

SESTANKI

Sestanek se **organizira** z ciljnim namenom. Na sestankih se zbere nekaj ljudi, da si izmenjajo informacije in se dogovorijo o skupnih dejavnostih. Sestanek je predvsem komuniciranje med udeleženci, za učinkovit in uspešen sestanek pa je pomembno složno delovanje.

Poznamo **2 tipa** sestankov informativni (posredujemo informacije) in urejevalni (urejamo zadeve in snujemo nove zamisli). Oba se razlikujeta po vsebinski zasnovi in po korakih poteka. **Sestanki potekajo** po naslednjih korakih: snovanje in začetek sestanka, spodbujanje k sodelovanju, usmerjanje poteka sestanka, obvladovanje sestanka in težav na njem, ter na koncu sklep sestanka, pomembno pa je tudi samo kasnejšo izvajanje dogovorjenega.

Priprave velikokrat določajo uspešnost sestanka. Priprave se začnejo z izbiro teme, ki se bo obravnavala, predvideni pa so tudi cilji, ki naj bi bili na njem doseženi. Med priprave spada tudi izbira udeležencev, kraj in čas izvedbe sestanka, potreben prostor in opremo, pomemben je tudi sedežni red.

Spored sestanka mora biti popolnoma konkreten in mora dajati osnovne informacije o vsebinah in poteku, preučevalcih in udeležencih. Prav tako naj spored določa uro začetka in konca sestanka. Udeleženci naj vabilo na sestanek dobijo pravočasno 3 do 5 dni pred sestankom, uskladitev rokov pa mora biti izvedeno že prej.

V samem poteku sestanka ima **najpomembnejšo vlogo** vodja sestanka in včasih njegov najožji pomočnik. Vsaka stopnja sestanka se razlikuje glede vsebine, poteka, vloge vodje, ter pasti in možnih napak. Vodja, poslovni tajnik in udeleženci imajo vrsto nalog, ki so za dober sestanek skrbno načrtovani in izvedeni.

Za vodjo pomeni sestanek vedno vodenje udeležencev, zato lahko vodja uporablja širok nabor vedenjskih veščin s področja komuniciranja, vodenja, urejanja nasprotij, pogajanj in obvladovanja sporov.

Vodenje udeležencev sledi značilnim vlogam, ki vsaka terja od vodje drugačen pristop. Vodenje skupine terja primerno znanje in veščine. Glede vodenja ločimo avtorski (edino besedo ima vodja) in demokratični stil vodenja (vsak posreduje svoje želje in zahteve in komuniciranje poteka med vsemi udeleženci).

Sestanek, zlasti urejevalni sloni na razpravljanju, nabiranje možnosti za sklepe in dogovore, ter na odločanju o alternativah. Vodja mora skrbeti za ustvarjalno ozračje, zastavljati mora prava vprašanja ob pravem času in na pravi način, kjer naj bi bila vprašanja odprta z daljšo razlago odgovora.

Vodja mora vzpodbujati potek razprave, pri tem pa mora upoštevati interese in stališča udeležencev, odpravljati zadržke, krepiti ustvarjalnost in skrbeti, da se sestanek drži rdeče niti. Sestanek bo uspešen le, če udeleženci primerno sprejeta stališča in sklepe tudi izvajajo. Za dosego ciljev so pomembni tudi dobri zapisi o sestanku (kratak povzetek sestanka) in jasno oblikovani sklepi, ki naj zajemajo odgovore na naslednja vprašanja: kaj, kdo, kdaj, kje in kako.

Pomembnejše sestanke je potrebno **ocenjevati** in jih izboljševati, še posebno, če se ti ponavljajo v določenih intervalih. Za izboljšavo so pomembne povratne informacije, ki jih vodja sestanka dobiva od udeležencev. Zaradi tega je prav, če si vodja in udeleženci zastavijo nekaj vprašanj o lastni učinkovitosti in uspešnosti.

