo.

Preglednica 7: Komuniciranje med sodelavci in strankami je dobro oziroma slabo

	Zelo dobro		Dobro		Slabo
1. Niso upoštrevane povratne inf.	3 %	10 %	24 %	29 %	34 %
2. Ni jasnega izražanja	5 %	11 %	21 %	30 %	33 %
3. Neaktivno poslušanje	7 %	4 %	24 %	35 %	30 %
4. Ni identifikacije problema	4 %	12 %	33 %	28 %	23 %
5. Ne upoštevajo se neformalne inf.	3 %	5 %	40 %	42 %	10 %
6. Ni osebnega stika	4 %	7 %	42 %	29 %	18 %
7. Komunikacija se ne spodbuja	3 %	11 %	29 %	35 %	22 %
8. Premalo znanja o komuniciranju	5 %	10 %	26 %	40 %	19 %

V anketnem vprašalniku smo ponudili osem možnih dejavnikov, na podlagi katerih so anketiranci lahko svoje komuniciranje med sodelavci in stranko ocenili kot dobro oziroma slabo. Glede na pritožbe in pomanjkljivosti v zvezi z odgovori na to vprašanje, smo prišli do zaključka, da vprašanje ni bilo dovolj jasno in tako odgovorov ne moremo upoštevati pri analizi. Preglednico podajamo samo za primerjavo.



Slika 8: Pogostost razpravljanja o problemih, s katerimi se srečujejo zaposleni pri opravljanju svojega dela

Mnenje zaposlenih se pri vprašanju, kako pogosto se zavedate problema komunikacije, s katerim se srečujete pri opravljanju svojega dela, zelo razlikujejo. Če posebej pogledamo odgovore anketiranih, vidimo, da se dva anketiranca (en moški in ena ženska) nikoli ne zavedata omenjenih problemov. Dva anketirana se problemov zavedata in pogovorita enkrat mesečno, devet anketiranih pa tedensko. 23 anketiranih se o problemih pogovori po potrebi. 36 anketiranih, kar je 50 %, se o svojih problemih komuniciranja pogovarja dnevno.

Ker se več kot polovica anketiranih svojih problemov, s katerimi se srečujejo pri opravljanju svojega dela, zaveda in pogovarja dnevno, ocenjujemo, da je komuniciranje med zaposlenimi zadovoljivo, zato hipotezo 3 zavrnamo.

4.3.1. Potrjevanje hipotez

Po pregledu odgovorov na vsa zastavljena vprašanja smo lahko potrdili ali zavrnili hipoteze, ki smo jih zastavili na začetku. Z raziskavo smo preverili naslednje hipoteze:

Hipoteza 1: Zaposleni v podjetju dobro poznajo možne vrste komuniciranja.

Hipoteza 2: Zaposleni se zavedajo premajhnega pretoka informacij, ki so posledica neustreznega komuniciranja s stranko.

Hipoteza 3: Komuniciranje s stranko je ocenjeno kot nezadovoljivo.

Hipoteza 4: Zaposleni se zavedajo pomembnosti komuniciranja, vendar nimajo ustreznih znanj, da bi izboljšali komunikacijo.

Zastavljene hipoteze smo preverjali sproti pri analizi vsakega posameznega vprašanja, zato v preglednici 8 podajamo povzetek ugotovitev, v preglednici 9 pa odstotne vrednosti posameznih hipotez.

Med najpomembnejšimi hipotezami je bila tretja, za katero smo v anketi uporabili tudi večino odgovorov. Za preverjanje prve hipoteze smo uporabili odgovor na četrto vprašanje, za preverjanje druge hipoteze smo uporabili odgovor na šesto vprašanje. Tretjo hipotezo smo preverili s pomočjo odgovorov na tretje, peto in osmo vprašanje. Za preverjanje četrte hipoteze smo uporabili odgovora na prvo in drugo vprašanje.

