KOMUNICIRATI KAKO IN S ČIM

KAZALO:

KOMUNICIRATI KAKO IN S ČIM....1
1. KOMUNICIRATI - KAKO IN S ČIM? 3
1.1. OPREDELITEV....3
1.2. SESTAVINE KOMUNICIRANJA....3
1.2.1. POŠILJATELJ IN PREJEMNIK....4
1.2.2. SPOROČILO....5
1.2.3. KOMUNIKACIJSKA POT....5
1.3. POTEK KOMUNICIRANJA....5
1.3.1. CILJ KOMUNICIRANJA....5
1.3.2. PROCES KOMUNICIRANJA....5
1.4. BESEDNO KOMUNICIRANJE....7
1.4.1. GOVORNO KOMUNICIRANJE....7
1.4.2. PISNO KOMUNICIRANJE....7
1.5. NEBESEDNO KOMUNICIRANJE....8
1.5.1. OBSEG IN POMEN....8
1.5.2. GOVORICA TELESA....9
1.5.3. ZVOKI IN DRUGO, KAR ZAZNAVAMO....11
1.5.4. PROSTOR, PREDMETI IN ČAS....13
2. RAZSEŽNOSTI IN SMERI KOMUNICIRANJA....14
2.1. FORMALNE IN NEFORMALNE STRUKTURE V 14
KOMUNICIRANJU....14
2.1.1. VODENJE IN INTERESI....14
2.1.2. STRUKTURE V KOMUNICIRANJU....14
2.2. SMERI KOMUNICIRANJA....14
2.2.1. ENOSMERNO KOMUNICIRANJE....15
2.2.2. IZBIRANJE MED ENOSMERNIM IN DVOSMERNEM KOMUNICIRANJEM....15
2.3. RAZMERJA IN OMREŽJA V KOMUNICIRANJU....16
2.3.1. KOMUNIKACIJSKA OMREŽJA....16
3. KAKOVOST KOMUNICIRANJA 16
3.1. POMNJENJE IN UČENJE....16
3.1.1. ČLOVEŠKI MOŽGANI....16
3.1.2. POMNJENJE....17
3.2. TEŽAVE PRI KOMUNICIRANJU....17
3.2.1. VRSTE MOTENJ....17
3.2.2. MOTNJE PRI POŠILJATELJU....18
3.2.3. MOTNJE PRI PREJEMNIKU....18
3.2.4. MOTNJE NA KOMUNIKACIJSKI POTI....19
3.3. OBVLADOVANJE TEŽAV PRI KOMUNICIRANJU....19
3.3.1. RAZUMEVANJE....19
3.3.2. OBILNOST (REDUNDANCA) SPOROČANJA....19
3.3.3. OMEJEVANJE SPOROČANJA....20
3.4. VIDIKI IN NAČINI KOMUNICIRANJA....20
3.4.1 VSEBINSKI IN ODNOSNI VIDIK....20
3.5. VPLIVI NA USPEŠNOST KOMUNICIRANJA....20
3.5.1. ZAVZETOST....21
3.5.2. SAMOSTOJNOST PRI DELU....21
3.5.3. ZAUPANJE MED UDELEŽENCI....22
3.6. ODNOS DO KOMUNICiRANJA....22
3.6.1. DEFENZIVNA ALI SPODBUJEVALNA NARAVNANOST....22
3.6.2. OCENJEVANJE ALI OPISOVANJE....22
3.6.3. OBVLADOVANJE ALI UREJANJE ZADEV....22
3.6.4. TAKTIZIRANJE ALI SPONTANOST....23
Povzetek poglavja....24

1. KOMUNICIRATI - KAKO IN S ČIM?

1.1. OPREDELITEV

Ugotavljamo, da je ciljnost temeljna značilnost poslovnega komuniciranja.

Seveda ni dovolj postaviti cilje; komuniciranje je uspešno, če zastavljene cilje tudi dosegamo. Pri tem je pomembna učinkovitost komuniciranja - kako z razpoložljivimi sredstvi kar najbolje opraviti komuniciranje.

Komuniciranje očitno zadeva zaznavanje - tj., kako sprejemamo informacije in kako jih razlagamo. Zaznavanje je del človekovega mišljenja; komuniciranje je uspešno le, če posredovane informacije »sedejo«, če jih prejemnik vzame za svoje.

Za uspeh komuniciranja mora biti prejemnik **dovolj pozoren** - ne nazadnje pa je uspešno komuniciranje tudi učenje in pomnjenje. Zaradi vsega tega nam znanje osnov psihologije bistveno pomaga pri komuniciranju.

Komuniciranja ni brez druge strani, ki sporočila bodisi **sprejema,** bodisi daje ali posreduje. Zato komuniciranje posega v odnose med ljudmi, ki so vpleteni vanj, v njihovo naravnanost, interese, vloge, pravila obnašanja, v formalno in neformalno urejenost organizacij, ki jim pripadajo.

Komuniciranje le včasih poteka samo med dvema osebama, pogosto jih je vpletenih več; tedaj veljajo značilnosti vedenja v skupinah, ki je lahko bistveno drugačno. Znanja iz sociologije so zato drugi temeljni kamen uspešnega komuniciranja.

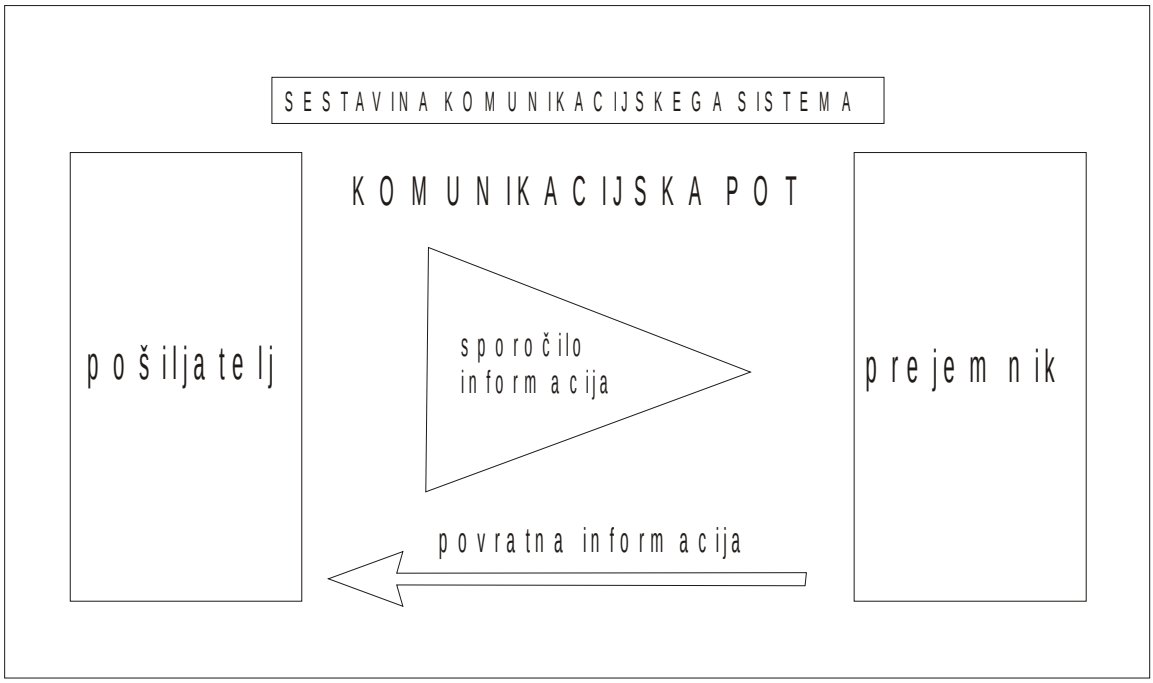
Pisanje o komuniciranju, ki ne izhaja iz psihologije in sociologije, je v najboljšem primeru zbirka receptov in nasvetov. Ti so sicer lahko pravi in dobri, le redko pa so tudi koristni, saj so cilji, vsebine in okoliščine komuniciranja tako raznolike, da zanje ne more biti enotnih nasvetov.