10 PRAVIL ZA SESTANEK:

- določiti jasen smoter in cilj sestanka
- pravočasno razposlana vabila in gradivo
- dobra priprava na sestanek
- primeren prostor in oprema za sestanek
- držanje sporeda
- podprtost informiranja, razprave in snovanja z vizualnimi pripomočki
- odmera časa govorjenja
- uporaba znanj in veščin udeležencev
- obvladovanje preveč zgovornih
- preudarno gospodarjenje s časom

10 SVARIL:

- ne sklicuj sestanka če ni potreben
- ne vabi nepotrebnih ljudi
- ne sprejmi vabila če za udeležbo nimaš tehtnih razlogov
- ne čakaj na zamudnike
- naj občutki do udeležencev ne vplivajo na sestanek
- ne skušaj biti ustvarjalen in kritičen naenkrat
- ne dopuščaj vzporednih razprav
- ne uveljavljaj odločitev, če se o njih še ni dovolj razpravljalo
- vedno komuniciraj preko vodje sestanka
- vodja naj svoje poglede pojasni, če je nujno

POSLOVNI RAZGOVOR

Poslovni razgovor je sočasno in dvostransko govorno komuniciranje med dvema ali več sogovorniki. Poslovni razgovor se od navadnega razlikuje po tem, da je naravnano na poslovne cilje. Poslovni razgovor je prevladujoča in temeljna oblika poslovnega komuniciranja.

Za **učinkovito** poslovno komuniciranje ni dovolj samo naravna nadarjenost in znanje določenega področja, pač pa je potrebna posebna veščina, ki nastane z izkušnjami in vajami, tako je poslovni razgovor dejavnost, ki potrebuje skrbno načrtovanje in priprave.

Poslovni razgovor **temelji** na osnovnih komunikacijskih znanjih, ki jih je potrebno poglobiti glede na govorno sporočanje in sprejemanje sporočil. Pri sprejemanju je pomembno dojetje in odbiranje sporočil, za tem pa interpretiranje teh sporočil.

Poslovni razgovor je predvsem govorna komunikacija, kjer sogovornika črpata sporočila tudi iz **negovornih sporočil** (mimika telesa), kjer lahko te informacije povedo isto ali še več podatkov. Poslovni razgovor tako sestavlja govorjenje, poslušanje in spraševanje, ki razčiščujejo pomen sporočil in usmerjajo razgovor.

Dojetje informacij s **poslušanjem** in z drugimi čuti je najpomembnejša veščina za učinkovito poslovno razgovorjanje. Poslušanje pomeni pretežno pasivno dojetje, ki je lahko kritično po ovrednotenju informacije. Aktivno komuniciranje pa se pojavi takrat, ko se poslušalec vživi v sogovornika. Prav tako ločimo dobre in slabe poslušalce, kjer so slabi pretežno pasivni, dobri pa se vključujejo ob potrebi tudi v pogovor.

Pri komuniciranju je pomembno tudi **spraševanje**. Vprašanja so odprta (začetek razgovora) in zaprta (konec razgovora). Vprašanja so v slogu in namenu navajajoča, razmišljajoča, retorična, kontrolna... Z vprašanji je omogočeno pridobivanje dodatnih informacij, možen je vpliv na potek poslovnega razgovora.

Govorjenje temelji na osnovah komuniciranja in na veščinah govorništva - retorike. Pojavljajo se tudi posebnosti pri govorjenju, ki se izbirajo glede na sogovornika in neposrednega izmenjavanja sporočil in odzivov.

V **učinkovitih** poslovnih razgovorih moramo upoštevati številne dejavnike in **vedenjske vidike**, kot so ciljnost, urejenost in jasnost. Sem spadajo tudi ali si sogovornika nasprotujeta ali sodelujeta, napadata ali se branita, sta strpna ali zadrta... Izbira najboljše naravnosti je odvisna od okoliščin, sogovornikov.