Preglednica 8: Rezultati raziskave

Vprašanja	Hipoteza	Potrjena
Vprašanje 1	<i>Hipoteza 4</i>	DA
Vprašane 2	<i>Hipoteza 4</i>	DA
Vprašane 3	<i>Hipoteza 3</i>	NE
Vprašane 4	<i>Hipoteza 1</i>	DA
Vprašane 5	<i>Hipoteza 3</i>	NE
Vprašane 6	<i>Hipoteza 2</i>	DA
Vprašane 7	<i>Hipoteza 3</i>	/
Vprašane 8	<i>Hipoteza 3</i>	NE

Preglednica 9: Odstotne vrednosti hipotez

Hipoteza	Potrjena	Potrditev hipoteze v %
H 1	DA	100%
H 2	DA	100%
H 3	NE	0%
H 4	DA	100%

Hipoteze 1, 2 in 4 so potrjene, hipoteza 3 pa ni potrjena. Torej lahko trdimo, da zaposleni dobro poznajo možne vrste komuniciranja, da se zavedajo premajhnega toka informacij, ki je posledica neustreznega komuniciranja s stranko in da se zaposleni zavedajo pomembnosti komuniciranja, vendar nimajo ustreznih znanj s področja komuniciranja. Tretja hipoteza ni potrjena, zato ne moremo trditi, da je komuniciranje s stranko ocenjeno kot nezadovoljivo.

4.3.2. Zaključki raziskave

Od skupno 72 anketirancev se jih je 41 udeležilo izobraževanja v obliki seminarja ali drugega strokovnega posvetovanja o komuniciranju. Tisti, ki so na vprašanje odgovorili z DA, so dopisali, da je organizator podjetje, v katerem so zaposleni. Posamični odgovori na zastavljeno vprašanje kažejo, da je udeležba na seminarjih oziroma strokovnih posvetovanjih dobra, vendar so seminarji oziroma strokovna posvetovanja redko organizirani. Iz tega lahko zaključimo, da bi pogostejše organiziranje seminarjev oziroma strokovnih posvetovanj pomenilo tudi bolj pogosto udeležbo zaposlenih, ki bi tako pridobili nova znanja in izkušnje, ki bi pripomogle k boljšemu komuniciranju.

Pri pregledu posameznih odgovorov na prvo zastavljeno vprašanje lahko ugotovimo, da se zaposleni zavedajo pomembnosti komuniciranja, vendar nimajo ustreznih znanj s področja komuniciranja, ki bi le-to lahko izboljšalo, zato četrto hipotezo potrdimo.

Pri vprašanju, ali ste mnenja, da bi se morali udeležiti izobraževanja o komuniciranju, je petdeset zaposlenih odgovorilo z DA, dvaindvajset pa z odgovorom NE, od tega šestnajst moških in šest žensk.

Vidimo, da je večina zaposlenih (69,5 %) odgovorila, da bi se morali udeležiti izobraževanja o komuniciranju. Iz tega razloga bomo četrto hipotezo potrdili.

Ob tem lahko ponovno poudarimo, da bi pogostejše organiziranje seminarjev oziroma strokovnih posvetovanj pomenilo tudi bolj pogosto udeležbo zaposlenih, ki bi tako pridobili nova znanja in izkušnje, le-te pa bi pripomogle k boljšemu komuniciranju.

Na vprašanje »Ali menite, da je komunikacija s stranko in v vašem podjetju ustrezna«, je sedeminpetdeset zaposlenih odgovorilo DA, petnajst pa z odgovorom NE, od tega tri ženske in dvanajst moških. Zaposleni so mnenja, da je komuniciranje ustrezno, zato hipotezo 3 zavržemo.

Pri četrtem anketnem vprašanju so zaposleni ocenjevali komuniciranje glede na uporabljeno sredstvo. V preglednici 4 podajamo vrste komuniciranja, ki so jih zaposleni ovrednotili. Kot je ugotovljeno, so zaposleni mnenja, da se najbolj uporabljata telefonska komunikacija (62,5 %) in elektronska pošta (52,7 %). Nadalje se enako uporabljata še pošta (31,9 %) in faks (30,5 %). Odgovori na četrto vprašanje kažejo, da se gibljejo ocene med zelo uporabno in uporabno.

Ker so zaposleni povprečno dobro ocenili vrste komuniciranja, ki jih uporabljajo pri opravljanju svojega dela, prvo hipotezo potrdimo.

Zaposleni torej dobro poznajo možne vrste komuniciranja in jih tudi zelo dobro uporabljajo, kar izhaja iz odgovorov.

Pri vprašanju »Ali je komuniciranje boljše z moškimi ali ženskimi strankami«, se je kar petdeset zaposlenih odločilo za odgovor, da je komuniciranje med moškimi in ženskami enako, deset jih je mnenja, da je komuniciranje boljše z moškimi strankami, dvanajst anketirancev pa meni, da je komuniciranje boljše z ženskami.