Običajno menimo, da komuniciramo takrat, kadar govorimo ali pišemo; to je besedno komuniciranje. Poleg besednih oblik je še nebesedno (neverbalno) komuniciranje.

1.2. SESTAVINE KOMUNICIRANJA

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

Slika: Sestavine komunikacijskega sistema



1.2.1. POŠILJATELJ IN PREJEMNIK

Pošiljatelj je oseba, ki sporočila snuje in oddaja. Pri tem naj upošteva temeljna pravila uspešnega komuniciranja:

- **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 skuša razumeti lastno ravnanje v procesu komuniciranja,** saj bo tako bolje predvideval odzive prejemnikov.
- **pošiljatelj naj pozna pravila komuniciranja,** da lahko izbere način, kako bo komuniciral: govorno, pisno, nebesedno ali kombinirano. Izbral bo obliko, ki ustreza prejemniku in še trem dejavnikom:
- **stroškom komuniciranja,** tj. porabi resursov zanj;
- **razpoložljivemu času;**
- **učinkovitosti načina komuniciranja.**

Prejemnik je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in ki sporočilo sprejme. Pogoj za komuniciranje je tako sposobnost pošiljatelja, da sporočilo pošlje, kot tudi sposobnost prejemnika, da ga sprejme.

1.2.2. SPOROČILO

Sporočilo vsebuje dejstvo, mnenje, željo, skratka informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti sprejemniku. Izrazimo ga z besedami, gibi ali drugačnimi znaki, zato ga pogosto imenujemo kar signal.

Sporočilo naj bo **razumljivo,** da bo prejemnik vedel, kaj želi oddajnik povedati. Naj bo tudi jedrnato, brez nepotrebnih fraz in odvečnih besed, ki samo obremenjujejo komunikacijsko pot.

1.2.3. KOMUNIKACIJSKA POT

Komunikacijski kanal je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku. Lahko so to neposredni stiki med pošiljateljem in prejemnikom, pisma ali razni tehnični posredniki, zlasti telekomunikacijske zveze.

1.3. POTEK KOMUNICIRANJA

1.3.1. CILJ KOMUNICIRANJA

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

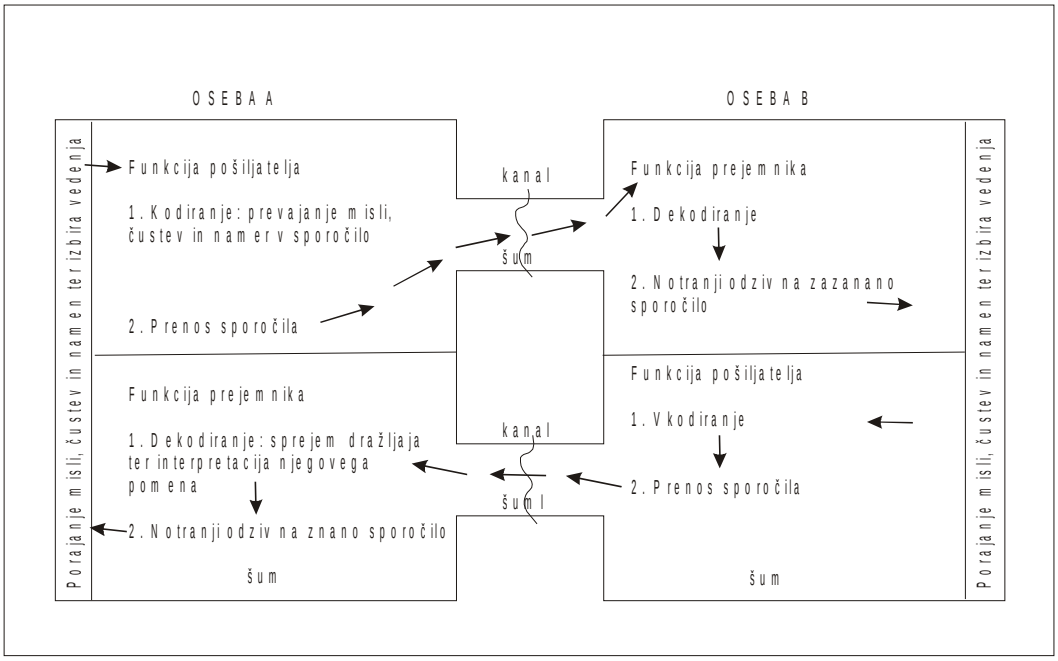
Uspešno je komuniciranje, ki doseže zastavljeni cilj.

Ker neposreden prenos ni mogoč, informacijo najprej spremenimo v obliko, ki je primerna za prenos, opravimo kodiranje. Prenos poteka po primernem sredstvu, mediju - z zvokom, s svetlobo, z mehaničnimi vplivi, z vonjem in še s čim; prenos omogočata oddajnik na eni strani (npr. glasilke, vir svetlobnih vtisov, radijski oddajnik) na strani pošiljatelja in sprejemnik (npr. uho, oko, radijski sprejemnik) na strani prejemnika.

1.3.2. PROCES KOMUNICIRANJA

Medosebno komuniciranje je proces, v katerem udeleženci pošiljajo, sprejemajo in tolmačijo (interpretirajo) sporočila oz. znake, ki so nosilci določenega pomena. Vse to se pogosto dogaja sočasno. Sporočilo je katerikoli besedni ali nebesedni simbol ali znak, ki ga ena oseba prenese na drugo. Proces komuniciranja ponazarja model.

Slika: Model medosebnega komuniciranja



<u>Proces komuniciranja med dvema osebama obsega 7 temeljnih korakov:</u>

1. Namere, misli in čustva, ki navedejo pošiljatelja, da pošlje sporočilo.
2. Kodiranje: pošiljatelj kodira sporočilo, tj. prevede svoje namene, misli in čustva v obliko, ki je primerna za prenos.
3. Pošiljatelj pošlje kodirano sporočilo prejemniku.
4. Prenos sporočila poteka po komunikacijski poti (kanalu).
5. Prejemnik sprejme sporočilo in ga dekodira, interpretira pomen sporočila.
6. Prejemnik se odzove na sprejeto sporočilo - proces steče v nasprotni smeri na enak način.
7. Nobeden izmed teh korakov ni popolnoma učinkovit, v vsakem se lahko pojavlja motnja, šum; šum je vsak pojav, ki moti proces komuniciranja (npr. predsodki, neustrezno izražanje, predhodne izkušnje, drugi signali iz okolja itd.).

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

1.4. BESEDNO KOMUNICIRANJE

Besedno komuniciranje je lahko govorno ali pisno.