Koraki v poslovnem razgovoru so priprave, uvod, jedro in konec. Priprave zajemajo analiziranje izhodišč, izbiranje ciljev in strategij, pomembno pa je načrtovanje časovnega poteka, med priprave pa lahko sodijo tudi vaje. Za tem je na vrsti začetek razgovora, kjer se opredeli tema in uskladi predvideni čas. V jedro razgovora spada medsebojno informiranje o zadevah in stališčih, dokazovanje in prepričevanje, za tem pa sledi sklep ki naj bo pravočasno zaključen in dogovori s sogovornikom, ki naj bodo kasneje uresničeni.

TELEFONSKI RAZGOVOR

Posebna oblika poslovnega razgovora je **telefonski razgovor**. Zanj so značilne bistvene omejitve, saj se sogovornika samo slišita in se ne vidita, zato prejemniku lahko nekaj informacij manjka. Zaradi tega so za telefonski razgovor potrebne še skrbnejše priprave in taktiziranost, saj sogovornika ne občutita okoliščin. Telefonski razgovori so zelo pogosti in tudi učinkoviti, če se sogovornika zavedata pasti se jim spretno izogibata.

Telefonski poslovni razgovor je praktičen predvsem zaradi možnosti komuniciranja na daljavo. Pri tej vrsti komuniciranja se pojavijo nekatere prednosti in slabosti.

Prednosti:

- priročnost in hitra vzpostavitev stika
- cena
- osebnejši od pisnega komuniciranja

Slabosti:

- sogovornika se med sabo ne vidita
- težja ocenitev sogovornika
- motena zasebnost zaradi nenehne možnosti dosegljivosti
- možnost prisluškovanja

Pri telefonskem komuniciranju so prav tako pomembne **priprave** (izbira časa, seznanitev z podrobnostmi o klicani zadevi, določitev ciljev in strategije, priprava imena, številke klicanega, med pogovorom pa moramo imeti pri roki svoje zapiske, ki jih dopolnjujemo). Pripravam sledi **klic**, kjer se najprej predstavimo, povemo zakaj kličemo in definiramo čas, ki ga bomo porabili, pomembno pa je, da se bo sogovornik s tem strinjal, nato začnemo pogovor. Pogovor naj bo aktiven z izbrano pravo retoriko, govori naj se razumljivo in počasi. Med pogovorom si je pametno določene zadeve zapisovati. **Na koncu** se sogovorniku zahvalimo in še enkrat povzamemo zaključke. Za tem svoje zapiske oblikujemo, shranimo in izpolnimo svoje dolžnosti.

Pri vključeni **telefonski tajnici** se prav tako predstavimo, nato pa povemo na kratko namen klica in povemo, kje bomo dosegljivi ali kdaj bomo ponovno klicali.

POGAJANJE

Pogajanja so **namenjena** usklajevanju stališč, ki so posledica različnih interesov, zato so pogajanja namenjena odpravljanju nasprotij. Pogajanja so koristna, saj so usklajena stališča pogoj za uspešnost in učinkovitost. Pogoj za uspešna pogajanja so v razumevanju stališč in interesov vpletenih strani.

Udeleženci pogajanj so največkrat poslovodniki, managerji, torej tisti, ki načrtujejo, organizirajo, usmerjajo in nadzorujejo delo drugih. Namen pogajanj je v vplivu na stališča drugih ljudi.

Pogajanja so usmerjena na 4 temeljne načine:

- pogajanje na silo ali kompromis
- tekmovalna pogajanja
- sodelovalna pogajanja
- pritajena pogajanja

Usmeritev načina pogajanj izbiramo glede na okoliščine, kjer je najpomembnejša pripravljenost nasprotnikov. Če taktike nasprotnika ne poznamo začnemo z pritajenim ali sodelovalnim načinom, postopoma pa prehajamo na kompromisna pogajanja ali pa na pogajanja na silo. Pogajanja lahko potekajo brez pravil ali pa po pravilih.

Spodbujanje odločitev z zavajanjem, grožnjami in obljubami je kratkoročno uspešno, zato se je temu bolje izogniti. Pri bližanju stališč se uporabljata dve strategiji statično adaptiranje (iskanje prekritega) in dinamično manipuliranje.