Dobra polovica zaposlenih (69,5 %) je mnenja, da je komuniciranje enako tako z moškimi kot z ženskimi strankami, zato tretjo hipotezo zavrnamo.

V vprašalniku smo ponudili osem možnih dejavnikov za izboljšanje komunikacije. Vsi dejavniki so visoko ocenjeni, saj se je večina zaposlenih odločila, da bi posamezen dejavnik lahko prispeval k izboljšani komunikaciji v njihovih podjetjih. Najvišje ocenjeni dejavnik je identifikacija problema, za katerega skoraj vsi zaposleni menijo, da ima največji vpliv pri učinkoviti komunikaciji. Sledijo

dejavniki, kot so aktivno poslušanje, upoštevanje povratnih informacij ter skrb za jasno izražanje, za katere se je odločilo več kot 90 % zaposlenih. Okoli 80 % zaposlenih je mnenja, da osebni stiki, spodbujanje komunikacije in izobraževanje o komuniciranju prispevajo k izboljšanju komuniciranja. Upoštevanje neformalnih informacij je dobilo kar nizek odstotek, in sicer 47 %.

Pri anketirancih je dejavnik identifikacije problema na prvem mestu. Prvenstveno je razlog najverjetneje v tem, da se zaposleni zavedajo, da je iskanje in razrešitev nastalih problemov bistveno za uspešno nadaljnje sodelovanje, saj preživijo na delovnem mestu velik del dneva in je torej pomembno, kakšne odnose imajo s svojimi strankami. Konfliktnim položajem in napetostim se želi večina ljudi izogniti.

Na drugem mestu so trije dejavniki, in sicer: aktivno poslušanje, upoštevanje povratnih informacij ter skrb za jasno izražanje. Zaposleni ocenjujejo, da bi morali stranke aktivneje poslušati, upoštevati povratne informacije ter skrbeti za jasno izražanje.

Zelo velik poudarek so dali tudi naslednjim dejavnikom: osebni stiki, spodbujanje komunikacije in izobraževanje o komuniciranju. Ti trije dejavniki so prav tako zelo pomembni. Anketiranci so mnenja, da bi osebni stiki izboljšali komunikacijo s strankami. Delavci bi morali spodbujati komunikacijo, podjetja pa bi morala organizirati čim več izobraževanj o komuniciranju.

Zaposleni se zavedajo, da lahko vsi navedeni dejavniki izboljšajo komuniciranje v njihovih podjetjih, zato potrdimo drugo hipotezo.

Mnenja anketirancev se pri vprašanju, kako pogosto se zavedate problema komunikacije, s katerimi se srečujete pri opravljanju svojega dela, zelo razlikujejo. Če posebej pogledamo odgovore anketiranih, vidimo, da se dva anketirana nikoli ne zavedata problemov, s katerimi se srečujeta pri opravljanju svojega dela. Dva anketirana se svojih problemov zavedata in o njih pogovarjata mesečno, devet anketirancev pa tedensko. Triindvajset anketiranih se o problemih, s katerimi se srečujejo pri opravljanju svojega dela, pogovori po potrebi, šestintrideset, kar je 50 odstotkov, pa se problemov zaveda in o njih pogovori dnevno.

Ker se več kot polovica anketiranih o problemih, s katerimi se srečujejo pri opravljanju svojega dela, pogovori po potrebi in dnevno, ocenjujemo, da je komuniciranje med zaposlenimi in stranko zadovoljivo, zato tretjo hipotezo zavrnamo.

Raziskava je pokazala, da so ugotovitve večinoma skladne z zastavljenimi hipotezami. Po analizi odgovorov na vprašanja smo lahko testirali hipoteze, ki smo si jih zastavili na začetku.

Med pomembnejšimi hipotezami je bila tretja, za katero smo v anketi uporabili tudi največ podatkov. Hipoteza ni bila potrjena. Potrjene so bile hipoteze 1, 2 in 4.