1.4.1. GOVORNO KOMUNICIRANJE

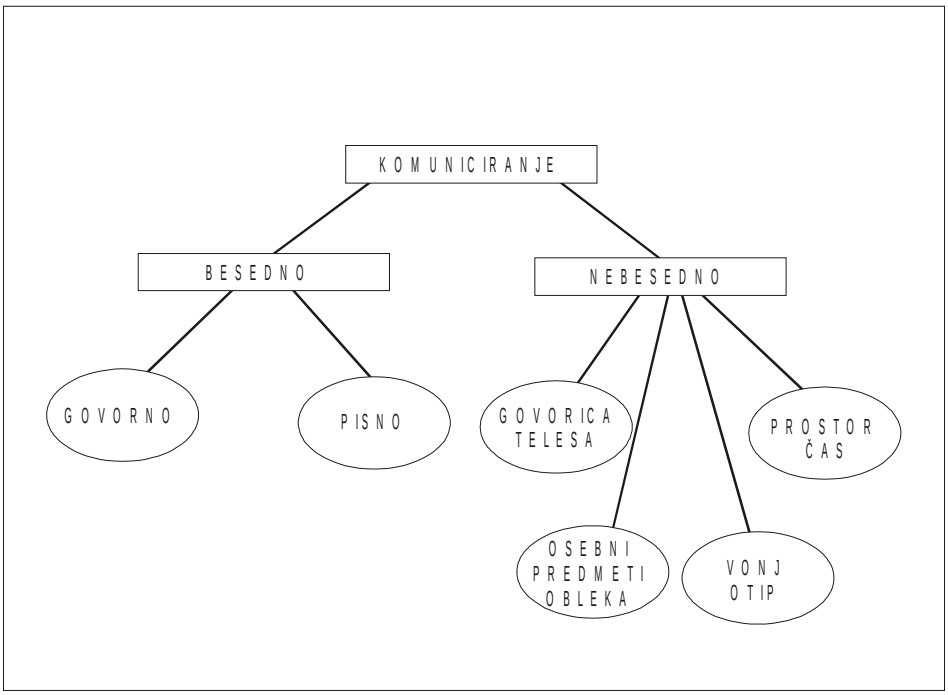
Govorno komuniciranje obsega nagovore, formalizirane razgovore med dvema osebama, razgovore v skupini oziroma z njo in neformalne govorice. Govorno komuniciranje ima vrsto prednosti: je hitro, običajno obsega tudi povratno informiranje ter omogoča sočasno komuniciranje z več ljudmi.

Govorno sporočilo ima vrsto prednosti. Lahko ga brž oddamo, in če prejemnik podvomi, ali je sporočilo prav sprejel, lahko s povratnim informiranjem hitro odkrije napako in sprejeto sporočilo popravi. - **Slabosti govornega komuniciranja** se pokažejo takrat, kadar si sporočilo podaja daljša vrsta ljudi. Čim več ljudi sodeluje v prenašanju sporočila, tem več je možnosti, da se bo v komuniciranju pojavila neurejenost (entropija): sporočilo, ki doseže prejemnika, se lahko močno razlikuje od poslanega sporočila.

1.4.2. PISNO KOMUNICIRANJE

To komuniciranje poteka prek pisem, časopisov in revij, oglasnih plošč ter mnogih drugih priprav - zlasti elektronskih in optičnih -, ki prenašajo sporočilo z zapisano besedo, s simboli, risbami, barvami ali kako drugače.

Slika: Načini komuniciranja



Prednosti pisnega komuniciranja so trajnost, jasnost in nazornost sporočila, ki ga je povrh mogoče tudi kasneje preverjati. Pošiljatelju in prejemniku ostaja dokumentiran zapis sporočila, ki ga lahko hranita neomejeno dolgo. Pisne komunikacije so ponavadi bolj dodelane, logične in jasne kot govorne, saj pošiljatelj praviloma premisli, kaj bo napisal, saj ve, da bo zapis sporočila pričal, da je bilo poslano z jasno določeno vsebino in nič drugače.

Pisno sporočilo pa ima tudi slabosti. Za nastanek sporočila v končni obliki je treba več časa. Pošiljatelj sporoči prejemniku v eni uri govorjenja precej več informacij kot v eni uri pisanja. Sporočilo v govorni obliki posredujemo v nekaj minutah, taisto sporočilo pa vzame uro časa za pisanje. Govorjenje je pač hitrejše od pisanja; poleg tega mora biti pisna komunikacija veliko bolj natančna kot govorna. - Pri pisnem komuniciranju največkrat - razen pri interaktivnem pisnem sporočanju, npr. prek elektronske pošte - ni takojšnjega povratnega informiranja. Pri govornem komuniciranju lahko prejemnik brž reagira na sporočilo, pri pisnem komuniciranju pa pošiljatelj niti ne ve zagotovo, ali je prejemnik sporočilo dobil in ali ga razumel tako, kot želi pošiljatelj. Komuniciranje je seveda uspešno le, če sporočilo ni le sprejeto, temveč tudi pravilno razumljeno.

1.5. NEBESEDNO KOMUNICIRANJE

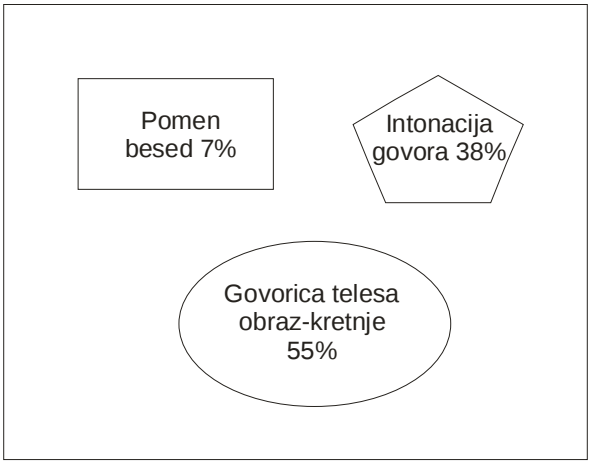
1.5.1. OBSEG IN POMEN

Nebesedno (neverbalno) komuniciranje ne poteka niti v pisni niti v govorni obliki. Glas siren ali rdeča luč na križišču dovolj povesta brez besed. Najbolj poznani vrsti nebesedne komunikacije sta govorica telesa in besedna intonacija.

Pisava je stara nekaj tisočletij, govorica nekaj desettisočletij, nebesedno komuniciranje toliko kot človeški rod. V poslovnem komuniciranju le na videz prevladuje besedno komuniciranje - pisno in govorno; raziskave kažejo, da ima neposreden pomen besedi v povprečnem poslovnem razgovoru komaj 7-odstoten delež, zvok (ritem, glasnost, dinamika) govora 38-odstoten delež, več, kar 55 odstotkov, pa odpade na nebesedno (neverbalno) komuniciranje. Slednje obsega t. i. govorico telesa (držo, kretnje, mimiko, pogled), pa prostor in čas, otip in vonj ter še kaj.

Poleg tega znamo svoje besedno sporočanje kar dobro obvladovati - zlepa ne zapišemo kaj, česar ne bi hoteli, pa tudi zareče se nam poredkoma. Nebesedno komuniciranje je mnogo težje obvladovati, kar pomeni, da manj vešč udeleženec izda marsikaj, česar ne bi hotel, dovolj ozaveščen udeleženec pa izve tako mnogo več kot iz izrečenih ali zapisanih besedo - To seveda tudi pomeni, da je besedno sporočanje mnogo zanesljivejše, manj tvegano od nebesednega; kdor slednjega ne obvlada, pač tvega, da ne obvladuje dobre polovice sporočil, ki jih daje, ali da ne razume dobre polovice sporočil, ki jih prejema.

Slika 2.4: Deleži sestavin v komuniciranju



Nebesedno komuniciranje obsega vsa nebesedna sporočila, namenjena kateremukoli človeškemu čutu. V nadaljevanju obravnavamo govorico telesa, osebni videz in urejenost, foniko (vloga zvokov v sporočanju), vlogo prostora in časa ter drugo.

1.5.2. GOVORICA TELESA

Med poslovnim komuniciranjem so sogovorniki drug drugemu v središču pozornosti. Kar dojemajo, je mnogo pestrejše od besedi: če odštejemo obleko in obutev, pričesko in ličila, nakit in vonjave, ostaja še vedno sogovornikovo telo, ki ima nad 550 mišic in ničkoliko drugih sestavin. Pravijo, da obsega govorica telesa okrog 700.000 »izrazov«, se pravi vsaj 100-krat več, kot je obseg besednjaka, kakršnega zmore zelo izobražen človek.

Govorica telesa obsega proksemiko (položaj in gibanje ljudi v prostoru), držo in hojo ljudi, gestiko (kretnje rok, nog, glave) in mimiko (izraz obraza, oči).

NEBESEDNO KOMUNICIRANJE

<u>Proksemika</u>

Prostor:

- ljudje si lastimo bližnji prostor in odganjamo vrinjence;
- primerne razdalje za zaupen poslovni razgovor, službeno sporazumevanje, javen;
- nagovor so v različnih kulturah različne, vendar določene;
- vdor prek nevidnih meja vsaj otežkoča dogovarjanje.

Stoja:

- slonenje na hiši, avtomobilu: lastništvo;
- dviganje na prste - enkrat večkrat: negotovost ošabnost, oblastnost.

Hoja:

- široki zamahi rok: samozavest;
- hitra hoja, veliki koraki, zamahi rok, dvignjena brada: samozavest, napihnjenost, tudi narejena poslovnost;
- sklonjena glava, zamišljena hoja, roke na hrbtu: zamišljenost, želja po miru, nemotenosti;
- brce v prazno: trenutna togota, razdraženost, razočaranje;
- hoja z rokami v pasu: prekipevajoča dejavnost, naivnost.

Sedenje:

- oseba jaha stol, roke ima na naslonjalu: občutek premoči, vzvišenosti nad okoljem;
- sedi na sprednjem robu sedala: odklanjanje, pripravljenost na odhod - ali na akcijo;
- malo razprta kolena, stopala na tleh: zbrano spremlja razgovor, je naravnan k cilju;
- noge ovite okrog nog stola: negotovost, iskanje opore;
- noge nazaj: odklanjanje, napadalnost;
- naslon nazaj, roke za tilnikom: gospodar položaja, sproščenost.

<u>Gestika</u>

Noge:

- prekrižanje pri sedenju: čakanje, previdnost, zadržanost;
- nenadno križanje nog: odpor, kritična točka.

Rame:

- dvignjene: strah, groza;
- spuščene: breme odgovornosti;
- oglate: pripravljenost na odgovornost.

Roke:

- široke/ozke kretnje: gotovost negotovost;
- prekrižane roke na prsih: čakanje, odklanjanje (moški); iskanje varstva, materinstvo (ženska);
- oprte v boke: postavljanje, vzvišenost, ogorčenost;
- roke v žepih: sproščenost, tudi ošabnost; skrivanje rok v zadregi;
- razprte roke: dobrodošlica, vabilo, zaupanje;
- roke navzgor - naravnost - navzdol: pritrjevanje, nevtralnost, zanikanje;
- krčevit prijem za mizo ali za drugo roko: trema, skrita napadalnost, jeza, obvladana moč;

- kratek dotik sogovornikove podlakti, kazalec na ustih, hiter dvig roke: kretnja prekinjanja, želi do besede.

Prsti in dlani:

- iztegnjen kazalec: poučevanje, nadmoč;
- prst drgne brado ali nos: negotovost, premišljanje;
- prst na ustih: kratko - zadrega, dolgo - zamišljenost;
- udarec z dlanjo po čelu: važna misel, domislica;
- mlahav, vlažen stisk roke: odvraten, nesimpatičen;
- stisk roke z desnico, pokrit z dlanjo levic;e: narejena prisrčnost – »politikantski stisk« roke;
- kratek dotik sogovornikovih prsi: pozdravna kretnja med prijatelji (moški);
- drgnjenje, metje rok: hitro - privoščljivost, počasi - zadovoljstvo, radost.

Mimika

Oči:

- širjenje, oženje zenic: zanimanje, nezanimanje, nejevolja;
- pogled v oči: samozavest, odkritost, trdnost;
- pogled mimo: negotovost, zamišljenost, osredotočenost, ošabnost;
- pogled navzdol: nezanimanje, ponižnost;
- mežikanje: živčnost, pritrjevanje;
- spuščanje, stiskanje vek: jeza, zamišljenost;
- dviganje obrvi: nejevernost, začudenje, ošabnost;
- umikanje pogleda: strah, neodkritost, slaba vest;
- kratek pogled v oči, potem vstran: zanimanje, tehtanje predlogov.

Usta:

- napete mišice čeljusti, stisnjene ustnice, brada potisnjena naprej: upornost;
- brada omahne navzdol: presenečenje, strah, groza;
- sproščena, negibna usta: tehtanje, preverjanje;
- vidni zgornji zobje, rahlo odprta usta, pogled v oči, nekoliko prisiljeno: vljudnostni nasmeh - »kako ste kaj?«;
- spodnja ustnica med zobmi: podrejenost, sramežljivost;
- spodnja ustnica pokriva zgornjo: večvrednost, strah;
- odprta usta: začudenje, znamenje prekinjanja - hoče besedo;
- cmokanje z jezikom: samozadovoljstvo, občudovanje; pomislek;
- dvignjen en kot ust: cinizem, ošabnost.

1.5.3. ZVOKI IN DRUGO, KAR ZAZNAVAMO

Zvočni vtis govora sodi v nebesedno komuniciranje, čeprav je na prvi pogled videti drugače. Najboljši preskus je televizijska oddaja v jeziku, ki ga ne razumemo: če vidimo le sliko brez zvoka, razumemo mnogo manj, kot če slišimo zvok nam sicer tuje govorice. Ne glede na vsebino je govorica lahko glasna ali tiha, počasna ali hitra,

mehka ali trda, jasna ali neizrazita, v sopranu ali basu, z rastočimi, padajočimi ali spremenljivimi poudarki ali monotona - in še kaj.

1.5.4. PROSTOR, PREDMETI IN ČAS

Ljudje v komuniciranju zavzemamo medsebojne razdalje, ki so značilne za vsebino in za družbeni okvir komuniciranja:

- **Intimno območje** (do 0,4 m): največkrat tako na blizu komuniciramo z otroki, ljubezenskim partnerjem – vendar tudi v poslovnem komuniciranju staknemo glave, kadar gre za vsebino, ki ni za nepoklicana ušesa.
- **Osebno območje** (0,4-1,5 m): človek to območje še lahko doseže z rokami, običajno je za razgovore v dvoje - tako v pisarni kot v javnosti; še vedno daje nekaj zasebnosti, ki pa ne pomeni intimnega odnosa.
- **Družabno območje** (1,5-4 m): na to razdaljo poteka velik del poslovnega komuniciranja med ljudmi, ki se poznajo le malo ali nič - denimo za konferenčno mizo, na sestanku, v gruči, ki se pogovarja stoje; vendar če stopimo le za korak ali dva iz gruče, nas ta ne šteje več medse.
- **Javno območje** (4 do 8 ali ve(5 metrov): značilno je za komuniciranje na predstavitvi, konferenci, seminarju; je učinkovito, vendar lahko brezosebno.

Prostor pomeni še marsikaj. Velikost poslovnih prostorov je v različnih kulturah močno različna - v Evropi merijo pomembnost managerja po številu oken, ki jih ima v pisarni, v arabskem svetu so pisarne zelo majhne, saj je običajno, da so si poslovni partnerji zelo blizu. Za komuniciranje primerna prostornost seveda vpliva na pohištvo, razsvetljava in še marsikaj. - Prostor pomeni tudi opremo, barve, obloge sten in tal, zavese - pa zvočno izolacijo in klimatizacijo in razsvetljavo ter še kaj.

Svojo vlogo v nebesednem komuniciranju imajo tudi predmeti, ki govorijo o poslovnem partnerju in o njegovi organizaciji. Območje predmetov je nadvse prostrano in sega od avtomobilov in poslovnih letal do komunikacijske in računalniške opreme, pisalnega pribora ter seveda osebnih predmetov - slik, spominkov, trofej, priznanj, fotografij in še česa. Vse to ima svoj glas in svoje sporočilo: pretehtati velja vedno znova in za vsako priliko posebej, katere sestavine bodo učinkovitost komuniciranja povečevale in katere ne.

Ne nazadnje je pomembna sestavina poslovnega komuniciranja tudi čas. So poslovni partnerji - domači ali tuji - ki jim čas ne pomeni kaj prida, ki se jim ne mudi - ali pa namenoma zbujajo tak vtis; so takšni, ki so točni na minuto, in takšni, ki vselej zamudijo četrt ure; nekateri ne pozabijo na noben termin, druge je treba nenehno opozarjati. Pri tem ne gre le za osebnostne razlike; čas ima posebno izpovedno moč v poslovnem komuniciranju čez meje kultur.

2. RAZSEŽNOSTI IN SMERI KOMUNICIRANJA

2.1. FORMALNE IN NEFORMALNE STRUKTURE V KOMUNICIRANJU

2.1.1. VODENJE IN INTERESI

Komuniciranje je bistvena sestavino vodenja, vodenje pa kot nepogrešljivo sestavino delovanja managerjev, ki ne morejo biti uspešni, če so le dobri strokovnjaki, poslovodje, ne pa tudi dobri vodje sodelavcev - oziroma uspešni pri vplivanju na zunanje udeležence organizacije.

2.1.2. STRUKTURE V KOMUNICIRANJU

Na udeležence v komuniciranju poleg formalne strukture pomembno vpliva tudi **neformalna struktura.** Vplivi neformalne strukture so še močnejši, ker jih posameznik običajno doživlja bolj neposredno.

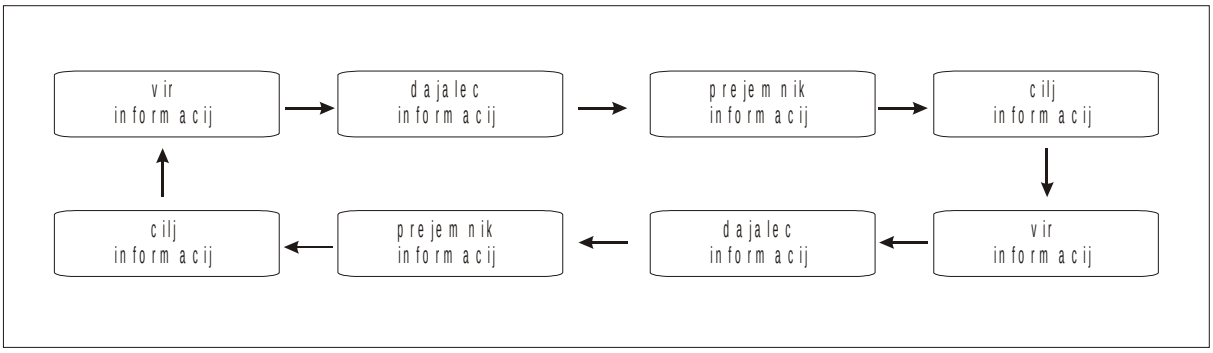
Dober primer za to je trženje, ki je praviloma povezano s komuniciranjem. Posameznikova vloga v izvajanju trženja je opredeljena s formalno strukturo organizacije, za katero dela: opredeljeni so cilji organizacije in odnosi med temeljnimi cilji (smotri) ter podrejenimi cilji, pooblastila, ki jih ima posameznik pri zastopanju organizacije, pa tudi postopki in metode, ki naj jih zastopnik uporablja pri svojem delu. Sočasno pa ta posameznik v trženju deluje tudi pod pritiski raznih interesov v svoji organizaciji in zunaj nje. Te interese mora upoštevati in se brž znajde v precepu, saj se opredelitve, ki izhajajo iz formalne strukture, pogosto križajo z interesi raznih neformalnih struktur.

Kadar pa posamezniki ne najdejo možnosti za uresničevanje svojih ciljev v formalni strukturi, se neformalna krepi in osamosvaja od formalne. V naših razmerah lahko domnevamo, da dobivajo neformalne strukture del svoje vitalne energije tudi iz tradicionalnih predstav o medosebnih.odnosih. Neformalne strukture omogočajo, da v kompleksni strukturi poslovnega sistema nastajajo majhne, relativno zaprte skupine, ki jih je težko obvladovati in v katerih prevladujejo norme medsebojnih odnosov in medsebojne interesne povezanosti.

2.2. SMERI KOMUNICIRANJA

Pri **enosmernem komuniciranju** potuje sporočilo samo od pošiljatelja (oddajnika) k prejemniku (sprejemniku), torej le v eno smer. **Dvosmerno komuniciranje** poteka od pošiljatelja k prejemniku in nazaj. Pravo komuniciranje je izmenjavanje sporočil; učinkovito je predvsem komuniciranje, pri katerem tečejo sporočila v obe smeri.

Slika: Eno- in dvosmerno komuniciranje



2.2.1. ENOSMERNO KOMUNICIRANJE

Enosmerno komuniciranje poteka hitreje kot dvosmerno in je na videz bolj urejeno; pri dvosmernem se pojavljajo razprave, vprašanja in prekinitve, kar mu daje videz neurejenosti. Če velja, da je komuniciranje predvsem izmenjavanje sporočil, tedaj enosmerno komuniciranje mnogokrat sploh ni pravo komuniciranje, saj prejemnik sprejema takšna sporočila mnogo manj natančno kot pri dvosmernem.

Enosmerno komuniciranje deluje uradno, prihrani čas, še posebej, če je namenjeno številnim prejemnikom. Primerno je predvsem za posredovanje preprostih sporočil, ob katerih ni dvoumja in nerazumevanja.

Dvosmerno komuniciranje je največkrat bolj sestavljeno in bolj zahtevno; prejemnik naj bi sporočila pošiljatelja ne le razumel, temveč bil sposoben in pripravljen tudi na odzivanje - poznal naj bi interese, potrebe in čustva pošiljatelja.

2.2.2. IZBIRANJE MED ENOSMERNIM IN DVOSMERNEM KOMUNICIRANJEM

Če hočemo, naj bo prejemnik v čim bolj podrejenem položaju, uporabljamo enosmerno komuniciranje; če bi pa radi čim večjo enakopravnost v komuniciranju, uporabljamo dvosmerno komuniciranje. Demokratično komuniciranje je po svoji naravi dvosmerno, najsi poteka v horizontalni ali v vertikalni smeri, je popolno, široko in pravočasno. Birokratsko komuniciranje je večji del enosmerno, hierarhično, navzdolnje, ozko, selektivno in zakasnelo.

Prednosti so večinoma na strani dvosmernega komuniciranja, ki sicer zahteva več časa, vendar je bolj plodno, posebno takrat, kadar obstoji realna nevarnost za nesoglasje in nerazumevanje med pošiljateljem in prejemnikom.

2.3. RAZMERJA IN OMREŽJA V KOMUNICIRANJU

2.3.1. KOMUNIKACIJSKA OMREŽJA

Komunikacijska omrežja nastajajo med ljudmi, ki sodelujejo v komunikacijskem procesu. V najbolj preprostem komunikacijskem sistemu nastaja s komuniciranjem razmerje med pošiljateljem in prejemnikom, ki navezujeta medsebojno razmerje zaradi sodelovanja, ki proži in zahteva komuniciranje.

Redki so komunikacijski sistemi, ki obsegajo le enega pošiljatelja in le enega prejemnika ter komunikacijski kanal med njima. Preprosti sistemi tvorijo kompleksno komunikacijsko omrežje ali komunikacijsko strukturo. Komunikacijsko omrežje sestavljajo številni preprostejši komunikacijski sistemi; v njem je več pošiljateljev (in oddajnikov) in več prejemnikov (in sprejemnikov). Nekateri so hkrati oddajniki in sprejemniki: imenujemo jih posredniki.

3. KAKOVOST KOMUNICIRANJA

3.1. POMNJENJE IN UČENJE

3.1.1. ČLOVEŠKI MOŽGANI

Novejše raziskave o delovanju človekovih možganov omogočajo popolnejše razumevanje procesov, ki potekajo pri sprejemanju, razumevanju, shranjevanju, pomnjenju in priklicu informacij.

Nekatera izmed teh spoznanj so pomembna za uspešno komuniciranje:

- **človeški možgani so daleč najkompleksnejši in najzmogljivejši »obdelovalec« informacij,** kar jih poznamo - vendar človek uporablja le nekaj več kot 1 % njihove zmogljivosti;
- možganske celice se sicer ne obnavljajo, vendar je napak razširjeno mnenje, da umske sposobnosti človeka upadajo po dvajsetem letu starosti: prav nasprotno, z aktivno rabo te sposobnosti rastejo. Pomnjenje je odločilno za uspešnost komuniciranja: kaj malo zaleže, če prejemnik pravilno in jasno sprejme sporočilo - pa ga že hip zatem pozabi.

3.1.2. POMNJENJE

Pomnjenje je ena najvažnejših funkcij človeških možganov. Nekaj značilnosti pomnjenja:

- sposobnost spominjanja sčasoma pada, vendar v prvih nekaj minutah po zaznavanju - po predavanju, čitanju, razgovoru - še narašča;
- bolje si zapomnimo začetek in konec sporočila ter posebej poudarjene dele sporočila;
- ponavljanje sporočila izboljšuje pomnjenje;
- sočasno zaznavanje sporočila z več čutili - npr. sluh in vid - bistveno izboljšuje pomnjenje;
- pomnjenje daljših sporočil (predstavitev, predavanje) bistveno izboljšamo, če napravimo na vsakih 20 do 40 minut kratek odmor, po njem pa poprej obravnavano vsebino na kratko ponovimo. Obseg informacij, ki si jih je mogoče naenkrat zapomniti, je omejen: večina ljudi si lahko zapomni približno sedem blokov informacij - števil, besed, oblik. Če je število informacij večje, jih pomnimo tako, da jih združujemo v manjše število skupin, blokov.

3.2. TEŽAVE PRI KOMUNICIRANJU

3.2.1. VRSTE MOTENJ

Komuniciranje pa ne poteka tako učinkovito, kot bi želela pošiljatelj in prejemnik. V vseh fazah procesa komuniciranja se pojavljajo motnje, ki zmanjšujejo urejenost in povečujejo entropijo komuniciranja.

Vrste motenj v komuniciranju so tri:

1. Motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, ki sta si tujca, njune misli in občutki niso uglašeni med seboj, med njima ni empatije.
2. Motnje zaradi nesporazumov (semantične): prejemniku sporočilo, kakršnega sprejme, ne pomeni isto kot pošiljatelju; tem motnjam pogosto botrujejo razlike med jeziki in kulturami udeležencev.
3. Motnje, ki nastajajo na komunikacijski poti (šum komunikacijskega kanala): informacije se kazijo, se izgubljajo kriva je slaba telekomunikacijska zveza, izgubljeno pismo ipd.

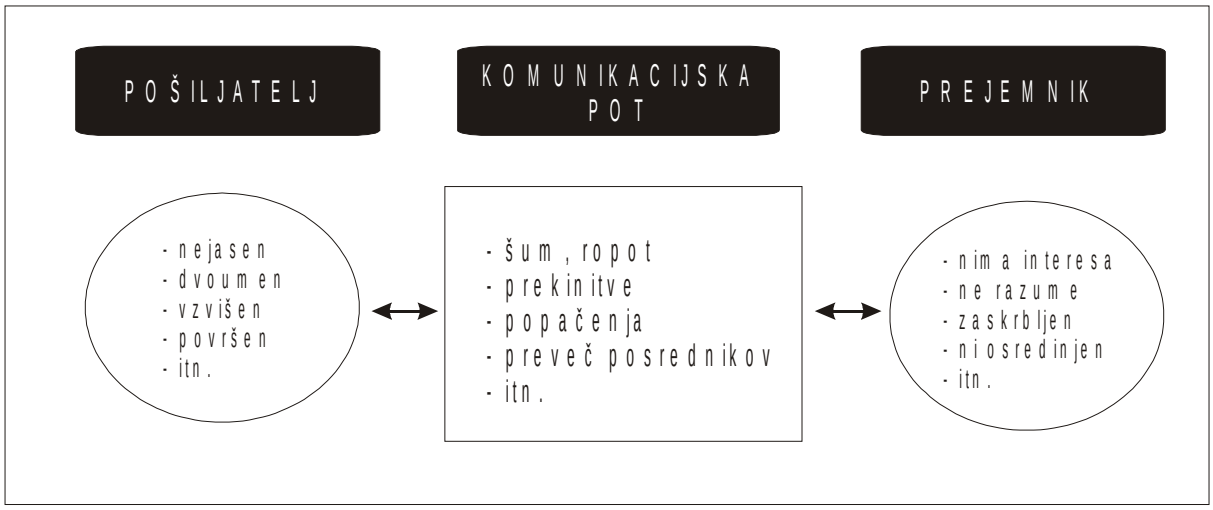
Za odpravljanje motenj je bistveno, da znamo ugotoviti, kje nastajajo: pri pošiljatelju, pri prejemniku ali na komunikacijski poti.

3.2.2. MOTNJE PRI POŠILJATELJU

Pri pošiljatelju oz. pri oddajniku nastajajo motnje zlasti iz naslednjih razlogov:

- sporočilo je nejasno oblikovano, dvoumno; v sporočilu se prepletajo bistvene in nebistvene sestavine;
- sporočilo je neprimerno kodirano, spremenjeno v obliko, ki slabo prenese prenos ali jo je pri prejemniku težko dekodirati; sem sodijo neurejena, dolgovezna, površna in še kakšna sporočila - pa pisanje namesto risbe, opis namesto vzorca in še kaj;
- pošiljatelj se ne skuša vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, v njegove vrednote in interese.

Slika: Viri motenj v komuniciranju



3.2.3. MOTNJE PRI PREJEMNIKU

Pri prejemniku se zgodi, da prejetega sporočila sploh ne dekodira ali pa ga dekodira narobe; pogosti razlogi so:

- prejemnik za sporočilo sploh nima interesa;
- prejemnik razume sporočilo tako, kot to ustreza njegovim interesom (izbirno zaznavanje, selektivna percepcija);
- sporočil je preveč, zato prejemnik vseh ne more dekodirati;
- sporočilo je po vsebini preobsežno (dolgovezno);
- prejemnik zaznava druga sporočila v okolju, ki so zanj v tistem trenutku pomembnejša;
- medtem ko sporočilo prihaja, so misli prejemnika drugje, zato dojema sporočilo le delno ali pa sploh ne;
- prejemnika tako prevzame vpliv pošiljatelja - spoštovanje, strah ali kaj drugega - da ve le zanj, sploh pa ne dojema tega, kar mu sporoča;
- prejemnik sporočila ne razume enako kot pošiljatelj in mu pripisuje drugačen

pomen.

3.2.4. MOTNJE NA KOMUNIKACIJSKI POTI

Med te motnje štejemo:

- vse, kar prenaša kanal poleg sporočila, ki ga želi poslati oddajnik: motnje na televiziji, pri telefonskih razgovorih, hrup v delavniških prostorih ipd.;
- poseben primer je prekinjen komunikacijski kanal - izgubljeno pismo, telefaks, povezava med računalniki - ki se ga pošiljatelj dostikrat sploh ne zaveda;
- število posrednikov stopnjuje motnje v telekomunikacijskem kanalu; zaradi nesporazumov med njimi in zaradi selektivnega dojemanja je lahko daleč od resničnosti sporočilo, ki doseže vrh organizacije; isto velja pri posredovanju navodil z vrha organizacije navzdol.

3.3. OBVLADOVANJE TEŽAV PRI KOMUNICIRANJU

Obvladovanje motenj je bistveno za uspešno komuniciranje, vendar je zahtevno - motnjam se pri komuniciranju ni mogoče izogniti v celoti. Obstaja pa nekaj načinov za omejevanje teh motenj.

3.3.1. RAZUMEVANJE

Najpomembnejše je razumevanje med pošiljateljem in prejemnikom; če dobro razumeta drug drugega, zlahka odkrijeta sicer skrite motnje v komuniciranju, prav razumeta pa tudi marsikatero nepopolno ali izkrivljeno sporočilo.

3.3.2. OBILNOST (REDUNDANCA) SPOROČANJA

Ena od najbolj pogosto uporabljenih možnosti je, da pošiljatelj ponovi sporočilo, lahko celo večkrat zapored. S tem se skuša zmanjšati vpliv objektivnih in subjektivnih dejavnikov, ki povzročajo motnje pri sprejemu in dekodiranju oz. zaznavanju na strani prejemnika nasploh.

Ponavljanje sporočila seveda zmanjšuje proste zmogljivosti komunikacijskega kanala, ga dodatno obremenjuje, terja večje stroške ter več časa in prizadevanj. Pošiljatelj zato izbira med več možnostmi: sporočilo lahko prenaša z večjo količino informacij brez ponavljanja, prenaša sporočilo z manjšo količino informacij in ga večkrat ponovi ali pa izbere srednjo pot med tema skrajnostima.

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

3.3.3. OMEJEVANJE SPOROČANJA

Motnje v komuniciranju je mogoče obvladovati tudi z omejevanjem številnosti in obsega sporočil.

Na prvem mestu je odbiranje sporočil tako na strani pošiljatelja kot na strani prejemnika. Pošiljatelj odbira sporočila, ki jih pošilja prejemniku, da preprečuje preobremenitve oddajnika in sprejemnika ter komunikacijskih poti; tako omejuje motnje pa tudi porabo resursov za komuniciranje. Sporočila odbira tudi prejemnik, ki sprejema le tista, ki se mu zdijo pomembna.

3.4. VIDIKI IN NAČINI KOMUNICIRANJA

3.4.1 VSEBINSKI IN ODNOSNI VIDIK

Vsako komuniciranje ima vsebinski in odnosni vidik, ki izhajata iz dveh temeljnih konceptov o presojanju ljudi in stvari:

- presojanje lastnosti stvari ali ljudi - npr. oseba je zelo sposobna za komuniciranje: **vsebinski vidik,**
- presojanje razmerij med stvarmi ali med ljudmi - npr. ta oseba je za komuniciranje sposobnejša od druge: **odnosni vidik.**

V vsakem komuniciranju poteka poleg medsebojnega posredovanja informacij (sporočil) o predmetu komuniciranja tudi prikrito posredovanje informacij o razmerju med udeleženci komuniciranja. Uvodne besede: »Dober dan, kako ste kaj,« so povsem običajen uvod v razgovor dveh oseb, med katerimi ni večjih družbenih razlik, ki pa si tudi nista zelo blizu.

Vsako sporočilo v komuniciranju - prispevek k razgovoru - ima vsebinski vidik (to je lahko informacija, vprašanje) o tistem, kar hočemo povedati. Spremlja ga odnosni vidik o razmerju (odnosu) med pošiljateljem in prejemnikom informacije. Vsak izmed teh dveh vidikov, vsaka plast informacije ima svoj pomen in namen. Udeleženca drug drugemu neopazno in celo nevede sporočata svoje poglede na medsebojni odnos.

3.5. VPLIVI NA USPEŠNOST KOMUNICIRANJA

Na učinkovitost in uspešnost komuniciranja bistveno vplivajo odnosi med udeleženci, zavzetost udeležencev za dejavnost, ki jo zajema komuniciranje, samostojnost udeležencev pri delu ter naravnanost udeležencev v skupno urejanje zadev.

3.5.1. ZAVZETOST

Zavzetost za delo je tesno povezana zlasti z naslednjimi dejavniki:

- zadovoljnost na delovnem mestu,
- reševanje konfliktnih situacij,
- vpliv osebnih pomanjkljivosti na doseganje dobrih delovnih rezultatov,
- vrednotenje dela,
- čezmerna utrujenost,
- zanimivost dela,
- uspešnost pri delu,
- notranja oz. zunanja fluktuacija,
- odnos do napredovanja,
- odnos do strokovnega usposabljanja.

Zavzetost za delo je pomembna sestavina v vedenju ljudi, ki sodelujejo v komuniciranju, in pomembno vpliva na njihov odnos do komuniciranja.

3.5.2. SAMOSTOJNOST PRI DELU

Obseg samostojnosti pri delu ugotavljamo z naslednjimi postavkami:

- jasno opredeljene delovne dolžnosti,
- vpliv vodstvenega kadra,
- obremenjenost z drugimi deli,
- vmešavanje drugih v delo,
- možnosti za samostojno delo,
- šolska izobrazba in strokovna usposobljenost.

Popolnejša izobraženost in strokovna usposobljenost seveda olajšujeta razumevanje, tolmačenje in posredovanje informacij ter torej bistveno vplivata na učinkovitost in uspešnost komuniciranja.

Sodelovanje pri urejanju zadev

Stopnjo skupnega urejanja zadev presojamo z naslednjimi postavkami:

- možnosti za racionalizatorstvo in inovatorstvo,
- pomoč nadrejenih pri izpolnjevanju delovnih nalog,
- stopnja organiziranosti dela,
- vrednotenje uspehov delovne enote,
- delovna disciplina,
- iniciativnost, kreativnost in tveganje,
- posvetovanje o delovnih problemih.

3.5.3. ZAUPANJE MED UDELEŽENCI

Zaupanje med udeleženci je eden izmed pogojev za uspešno poslovno sodelovanje med njimi - zaupanje pa je v veliki meri odvisno od učinkovitega in uspešnega komuniciranja med udeleženci.

Zaupanje raste iz medsebojnega komuniciranja:

- medsebojno zaupanje kvarijo zlasti neizpolnjene obljube;
- med sogovorniki naj velja, da dogovore korektno izpolnjujejo in da se eden ne skuša okoristiti na račun drugega;
- če udeleženec opazi pri sogovorniku neskladno vedenje in negotovost, brž posumi, da gre za dvoličnost, mu ne zaupa več in komuniciranje ni več učinkovito.

3.6. ODNOS DO KOMUNICiRANJA

3.6.1. DEFENZIVNA ALI SPODBUJEVALNA NARAVNANOST

Komuniciranje bolje razumemo, če ga ne obravnavamo le kot sporočanje informacij, temveč kot dogajanje med ljudmi, ki se v komuniciranju obnašajo obrambno ali spodbujevalno. Pomembno je, ali se udeleženci v komuniciranju odločajo za ocenjevanje ali za opisovanje, za obvladovanje ali za urejanje zadev.

3.6.2. OCENJEVANJE ALI OPISOVANJE

Govorno in neodgovorno komuniciranje, ki zveni kot **ocenjevanje,** povečuje zadržanost drugih udeležencev.

Opisovalna so sporočila, ki jih prejemnik dojema kot naravno iskanje informacij ali kot informacije z nevtralno vsebino.

3.6.3. OBVLADOVANJE ALI UREJANJE ZADEV

Sporočila, ki hočejo **obvladovati prejemnika, prožijo odpor.** Pošiljatelj skuša s komuniciranjem največkrat vplivati na prejemnika, da spremeni svoje stališče ali ravnanje. Poskusi obvladovanja prožijo tem močnejši odpor, čim očitnejši so; odpor še okrepi sum, da se za sporočili skrivajo skriti zgibi.

Docela drugačna je naravnanost **v urejanje zadev.** Udeleženec, ki drugim sporoča, da želi sodelovanje pri urejanju skupne zadeve in pri iskanju prave rešitve, zbuja tudi pri njih dejavno naravnanost

3.6.4. TAKTIZIRANJE ALI SPONTANOST

Udeleženci seveda postanejo zadržani, če opazijo, da sogovornik **taktizira** z dvomljivimi in številnimi sporočili. Čim več je skrivalnic, tem bolj zadržani so udeleženci v komuniciranju.

Nasprotno vpliva spontano obnašanje, brez zvijačnosti, ki zmanjšuje defenzivnost. Če se sogovornik zdi odkrit in pošten, če ne besedači in napleta, če se **spontano** odziva v raznih okoliščinah, bo najbrž zbudil zelo malo odpora pri sodelavcih.

3.6.5. NEPRIZADETOST ALI VŽIVLJANJE

Če prejemnik občuti, da je sporočilo **neprizadeto,** da se pošiljatelj ne zavzema za njegove interese, postane defenziven. Člani skupine navadno želijo, da jih cenimo kot osebnosti, kot posameznike, ki nekaj veljajo, kot subjekte, ki zaslužijo pozornost in naklonjenost. Tako člani skupine zamerijo predavatelju odmaknjeno, hladno, neprizadeto obnašanje.

3.6.6. PREVLADOVANJE IN ENAKOPRAVNOST

Če daje udeleženec drugim v komuniciranju vedeti, da se čuti višjega po položaju, moči, intelektualnih sposobnostih, fizičnih značilnostih ali kako drugače, zbudi pri njih zadržanost.

Zadržanost se zmanjša, če prejemnik zazna, da želi pošiljatelj sodelovati na osnovi vzajemnega zaupanja in spoštovanja. Razlike v nadarjenosti, sposobnosti, veljavi, videzu, statusu in moči seveda ostajajo - vendar jim udeleženec, ki noče zadržanosti, posveča le malo pozornosti.

3.6.7. DOGMATIČNOST ALI PRILAGODLJIVOST

Dogmatičnost zbuja zadržanost: tega skoraj ni treba posebej dokazovati. Seveda so sodelavci zadržani do tistega, ki baje pozna vse odgovore, ne potrebuje dodatnih informacij in ki se ima bolj za učitelja kot za sodelavca. Še več: poskusi kažejo, da se sodelavci ob izrazito dogmatičnem posamezniku čutijo manj vredne: v njem vidijo osebo, ki sta ji lasten prav in zmaga v vsaki razpravi pomembnejša od urejanja zadev in ki so ji lastne zamisli resnice, ki jih mora za vsako ceno ubraniti. Takšno obnašanje občutijo sodelavci kot poskus, da bi jih dogmatik obvladoval. Ljudje, ki »imajo vedno prav«, so običajno na vso moč nestrpni do drugih, ki »nimajo prav« - do tistih, ki se z njimi ne strinjajo.

Povzetek poglavja

1. Uspešno je komuniciranje, ki zastavljene cilje tudi res dosega. Da pa bi jih dosegalo, mora biti učinkovito - in učinkovito komuniciranje temelji na vrsti konceptov in veščin. Te obsegajo načine, sestavine in potek komuniciranja, razsežnosti in smeri komuniciranja ter dejavnike, ki vplivajo na kakovost komuniciranja.
2. Komuniciranje obsega vse človekove čute in uporablja raznolike pripomočke. Komuniciranje je besedno - govorno in pisno - ter nebesedno. Učinkovito komuniciranje naj vemo, pravočasno in gospodarno prenese informacijo iz misli pošiljatelja v misli prejemnika. Pri tem je prvo spreminjanje misli v obliko, primerno za prenos (kodiranje), zatem prenos informacije prek primernega medija, naposled pa tolmačenje (dekodiranje) informacije, da jo razume prejemnik.
3. Komuniciranje poteka v vse smeri v formalnih in neformalnih (interesnih) strukturah vsake organizacije - in to tako znotraj vsake organizacije kot med poslovno povezanimi organizacijami. Udeleženci tvorijo pri tem komunikacijska omrežja različnih oblik; seveda ni za vse okoliščine in zadeve najprimernejše oblike - vendar so iz raziskav in izkušenj nastala precej trdna vodila za izbiranje med oblikami. Ta vodila posebej upoštevajo značilnosti komuniciranja v skupinah.
4. Komuniciranje je tem bolj učinkovito, čim manj je motenj ali šumov, ki kazijo informacije in razumevanje teh informacij. Motnje nastajajo zaradi nesporazumov pri kodiranju in nekodiranju, zaradi težav pri prenosu ter zaradi odnosov med pošiljateljem in prejemniki. Motnje zaradi nesporazumov in prenosa obvladujemo z večjo obilnostjo (redundanco) komuniciranja - bodisi z zaporednim ponavljanjem prenosa iste informacije, bodisi z vzporednim prenašanjem iste informacije v raznih oblikah in po raznih poteh. Večja obilnost tudi izboljšuje pomnjenje prenesenih informacij - ne zaleže pa pri motnjah zaradi odnosov med pošiljateljem in prejemnikom.
5. Vsako komuniciranje ima očitnejši vsebinski vidik, ki zadeva vsebino prenašanih informacij ter manj opazni odnosni vidik, ki zadeva odnose (razmerja) med udeleženci v komuniciranju. Poleg tega lahko komuniciranje poteka na logično stvarni način, ki je neposreden, predvsem racionalen in enosmiselno opredeljen, ter na analogni način, ki je posreden, manj enosmiseln in bolj emocionalen. Komuniciranje je učinkovito le, če sta usklajena tako vsebinski in odnosni vidik kot tudi stvarni in analogni način.
6. Na učinkovitost ter prek nje na uspešnost komuniciranja bistveno vplivajo odnosi med udeleženci, zavzetost udeležencev za zadevo, ki jo obravnava komuniciranje, samostojnost udeležencev pri delu ter naravnanost udeležencev v skupno urejanje zadev.
7. Posebno pomembna je naravnanost udeležencev glede komuniciranja. Defenzivno ali spodbudno ozračje za komuniciranje ustvarja šest parov dejavnikov - ocenjevalna ali opisovalna naravnanost v komuniciranju, nadvladovanje sodelavcev ali urejanje zadev, taktiziranje ali iskrenost, neprizadetost ali vživljanje v udeležence, prevladovanje ali,enakost ter dogmatičnost ali prilagodljivost. Ti dejavniki opredeljujejo značilnosti notranje kulture organizacije ter okolij, kjer poteka komuniciranje zunaj organizacije.