Pred odločitvijo za način pogajanja je potreben temeljni premislek. Dobra pogajanja prinesejo vsem udeležencem večjo korist, kot če jih nebi bilo. Pogajanj se lotevamo le, če je zanje tehtna potreba in če so možnosti za uspeh velike. Pomembna je postavitev dobrih ciljev, nato usklajevanje ciljev in postavitev strategije.

Jedro pogajanj so udeleženci obeh pogajalskih strani. Pogajanja med neskladnimi udeleženci so težavna, zato je dobro poznati slog pogajanja posameznika in manjše število pogajalcev. Pogajanja, ki so skrbno pripravljena in organizirana, so uspešna.

Potek pogajanj obsega opredelitev lastnega položaja, ciljev, v iskanju zaveznikov, z analizo drugih udeležencev, v snovanju lastne strategije in taktike, ter v sami izvedbi pogajanj in spremljanju sklepov. Pri pogajanjih je pomembna tudi uskladitev prepričevanja in popuščanja.

Pomemben je tudi odziv na sloge drugih, ter v obvladovanju težav, če ta zaidejo.

Konec pogajanj je prav tako pomemben kot priprave in izvajanje. Sklenjenemu sporazumu sledi ocenjevanje izidov in poteka pogajanj, ter spremljanje izvajanja sklepov.

POSLOVNO POROČILO

Pisno komuniciranje se razlikuje od govornega. Pisno komuniciranje je primerno za zapletenejše, obsežnejše zadeve, čeprav je zamudnejše in dražji od govornega, odzivi pa so kasnejši. Pri pisnem komuniciranju so za komunikacijo na voljo napisane besede podprte s slikami. Pisno komuniciranje je trajno in nedvoumno, udeležence pa tudi bolj zavezuje.

Pisno komuniciranje je večšina, ki se ravna na znanjih o komuniciranju, ki je nujna za učinkovite in uspešne managerje. Pisno komuniciranje ima svoje cilje in strategije za doseg ciljev. Vsako pisno sporočilo ima svoj namen informiranja, prepričevanja ali sodelovanja med pošiljateljem in prejemnikom. Uspešno pisno sporočilo upošteva potrebe, želje in pričakovanja bralcev, ki so v skladu s cilji pisca. Cilji in nameni pisnega sporočila opredeljujejo vsebino sporočila, prav tako pa tudi obliko sporočila.

Snovanje pisnega sporočila se začne pri vsebini, členjenju in zaporedju vsebin sporočila. Pisec ima na voljo dva pristopa indirektnega (iz informacij in dokazov gradi sklepe) in direktnega (utemeljuje v naprej postavljene trditve).

Pisec izbira med aktivnim in pasivnim, osebnim in neosebnim, ter barvitim in nebarvitim slogom. Dober slog je običajno primerno oseben, neposreden in pozitiven, ki temelji na verodostojnost pisca.

Najprej pisec pripravi **prvi zapis** poslovnega sporočila, ki služi kot osnutek, ki ga nato skrbno pregleda, če je vsebina pravilna in primerna, ter da je napisan pravopisno in brez napak. Pomembna je čitljivost besedila, ki jo določa izbira besed in tvorba stavkov.

Med **krajša pisna sporočila** spadajo pisma z naročili, pisma z prošnjami, reklamacijami ali z vabili. Med rutinska, ugodna in naklonjena sporočila sodijo pisma z odgovori, z rešenimi težavami. Posebno zahtevna so pisma z neugodno vsebino, saj pisec informacijo skuša ublažiti, sem lahko spadajo sporočila z zavrnitvijo. Prepričevalna sporočila skušajo pridobiti prejemnika na svojo stran, sem spadajo prodajna pisma. Kratka poslovna sporočila so običajno manj uradna, lahko so pisma, opomniki ali krajši spisi. Ti imajo uvodni, osrednji in sklepni del.

Daljša poslovna sporočila so redkejša in zahtevnejša za pisca, so pa tudi zelo pomembna oblika v poslovnem komuniciranju. Tudi pri teh se slog in oblika izbira glede na prejemnika. Med ta sporočila sodijo poročila o nadzorih, pravilniki in poslovniki, predlogi za pridobivanje poslov...

Zbiranje informacij za zahtevnejša sporočila je zahtevna dejavnost, ki je omejena na izbiro in preverjanje. Daljša sporočila so uradni spisi, največkrat poročila in predlogi. Ta gradiva ponavadi pripravljajo skupine, ki jo vodi urednik, ki skrbi za slogovno in vsebinsko usklajevanje. Uradni spisi so sestavljeni iz uvodov, jedra in prilog. Za **učinkovitost** daljših sporočil je pomembna preglednost, zato je potrebno narediti vsebinsko kazalo na začetku in stvarno kazalo na koncu besedila. Poskrbeti je potrebno za razločne naslove poglavij, podnaslove, razčlenjenost besedila in slik. Pomemben je tudi povzetek s sklepi in predlogi, ki je največkrat edina prebrana stvar.

Pisanje poslovnih sporočil **obsega** priprave na pisanje. Pisec izbira med štirimi temeljnimi oblikami obrazci, pismi, opomniki in spisi. Namen sporočila določa ali so ta informativna ali analitična, pisec pa si prizadeva, da bi bilo sporočilo lahko berljivo.

BRANJE

Pisna sporočila so uspešna le, če so dobro napisana in učinkovito prebrana, zato je branje pomembna vrlina za uspešne managerje in poslovneže.

Pri branju je pomembno **odbiranje** tistega, ki je za bralca najpomembnejše. V preprostejših besedilih je odbiranje lahko, v zahtevnejših pa je potrebno večkratno branje in zbranost. Za samo branje je pomembno tudi **preletavanje** besedila, ko bralec skuša ujeti le osnovni pomen besedila, podrobnosti pa izve z podrobnejšim branjem. Pri težjih besedilih je dobro, če si bralec dela sprotne opombe, ali če glavne dele v besedilu podčrta, prav tako pa je včasih dobro, če bralec besedilo bere naglas.

Učinkovito branje mora biti predvsem hitro, a kakovost se zaradi hitrosti ne sme poslabšati. Glavne napake pri branju so branje samih besed, ne pa pomenskih enot, neučinkovito gibanje pogleda med branjem in notranja izgovorjava besed. **Hitrost branja** je omejena tudi s hitrostjo bralčevega besednega zaklada, nepopolnim razumevanjem vsebine, premalo pozornostjo in motnjami. Učinkovito branje je zahtevno miselno delo, ki terja skrbno načrtovanje in zavzeto izvajanje, prinaša pa lahko vrsto koristi na drugih področjih, saj se z branjem postopno usposablja sam bralec.

ETIKA IN KULTURA V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU

Poslovno komuniciranje je sestavina dejavnosti organizacije, zato so cilji in strategije poslovnega komuniciranja podrejene ciljem in strategijam organizacije. Sodelovanje pri postavljanju in doseganju ciljev sta temeljna naloga managementa.

Odločitve, ki usmerjajo načrtovanje in izvajanje poslovnega komuniciranja, so del odločitev managerjev in sodelavcev, ki prispevajo k **uspešnosti organizacije**. Managerji in organizacije so lahko uspešni le, če so strokovno in etično dobre.

Etika poslovnega komuniciranja je sestavina etike managementa, ki je veda, ki obravnava načela o dobrem in zlem, ter norme za odločanje in ravnanje managementa in s tem morala poslovnega komuniciranja obsega pravila za odločanje in ravnanje v skladu z etiko.

Odločanje v organizaciji poteka v navzkrižnem interesu udeležencev, ki jih zadeva delovanje organizacije. Ker ima vsak udeležencev pravico do svojih interesov in vrednot, se odločevalec lahko znajde v etični dilemi. Kljub spoštovanju in upoštevanju drugih interesov, se mora odločiti za svoje koncepte in sodila etične presoje.

Etike ne morejo nadomestiti niti zakoni, niti tržišče. Med dovoljenimi in prepovedanimi po zakonih je "sivo območje", kjer je možno samo etično presojanje, tržišče ni popolno, zato ni skrbi za moralnost dogajanj. Brez zavestnega in prostovoljnega etičnega presojanja, in če so merila preveč ohlapna, tedaj raven moralnosti okolja propada, kar vodi v družbeni in gospodarski razkroj. Etika je koristna za korist udeležencev in nujna za preprečitev krivice, ki bi jih povzročalo delovanje organizacije.

Etika koristi narekuje, da naj etične odločitve prenesejo čim večje koristi nad škodami vsem pomembnim udeležencem v organizaciji. **Etika neškodljivosti**, ki obsega človeške pravice in pravičnost, pa terja, da naj njihove odločitve ne bodo krivične do ljudi, ki jih zadeva dejavnost organizacije.

Za **etično presojanje in odločanje** so pogoj sodila. Za presojanje koristi jih ponuja ekonomska veda. Sodila za preverjanje pravičnosti so zahtevnejša, izhajajo pa iz konceptov pravičnosti in naravnih dolžnosti.

Sodila za rutinsko etično odločanje so številne zapovedi in kodeksi, katerih uporaba je omejena. **Sodila za analitično odločanje** o koristih so na voljo za presojanje krivic in pravičnosti s

nepogojnimi sodili, kjer so dobre le uzakonjene odločitve. Etična kakovost intuitivnih odločitev je odvisna os stopnje osebnega moralnega razvoja posameznika.

Dobro etično odločanje terja **znanje** o pravilih in zapovedih, znanja o metodah in nepogojnih sodilih, nenazadnje pa tudi zadostno osebno moralo in dozorelost. Organizacije običajno za takšna področja izbirajo strokovno usposobljene in moralno zrele managerje.

Etičnost poslovnega komuniciranja je **izredno pomembno** za organizacijo in je lahko usodna, saj poslovni partnerji in konkurenti, ter drugi udeleženci presojujejo organizacijsko po komuniciranju in ljudeh, ki ga opravljajo.

11 ZA MORALNO ODLOČANJE POMEMBNIH VRLIN:

- **za managerje:**
 - poštenost in pravičnost
 - zaupanje in stanovitnost
- **za podjetja:**
 - prijaznost
 - zvestoba, privrženost
 - čaščenje in sramovanje
- **za uspešnost:**
 - tekmovalnost
 - zavzetost
 - sočutje

KULTURA IN ESTETIKA PRI POSLOVNEM KOMUNICIRANJU

Sporočila telesa pri komuniciranju so izredno pomembna. Pomemben je prvi vtis, ki ga nikoli več ne bomo mogli popraviti. Pri tem so pomembni glas, način in hitrost govora, sporočilo rok in kretnje, gibanje oči in mimika obraza.

Primeren **zunanji videz** je temelj našega samozavedanja v vlogi na delovnem mestu in pri poslovnem komuniciranju. Pri tem je pomembna obleka, zunanja urejenost, brada, ličila, vonjave, kajenje, nakit... Pomembno je tudi, da nismo pretirano slabe ali dobre volje, da nismo utrujeni ali žalostni kadar hočemo uspešno poslovno komunicirati.

Poslovno komuniciranje lahko **poteka** po telefonu, v letalu, ob srečanjih, z dopisovanjem... Pri tem moramo paziti, kakšna so pravila in priporočila za uspešno sporazumevanje.

Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost komuniciranja je več: vsebina pogovora, način naslavljanja oseb, izbira prostora za komuniciranje, o izrekanju kritik, pomemben je tudi spol...

Pomembne so **kulturne razlike** v komuniciranju, ki so tesno povezane z vrednotami, navadami in samim načinom življenja določenega naroda. Ti dejavniki so pomembni za vsakega človeka, ki želi iti v svet.