5. SKLEP

S študijem slovenske in tuje literature smo ugotovili, da se pojem komuniciranje uporablja zelo pogosto. Vse opredelitve imajo nekaj skupnega, in sicer, da je komuniciranje prenos informacij. Poleg tega pa je tudi:

- vsakodnevni del življenja vsakega posameznika, skupine ljudi, družbe,
- povezovalni element vsega, kar se dogaja med posamezniki, skupinami ljudi in v družbi,
- nosilec socialnih dogajanj,
- bistveni element družbenega življenja,
- proces izmenjave informacij med udeleženci, s pomočjo skupnega sistema simbolov, znakov ali vedenja.

Komuniciranje omogoča dajanje in pridobivanje informacij, medsebojno izmenjavo podatkov in mnenj ter je pogoj za vzdrževanje osebnih in poslovnih stikov, za delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev.

Komuniciranje je proces, ki je sestavljen iz faz in elementov. Najbolj preprost komunikacijski proces sestavljajo štiri elementi: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijski kanal. Tak sistem označujemo kot enosmeren; pošiljatelj in prejemnik svojih vlog ne izmenjujeta, ampak poteka komuniciranje samo proti prejemniku. Poslano sporočilo bo zagotovo učinkovitejše, če je v proces komunikacije vključeno povratno informiranje s strani prejemnika. Tak sistem imenujemo dvosmerni komunikacijski sistem. Komuniciranje brez povratne informacije naj ne bi bilo pravo komuniciranje.

Poleg enosmernega in dvosmernega komuniciranja obstajajo še druge vrste komunikacije. Pri tem izstopata predvsem dve, in sicer verbalno in neverbalno komuniciranje. Besedno ali verbalno komuniciranje, pri katerem za prenos sporočil uporabljamo besede in jezik, je lahko govorno ali pisno. Nebesedno ali neverbalno pa je komuniciranje, pri katerem za posredovanje nekega sporočila uporabljamo nebesedne simbole. Ta sporočila veljajo za neposredna, hitra in natančna. Komuniciranje pa ne poteka tako gladko, kot bi si pošiljatelj in prejemnik vedno želela. V praksi se v vseh fazah in elementih procesa komuniciranja pojavljajo

motnje in ovire, ki povzročajo popačenja. Motnjam se pri komuniciranju v celoti ni mogoče izogniti, lahko pa jih vsaj omilimo ali omejimo.

Zagotovo vsak teoretični vidik prispeva k oblikovanju podlage za nadaljnje delo. Tako je tudi nam dosedanji teoretični vidik omogočil, da s pomočjo raziskave preverimo na začetku postavljene hipoteze.

Opravljen raziskovalno delo nam daje naslednje ugotovitve:

- Od skupno 72 zaposlenih se je 41 anketirancev udeležilo izobraževanja v obliki seminarja ali drugega strokovnega posvetovanja o komuniciranju. Posamični odgovori na zastavljeno vprašanje kažejo, da je udeležba na seminarjih oziroma strokovnih posvetovanjih dobra, vendar so seminarji oziroma strokovna posvetovanja organizirana redko. Iz tega lahko zaključimo, da bi pogostejše organiziranje seminarjev oziroma strokovnih posvetovanj pomenilo tudi bolj pogosto udeležbo zaposlenih, ki bi tako pridobili nova znanja in potrebne izkušnje za izboljšavo komuniciranja. Pri pregledu posameznih odgovorov na prvo zastavljeno vprašanje lahko ugotovimo, da se zaposleni zavedajo pomembnosti komuniciranja, vendar nimajo ustreznih znanj s tega področja, da bi svojo komunikacijo lahko izboljšali, zato potrdimo četrto hipotezo.

- Pri vprašanju »Ali ste mnenja, da bi se morali udeležiti izobraževanja o komuniciranju«, je petdeset zaposlenih odgovorilo z DA, dvaindvajset pa z odgovorom NE. Vidimo, da je večina zaposlenih (69,5 %) odgovorila, da bi se morali udeležiti izobraževanja o komuniciranju. Tudi ta podatek potrjuje hipotezo 4.

- Na vprašanje »Ali menite, da je komunikacija s stranko v vašem podjetju ustrezna?«, je sedeminpetdeset zaposlenih odgovorilo z DA, petnajst pa z odgovorom NE. Zaposleni so mnenja, da je komuniciranje ustrezno, zato hipotezo 3 zavržemo.

- Pri četrtem anketnem vprašanju so zaposleni ocenjevali komunikacijo s stranko glede na uporabljeno vrsto komuniciranja. Kot je ugotovljeno, so zaposleni mnenja, da se najbolj uporabljata telefonska komunikacija in elektronska pošta, manj pa pošta in faks. Odstotne vrednosti odgovorov na zastavljeno vprašanje kažejo, da so zaposleni povprečno dobro ocenili vrste komuniciranja, ki jih uporabljajo pri

opravljanju svojega dela. Hipotezo 1 potrdimo. Zaposleni torej dobro poznajo možne vrste komuniciranja in jih tudi zelo dobro uporabljajo, kar izhaja iz doseženih odstotkov.

- Pri vprašanju »Ali je komuniciranje boljše z moškimi ali ženskimi strankami?« se je kar petdeset zaposlenih odločilo za odgovor, da je komuniciranje z moškimi in ženskimi enako, deset zaposlenih je mnenja, da je komuniciranje boljše z moškimi strankami, dvanajst pa je mnenja, da je komuniciranje boljše z ženskimi strankami. Večina zaposlenih (69,5 %) je mnenja, da je komuniciranje enako tako z moškimi kot z ženskimi strankami, zato tretjo hipotezo zavrnamo.

- V anketnem vprašalniku smo ponudili osem možnih dejavnikov za izboljšanje komunikacije s strankami. Vsi dejavniki so visoko ocenjeni, saj se je večina zaposlenih odločila, da bi posamezen dejavnik lahko prispeval k izboljšani komunikaciji s stranko. Najvišje ocenjeni dejavnik je identifikacija problema. Sledijo dejavniki, kot so aktivno poslušanje, skrb za jasno izražanje, upoštevanje povratnih informacij, osebni stiki in izobraževanje o komuniciranju, spodbujanje komunikacije in na koncu upoštevanje neformalnih informacij. Zaposleni se zavedajo, da lahko vsi navedeni dejavniki izboljšajo komunikacijo, zato hipotezo 2 potrdimo.

- V anketnem vprašalniku smo ponudili osem možnih dejavnikov, na podlagi katerih so anketiranci lahko svoje komuniciranje ocenili kot dobro oziroma slabo. Zaradi pritožb in pomanjkljivosti oziroma nejasnih odgovorov smo prišli do zaključka, da vprašanje ni bilo dovolj jasno, zato odgovorov nismo upoštevali pri analizi. Preglednico smo podali samo za primerjavo.

- Mnenja zaposlenih se pri vprašanju »Kako pogosto se zavedate problemov komunikacije, s katerimi se srečujete pri opravljanju svojega dela?« zelo razlikujejo. Če pogledamo odgovore anketiranih, vidimo, da se dva anketirana nikoli ne zavedata problemov, dva se problemov zavedata dnevno, devet anketiranih pa tedensko. Triindvajset anketiranih se o problemih komunikacije pri opravljanju dela pogovori po potrebi. Ker se več kot polovica anketiranih o svojih problemih, s katerimi se srečujejo pri delu, pogovori dnevno, ocenjujemo, da je komuniciranje med zaposlenimi zadovoljivo, zato tretjo hipotezo zavrnamo.

Raziskava je pokazala, da lahko večino na začetku postavljenih hipotez potrdimo. Po analizi odgovorov na vsa zastavljena vprašanja smo lahko potrdili oziroma zavrnili hipoteze, ki smo si jih zastavili na začetku.

Rezultati raziskave potrjujejo hipoteze 1, 2 in 4. Rezultati hipoteze 3 ne potrjujejo. Lahko trdimo, da zaposleni dobro poznajo možne vrste komuniciranja, da se zavedajo premajhnega pretoka informacij, ki je posledica neustreznega komuniciranja in da se zaposleni zavedajo pomembnosti komuniciranja, vendar nimajo ustreznih znanj, s katerim bi komunikacijo lahko izboljšali. Ker tretja hipoteza ni potrjena, ne moremo trditi, da je komuniciranje ocenjeno kot nezadovoljivo.

V diplomski nalogi smo predstavili poglede različnih avtorjev o komuniciranju. Ugotovljeno je, da se avtorji ujemajo v temeljnih postavkah. Pregled pogledov različnih avtorjev in rezultatov raziskave o komunikaciji s stranko predstavlja prispevek k boljšemu razumevanju procesa komuniciranja v delovnem okolju.

6. LITERATURA

Brajša, P. (1994). Managerska komunikologija. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Florjančič, J., Marko, F. (2000). Management poslovnega komuniciranja. Kranj: Moderna organizacija.

Kavčič, B. (1991). Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Kavčič, B. (2002). Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Kreitner, R., Angelo K., Marc B. (2002). Organizational behaviour. New York: McGraw-Hill.

Lipčnik, B. (1994). Ljudje in organizacija. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.

Majcen, M. (2001). Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Mihaljčič, Z., Lučka Šantl M. (2000). Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Jutro.

Možina, S., Janez, D. (1996). Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Možina, S., Mitja, T., Ana, K. (1998). Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja.

Osredečki, E. (1994). Kultura poslovnega komuniciranja. Lesce: Oziris.

Rozman, R., Jure, K., Franc, K. (1993). Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Tavčar, M. (1995). Uspešno poslovno sporazumevanje. Ljubljana: Novi Forum.

Treven, S. (1998). Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Treven, S. (2001). Mednarodno organizacijsko vodenje. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

ANKETA: "KOMUNIKACIJA S STRANKO"

Anketiranec:

Spol (*obkrožite*): M / Ž

Vrsta in stopnja izobrazbe:

Starost:

VPRAŠANJA:

1. Ste se kdaj udeležili izobraževanja v obliki seminarja ali drugega strokovnega posvetovanja o komuniciranju? (*ustrezno obkrožite*)

DA **NE**

Če ste na vprašanje odgovorili z DA, napišite, kdaj ste se udeležili izobraževanja in kdo je bil organizator:

.....

2. Ali menite, da bi se morali udeležiti izobraževanja o komuniciranju? (*ustrezno obkrožite*)

DA **NE**

3. Ali menite, da je komunikacija s stranko v vašem podjetju ustrezna? (*ustrezno obkrožite*)

DA **NE**

Na vprašanja v tabelah odgovorite tako, da v vsaki vrstici obkrožite eno izmed števil na petstopenjski lestvici.

4. Ocenite komunikacijo s stranko. Glede na uporabljano vrsto komuniciranja v vašem podjetju označite z višjo številko tisto, ki je po vašem mnenju zelo dobra in z nižjo številko v nasprotnem primeru.

Vrsta komuniciranja	Zelo uporabno		Uporabno		Ne uporabno
1. Telefonska komunikacija	5	4	3	2	1
2. Faks	5	4	3	2	1
3. El. pošta	5	4	3	2	1

4. Pisma - pošta	5	4	3	2	1
------------------	---	---	---	---	---

5. Ali je komuniciranje boljše z ženskimi ali moškimi strankami? (*ustrezno obkrožite*)

a) *MOŠKI* b) *ŽENSKA* c) *ENAKO*

6. Kaj od navedenega bi po vašem mnenju izboljšalo komunikacijo s strankami? (*ustrezno obkrožite*)

1. Upoštevanje povratnih informacij	Da	Ne
2. Skrb za jasno izražanje	Da	Ne
3. Aktivno poslušanje	Da	Ne
4. Identifikacija problema	Da	Ne
5. Upoštevanje neformalnih informacij	Da	Ne
6. Osebni stik	Da	Ne
7. Spodbujanje komunikacije	Da	Ne
8. Izobraževanje o komuniciranju	Da	Ne

7. Ocenite, zakaj je komunikacija med zaposlenim in stranko dobra oziroma slaba. Označite z višjo številko tisto, kar je po vašem mnenju dobro in z nižjo številko v nasprotnem primeru. (*ustrezno obkrožite*)

	Zelo dobro		Dobro		Slabo
1. Povratne inf. niso upoštevane	5	4	3	2	1
2. Ni jasnega izražanja	5	4	3	2	1
3. Neaktivno poslušanje	5	4	3	2	1
4. Ni identifikacije problema	5	4	3	2	1
5. Ne upoštevajo se neformalne informacije	5	4	3	2	1
6. Ni osebnega stika	5	4	3	2	1
7. Komunikacije se ne spodbuja	5	4	3	2	1
8. Premalo znanja o komuniciranju	5	4	3	2	1

8. Kako pogosto se zavedate problema komunikacije, s katerim se srečujete pri opravljanju svojega dela? (*ustrezno obkrožite*)

a) nikoli b) dnevno c) tedensko d) mesečno e) po potrebi.

Datum in kraj izpolnjevanja: