
POSLOVNI RAZGOVOR

KAZALO:

POSLOVNI RAZGOVOR.....	1
1.POSLOVNI RAZGOVOR.....	3
1.1.OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI.....	3
1.2.POSLOVNI RAZGOVOR ALI POSLOVNO PISANJE.....	3
1.3.ZNANJE IN VEŠČINE.....	3
2.ELEMENTI POSLOVNEGA RAZGOVORA.....	4
2.1.SPREJEMANJE, POSLUŠANJE.....	4
2.1.1.POZORNO POSLUŠANJE.....	4
2.1.2.OSNOVNE SESTAVINE SPREJEMANJA.....	4
2.1.3.TRIJE NAČINI POSLUŠANJA.....	5
2.1.4.DOBRI IN SLABI POSLUŠALCI.....	5
2.1.5.NEKAJ NASVETOV ZA POSLUŠANJE.....	7
2.2.SPRAŠEVANJE.....	7
2.2.1.KDOR NE VPRAŠA NIMA KAJ POSLUŠATI.....	7
2.2.2.KAJ VPRAŠUJEMO.....	7
2.2.3.VRSTE VPRAŠANJ.....	8
2.3.SPOROČANJE – GOVORJENJE.....	8
2.3.1.AKTIVNI DEL POSLOVNEGA RAZGOVORA.....	8
2.3.2.NAČIN PODOJANJA, SPOROČANJA.....	9
2.3.3.UREJENOST PODOJANJA.....	9
3.NARAVNANOST UČINKOVITEGA POSLOVNEGA RAZGOVORA.....	10
3.1.DEJAVNOSTNE SESTAVINE.....	10
3.1.1.NARAVNANOST NA CILJ IN SOGOVORNIKA.....	10
3.1.2.RAZUMLJIVOST.....	10
3.2.VEDENJSKE SESTAVINE.....	10
3.2.1.NASPROTOVANJE ALI SODELOVANJE.....	10
3.2.2.NAPAD ALI OBRAMBA.....	11
3.2.3.ZADRTOST ALI STRPNOST.....	11
3.2.4.MOTNJE V KOMUNICIRANJU IN MOTIVIRANJU SOGOVORNIKOV.....	11
3.2.5.GRAJATI ALI SPODBUJATI.....	11
4.POTEK POSLOVNEGA RAZGOVORA.....	12
4.1.PRIPRAVE IN UVOD.....	12
4.1.1.PRIPRAVLJENI IN IMPROVIZIRANI RAZGOVORI.....	12
4.1.2.ANALIZIRANJE IZHODIŠČ.....	12
4.1.3.CILJI IN STRATEGIJE ZA RAZGOVOR.....	12
4.1.4.UMETNOST MOŽNEGA.....	13
4.1.5.PRIPRAVE NA RAZGOVOR.....	13
4.1.6.ZAČETEK RAZGOVORA.....	13
4.2.JEDRO POSLOVNEGA RAZGOVORA.....	14
4.2.1.MEDSEBOJNO SEZNANJANJE.....	14
4.2.2.DOKAZOVANJE IN PREPRIČEVANJE.....	14
4.2.3.POMISLEKI IN UGOVORI.....	15
4.3.ZAKLJUČEK POSLOVNEGA RAZGOVORA IN KAJ POTEM.....	16
4.3.1.ZAKLJUČEVANJE RAZGOVORA.....	16
4.3.2.ZAKLJUČEK RAZGOVORA.....	16
4.3.3.PO RAZGOVORU.....	17
5.POVZETEK POGLAVJA.....	18
6.VPRAŠALNIK I.....	19
7.VPRAŠALNIK II.....	21

1. POSLOVNI RAZGOVOR

1.1. OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI

Poslovni razgovor se od družabnega, zasebnega razgovora razlikuje po ciljnosti. Poslovni razgovor je uspešen, **če dosega svoje cilje**, ki so usmerjeni v doseganje ciljev podjetja.

RAZGOVOR JE TEMELJ POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Za poslovni razgovor je značilno neposredno, sočasno komuniciranje, ki je lahko dvo smerno ali več smerno, pač glede na število udeležence.

Poslovni razgovor raste iz sporočil in odgovorov nanje. **Jedro sporočila in odgovorov v poslovnem razgovoru je govorno, besedno komuniciranje.**

1.2. POSLOVNI RAZGOVOR ALI POSLOVNO PISANJE

Do sredine tega stoletja je bilo poslovno komuniciranje večinoma pisno. Temu so prav gotovo botrovale težave s potovanji, ki so terjale obilo časa, napora, denarja in tveganja. Zato so se managerji in poslovneži posluževali dopisovanja.

Pisno komuniciranje je bilo nedvomno priljubljeno zaradi svoje dokumentarne, dokazilne narave. Imelo pa je tudi slabosti: pisanje je počasno, pisma so potovala po več dni, tednov, pisno izražanje je bilo težje in podobno.

Sodobna prevozna sredstva – letala, avtomobili so skrčila potovanja. Prodor **telefona** je dal še posebno veljavo besedi v poslovnem komuniciranju.

Govorno komuniciranje je hitro, učinkovito, takojšnje ter vsebinsko mnogo prožnejše in bogatejše od pisnega komuniciranja.

1.3. ZNANJE IN VEŠČINE

Poslovni razgovor je le redko namenjen samo obojestranskemu informiranju. Vpletene strani praviloma skušajo uporabiti poslovni razgovor za vplivanje na druge udeležence. **Zato so za poslovni razgovor bistvena znanja in veščine o interesnem vedenju, spodbujanju, moči, odzivanju in še čem.**

Poslovni razgovor je osnovna oblika interaktivnega govornega komuniciranja za poslovne sestanke, za poslovna pogajanja, za poslovne predstavitve, za poslovna svetovanja in še kaj.

2. ELEMENTI POSLOVNEGA RAZGOVORA

Elementi poslovnega razgovora so :

- Sprejemanje – poslušanje
- Spraševanje
- Sporočanje – govorjenje

2.1. SPREJEMANJE, POSLUŠANJE

2.1.1. POZORNO POSLUŠANJE

Staro pravilo pravi, da je v razgovoru uspešen tisti manager (ali kdo drug), ki več posluša kot govori. Takrat **pridobiva informacije** – tako o zadevi, ki jo obravnava razgovor, kot o sogovorniku. Kadar govori, **daje informacije** – o zadevi in o sebi. Vsak govornik, ko govori »polaga karte na mizo«, odkriva svoje želje, argumente, izhodišča in cilje. Pri tem pa hote ali nehote pokaže tudi kaj poudarja in kaj prikriva in v katero smer skuša usmeriti pozornost pogovora.

Za pozorno poslušanje je pomembna popolna zbranost in koncentracija ter opazovanje sogovornika.

2.1.2. OSNOVNE SESTAVINE SPREJEMANJA

Pozorno poslušanje in sprejemanje sporočil se sestoji iz petero sestavin in sicer.

1. **Dojemanje sporočila** – sporočilo dojamemo, sprejmemo s čutili (slišimo, vidimo, tipamo, okusimo.....)
2. **Odbiranje sporočil** je selekcioniranje. Trajneje si zapomnimo pomembna sporočila; sporočila, ki nas zanimajo; sporočila, ki jih radi poslušamo in sporočila, ki dopolnjujejo, kar že vemo.
3. **Interpretiranje informacij** zajema predstavo izrečenih besed sogovornika (pozorno gledanje sogovornika, način izrečenih informacij,...)
4. **Ovrednotenje informacij** je osnova za oblikovanje prejemnikovega stališča o dojeti stvari (pristranskost informacij, sumljivi viri,...).
5. **Odzivanje**, ki sicer ne sodi neposredno k poslušanju, vendar je zelo pomembno, saj se dober poslušalec vedno potrudi, da sogovorniku v govorni ali ne govorni obliki da vedeti, da ga je slišal, razumel in primerno ovrednotil.

2.1.3. TRIJE NAČINI POSLUŠANJA

Med poslušalci so očitno velike razlike, ki izhajajo iz narave udeležencev. Tako kaže slog podajanja informacij prilagoditi poslušalcem. Poznamo:

1. **Zložno poslušanje**, ki se osredotoči na razumevanje in na pomnenje prejetih informacij. Poslušalec vso pozornost posveča sprejemanju informacij, le malo si jih zapisuje () in mu je vseeno ali se s tem strinja ali ne, ali razume ali ne.
2. **Kritično poslušanje** je docela drugačno. Težišče je na tehtanju in vrednotenju informacij iz raznih vidikov (logičnost dokazov, trdnost podatkov, ...). Interakcij s sogovornikom je več, nebesedna sporočila imajo dostikrat zgovornejši pomen.
3. **Aktivno poslušanje** skuša poseči globlje. Poslušalec skuša razumeti sogovornikova čustva, potrebe in želje, da bi mogel razumeti informacije s sogovornikovega zornega kota – neglede ali se z informacijo strinja ali ne. Poslušalec se vživi v govornika.

2.1.4. DOBRI IN SLABI POSLUŠALCI

Nevarnosti pri vodenju poslovnih razgovorov:

- **Egocentričnost**, ko sogovornik ob vsaki težavi, ki obsega informacijo, takoj vskoči z opisom lastnih težav. Takšni poslušalci imajo toliko opravka sami s seboj, da so slepi in gluhi za dosežke in čustva sogovornika.
- **Nezaupljivost**, ko sogovornik vsako navedbo in opombo razume, kot da je bila naperjena proti njemu. Tak sogovornik ustvarja ozračje sumničenja in nezaupanja in tudi vsako informacijo si razlaga kot kritiko na njegov račun.

Po kvaliteti poslušanja poznamo:

- **Dobre poslušalce**
- **Slabe poslušalce**
- **Uspešno poslušanje**

Vrste poslušalcev:

USPEŠNO POSLUŠANJE	SLAB POSLUŠALEC	DOBER POSLUŠALEC
Iskanje zanimivih vidikov	Presliši na videz nezanimivo informacijo	Ne zamudi priložnosti – išče zase zanimiv vidik
Presojanje vsebine, ne podajanja	Ne posluša neprivlačno podane informacije	Zanima se za vsebino, ne za napake v podajanju vsebine
Obvladovanje lastne neučakanosti	Vskakuje v razlago, v dokazovanje, prekinja sogovornika	Počaka s sodbo, dokler ne izve vsega, oglašča se le za poizvedbe
Težišče, naravnost poslušanja	Posluša le dejstva	Posluša, da bi odkril osrednjo zamisel
Prožnost v poslušanju	Nenehno in podrobno zapisuje, vselej na enak način	Zmerno zapisuje, način prilagaja sogovorniku
Poslušanje je delo	Se ne pretegne, hlina pozornost	Zavzeto posluša, ves čas sodeluje
Odnos do motenj	Ni ga težko raztresti, odvrniti na druge misli	Odpravlja motnje, ne zmoti ga neprimerno obnašanje udeležencev, zna se zbrati
Prožnost in voljnost duha	Izmika se zahtevnim temam, želi lahke in zanimive	Osredotoči se prav na zahtevne teme - že za vajo
Sprejemanje drugačnosti	Popade vsako čustveno besedo	Razlaga si čustvene izjave, se ne obeša nanje
Misli so hitrejše od govora	Ob počasnem sogovorniku mu misli uhajajo drugam	Dvomi, predvideva, povzema, tehta podatke: »posluša med vrsticami«

2.1.5. NEKAJ NASVETOV ZA POSLUŠANJE

1. **Osredotočimo se na tisto, kar nam sogovornik pripoveduje**, četudi nam roje po glavi druge misli.
2. **Obilo pozornosti posvetimo sogovorniku** – njegovemu izražanju, tonu glasu, mimiki, kretnjam.
3. **Ostanimo pri bistvu zadeve**. Ko se zalotimo, da smo zašli, se vrnimo na jedro.
4. **Bodimo živahni, budni pri podajanju in dojetanju**.
5. **Ne prekinjajmo sogovornika**, če ni nujno potrebno.
6. **Sprejemaj tok koristnih informacij potrpežljivo**, obvladano, razumevajoče in utihni, ko ni potrebno, da govoriš.
7. **Zbrano poslušanje in vestno zapisovanje** bistvenih podatkov in dogodkov kar je iztočnica za razpravo.

2.2. SPRAŠEVANJE

2.2.1. KDOR NE VPRAŠA NIMA KAJ POSLUŠATI

V poslovnem razgovoru je povratni tok informacij, zelo važen moment, zato uporabljamo spraševanje, ki je vezano na poprejšnje sogovornikove informacije.

Kdor ne vpraša, ne dobi odgovora: zato je večina spraševanja eden izmed temeljev za uspešno poslovno razgovarjanje.

2.2.2. KAJ VPRAŠUJEMO

Vprašanja so gibalno vsakega poslovnega razgovora. Zato že med snovanjem razgovora razmišljamo, kakšna vprašanja bomo zastavili sogovorniku – in seveda tudi, kakšne odgovore bomo imeli pripravljene, če nas vprašajo to ali ono.

V samem razgovoru ponavadi ugotovimo, da nam dane informacije ne zadoščajo, zato postavljamo vprašanja, da bi:

- **usmerili tok informacij, kot nam ustreza,**
- **omogočili sogovorniku, naj pokaže, kaj ve in zna;**
- **speljali razgovor na novo področje, dobili nove informacije;**
- **preverili svoja stališča in predloge;**
- **prevzeli ali obdržali pobudo v razgovoru – in še kaj.**

2.2.3. VRSTE VPRAŠANJ

Najbolj temeljna delitev vprašanj je na:

1. **Odprta, splošna vprašanja** so tista na katera obstaja neomejeno število odgovorov. Primerna so zlasti za začetni del razgovora. »Lepo vreme, mar ne?«.
2. **Zaprta, direktna vprašanja** terjajo od sogovornika, naj se opredeli za eno izmed maloštevilnih možnosti. Značilna zaprta vprašanja so na testih, anketah...

Po slogu in namenu delimo vprašanja še na nekaj drugih vrst:

- **Navajajoča vprašanja** vodijo sogovornika v želeno smer, mu pomagajo pri odločitvi. (Saj tudi vi mislite tako....?)
- **Razmišljajoča vprašanja** navajajo na skupno ustvarjanje in snovanje, razčiščevanje in pojasnevanje. (Sem prav razumel, da....?)
- **Retorična vprašanja** pravzaprav niso prava vprašanja, saj jih zastavljamo samemu sebi. So orodja, ki jih spreten sogovornik uporablja, da razgiba razgovor.
- **Povratna vprašanja** s katerim se govornik izmakne neprijetnemu vprašanju druge strani.
- **Kontrolna vprašanja** s katerim skušamo preveriti ali nas je sogovornik dobro razumel.
- **Racionalna, emocionalna, sugestivna, neposredna, posredna, v obliki štafete in še kaj.**

2.3. SPOROČANJE – GOVORJENJE

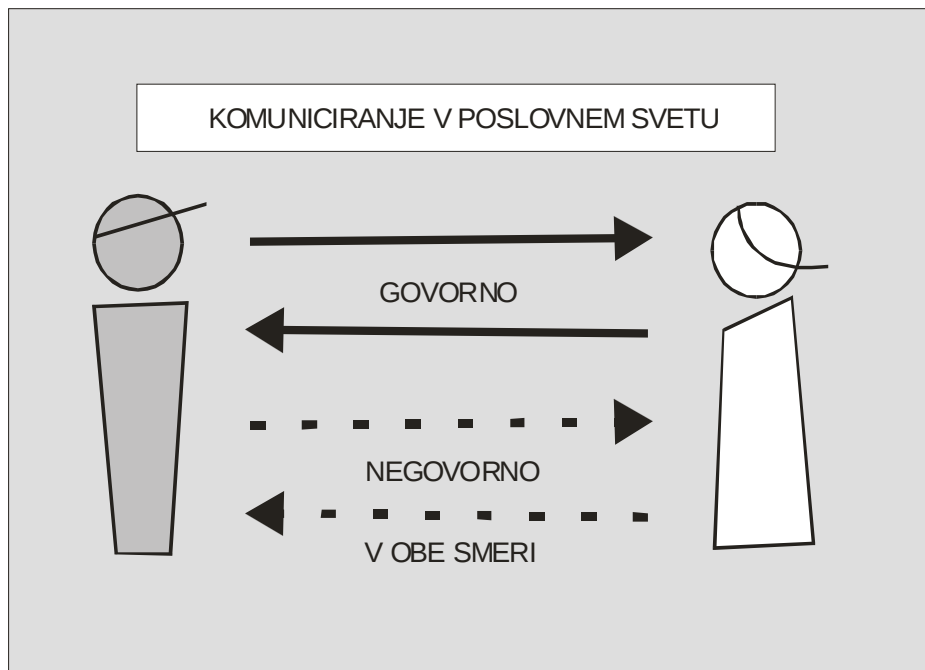
2.3.1. AKTIVNI DEL POSLOVNEGA RAZGOVORA

Poslušanje je pridobivanje informacij in je zato za sogovornika najbolj pomembno.

Sporočanje obsega posredovanje informacij o zadevah, stališčih, predlogih, ukrepih, usmeritvah in je osnova poslovnega razgovora.

Učinkovito podajanje je predvsem veščina, ki se jo je treba naučiti. Pri tem je včasih sama govorica premalo. Sporočilo skušamo sočasno posredovati še s sliko, tabelo ali grafom, s predmetom ali modelom, z vidom in tipom, včasih še z okusom in vonjem. Takšno sporočilo je bolj prepričljivo, bolje ga pomnimo in lažje sprejmemo.

Komuniciranje v poslovnem razgovoru:



2.3.2. NAČIN PODOJANJA, SPOROČANJA

Podajanje temelji na izbranih podatkih, dejstvih, vnaprej pripravljenih gradivih. Učinkovito podajanje ni naključno, odvisno od navdiha ali razpoloženja, **temveč si ga pripravimo vnaprej – deloma v glavi, deloma v pisni obliki**. Informacije naj bodo jasne, točne in strokovno neoporečne.

Zato posegamo po retoriki – umetnosti učinkovitega govorjenja.

2.3.3. UREJENOST PODOJANJA

Samo izmenjevanje vsebinsko popolnih in privlačno podanih informacij ne zadostuje, da bi bil poslovni razgovor učinkovit.

Naj bo tudi primerno urejen, poteka naj po vnaprej predvidenem načrtu.

Poslovni razgovori naj bodo primerno dolgi (ne prekratki in ne predolgi).

3. NARAVNANOST UČINKOVITEGA POSLOVNEGA RAZGOVORA

3.1. DEJAVNOSTNE SESTAVINE

3.1.1. NARAVNANOST NA CILJ IN SOGOVORNIKA

Poslovni razgovor je vsekakor ciljno početje in je uspešen, če dosega cilje vseh ali vsaj večine udeležencev. Je torej naravnana na sodelovanje udeležencev in na sporazum.

Poslovni razgovor naj bo dvostransko in večstransko komuniciranje vseh udeležencev, naravnana naj bo na sogovornika, temelji naj na aktivnem poslušanju in ciljnem spraševanju.

3.1.2. RAZUMLJIVOST

Udeleženci učinkovitega poslovnega razgovora se trudijo, da bi bilo vse, kar povedo kar najbolj razumljivo – razumljivo pa je tisto kar je preprosto.

Preprostost pomeni preprosto grajene stavke, uporabo vsem udeležencem znanih in domačih besed, malo tujk – in sprotno pojasnevanje strokovnih izrazov. Preprostost – razumljivost temelji na **urejenosti, jedrnatosti, spodbudnosti in enostavnosti.**

3.2. VEDENJSKE SESTAVINE

3.2.1. NASPROTOVANJE ALI SODELOVANJE

Seveda je veliko poslovnih razgovorov na katerih udeleženci vede ali nevede slabo sodelujejo in tako prispevajo k manjši učinkovitosti in uspešnosti razgovora.

Poznamo petero pravil, ki pomagajo urediti neučinkovit, zaostren poslovni razgovor in sicer:

1. **Sogovornik naj pove svoje do konca;** ne prekinjajmo ga.
2. **Poslušamo ga pozorno;** pokažemo, da nas zanima kaj govori.
3. **Ugotoviti skušamo resnične namere in vzroke;** ustvarimo si lastno sodbo o zadevi.
4. **Ugovor sprejmemo;** seveda ob primernih pogojih
5. **V razpravi ostanemo mirni in zbrani;** to pokažemo tako z govornimi kot z negovornimi sporočili.

3.2.2. NAPAD ALI OBRAMBA

Velikokrat se odvijajo poslovni razgovori, pri katerem ima ena stran nekaj masla na glavi. Takšni poslovni razgovori so še posebej občutljivi. Tukaj ne velja znana krilatica »napad je najboljša obramba«, temveč je potrebno s sodelovanjem najti pravo pot.

3.2.3. ZADRTOST ALI STRPNOST

Vsaka kmečka pamet uči, da naj normalen človek nekaterih stvari ne počne (dražiti psa pri jedi, nalivati olja na ogenj...). Isto velja za poslovne razgovore.

Nespametno ravna sogovornik, ki skuša na prisilo, moč vsiliti svoje mnenje. Strpnost pri poslovnem razgovoru je boljša kot zadrta načelnost.

3.2.4. MOTNJE V KOMUNICIRANJU IN MOTIVIRANJU SOGOVORNIKOV

Z nezainteresiranimi sogovorniki ni učinkovitih in uspešnih poslovnih sestankov. Tukaj gre dostikrat za težave v komuniciranju, ki lahko vsebujejo:

- **Nejasnost** – nezadostna informacija;
- **Nejevolje** – je neizbežna, če udeleženci ne razčistijo nejasnosti;
- **Razočaranja** – naslednja stopnja, ki se lahko razvije iz nejevolje;
- **Zavračanja** – zadnja stopnja v razkrojnem procesu in efekt je običajno nikakršen.

3.2.5. GRAJATI ALI SPODBUJATI

Vsako vzajemno človeško dejavnost – torej tudi poslovni razgovor – je potrebno usmerjati proti zastavljenemu cilju. Usmerjanje pomeni vplivanje na udeležence, da jo ubirajo v bolj ali manj pravo smer.

Poslovni razgovor naj poteka po tehle stopnjah:

- **Otvoritev** – jasno predstaviti temo razgovora;
- **Opredelevitev** – z otipljivimi, izmerljivimi dejstvi ne pa z ocenami in občutki;
- **Stališče** – vsak naj ima poštene možnosti, da razloži svoj pogled na zadevo;
- **Posledice** – pravilno je skupaj obravnavati posledice, ki jih ima zadeva;
- **Popravki** – nesmiselno je tarnati in obžalovati, temveč je bolje popraviti zgrešeno in zadevo postaviti v pravo smer;
- **Sklep** – naj bo spodbuden in pozitiven, usmerjen v prednosti in priložnosti.

4. POTEK POSLOVNEGA RAZGOVORA

4.1. PRIPRAVE IN UVOD

4.1.1. PRIPRAVLJENI IN IMPROVIZIRANI RAZGOVORI

Z razgovorom skušajo udeleženci vplivati na ljudi, jim posredovati informacije, se pogajati in snovati nove rešitve. Od učinkovitosti in uspešnosti razgovorov je odvisna lastna uspešnost udeležencev, podjetja ali tistega za katerega dela. Zato se udeleženci **izogibajo improviziranim razgovorom**, ki so redko učinkoviti in še manj krat uspešni, pogosto pa prinašajo težave in neuspehe.

4.1.2. ANALIZIRANJE IZHODIŠČ

Udeleženci vsak zase pred razgovorom najprej analizirajo stanje, opredelijo svoje prednosti in lastne slabosti.

Po analizi se odločijo za razgovor, ga odložijo ali namero zanj opustijo. Za razgovor se odločijo:

- **če je zadeva dovolj pomembna;**
- **če ne kaže, da bi bilo z obravnavanjem zadeve bolje počakati;**
- **če ocenijo, da bo razgovor dovolj koristen;**
- **če ne presodijo, da lahko razgovor prav tako uspešno opravi nekdo drug namesto njih.**

4.1.3. CILJI IN STRATEGIJE ZA RAZGOVOR

Razgovor načrtujemo tako kot vsako drugo dejavnost – zanj določimo **cilje** in **strategije** za doseganje teh ciljev. Cilji razgovora naj bodo **dosegljivi**, naj bodo **izvirni in merljivi**.

Strategije za doseganje ciljev razgovora naj obsegajo:

- **Način razgovora;** zlepa ali zgrda, naravnost ali posredno, na dolgo ali na kratko, prijateljsko ali zadržano.
- **Urejenost (potek) razgovora;** zaporedje obravnavanih zadev, delitev dela, časovni potek.
- **Resurse za razgovor;** kakšne informacije potrebujemo, kakšna sredstva, kdo nam bo zaveznik in kdo ne.

Razgovor je bolje odložiti, če je uspeh negotov.

4.1.4. UMETNOST MOŽNEGA

Želje in namere so eno, stvarnost pa nekaj drugega; to velja tudi za poslovni razgovor. Tako kaže upoštevati nepredvidljive spremembe in okoliščine, ki bodo mogoče terjale drugačen razgovor. En sam načrt ni dovolj – upoštevati »črno varianto«.

Marsikdaj cilja ni mogoče doseči v enem razgovoru. Če je tako, si je bolje postaviti vmesne cilje in te potem načrtno dosegati. **Strategija majhnih korakov**, ki terja več potrpljenja, je pa marsikdaj edina možnost.

4.1.5. PRIPRAVE NA RAZGOVOR

Sam načrt razgovora ni dovolj, še posebej če ga opravimo le v mislih. Zato je zelo koristno, če si ga skiciramo in zapišemo.

Nadvse pomembno je načrtovanje časovnega poteka – zato v naprej razdelimo razpoložljiv čas.

Dober razgovor naj bo **kakovosten, strokovno neoporečen, jasen in usmerjen, podajanje naj bo nazorno, informacije pa jasno začrtane**. Postavimo si »rdečo nit« po kateri vodimo potek razgovora.

Pred pomembnim razgovorom opravimo:

- **Miselno vajo** v svoji glavi;
- **Govorno vajo**, ki je mnogo boljša;
- **Simuliranje razgovora** z namišljenim partnerjem.

4.1.6. ZAČETEK RAZGOVORA

Takoj ob začetku kaže opredeliti namen razgovora – sicer sogovornik ugiba, kaj imamo za bregom. Dobro je sprostiti začetno napetost in ustvariti s sogovornikom prijeten odnos.

Naravno je, da razgovor začne tisti, ki je dal pobudo zanj in ki od razgovora kaj pričakuje.

Vzvišenost ali kak drug neprimeren pristop lahko že v začetku pokvari izid razgovora.

4.2. JEDRO POSLOVNEGA RAZGOVORA

4.2.1. MEDSEBOJNO SEZNANJANJE

Sogovorniki si povedo, kaj o obravnavani zadevi vedo, kaj o njej menijo, kje vidijo težave in kje priložnosti. **Uvodno medsebojno informiranje** naj zgradi skupna izhodišča za nadaljevanje razgovora.

Pomembno vlogo imajo **komunikacijske veščine sogovornikov**.

4.2.2. DOKAZOVANJE IN PREPRIČEVANJE

Vsak izmed sogovornikov skuša voditi druge k ciljem, ki si jih je zastavil – zato **dokazuje in prepričuje**.

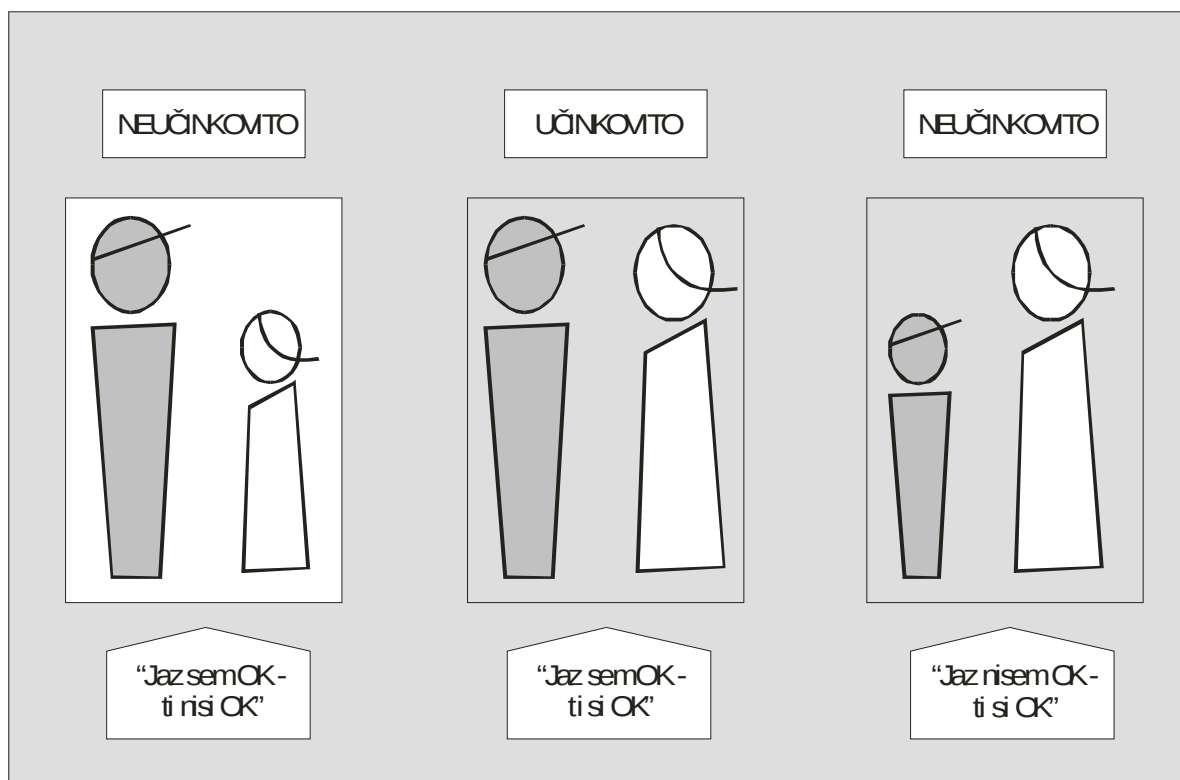
Na dokazovanje se kaže dobro pripraviti zato:

- **Zbiramo podatke in dokaze v svoj prid** (gradiva, reference, analize, statistike)
- **Predvidevamo morebitne ugovore** ter pripravimo protipredloge;
- **Premišljujemo, kaj bi lahko uporabili iz verjetnih sogovornikovih stališč**, da bi zadevo obrnili v svoj prid;
- **Vnaprej se odločimo, kako se bomo pripravili na morebitna nesprejemljiva stališča** in predloge sogovornikov.

Uspešni so razgovori med enakopravnimi sogovorniki, ki se prijazno in spoštljivo vedejo, upoštevajo stališča in interese druge strani, iščejo sodelovanje in se izogibajo zaostrovanju, ki ponavadi ne vodi nikamor.

Obnese se nazornost, preprostost in konkretnost.

Razmerje sogovornikov za učinkovito razgovarjanje:



4.2.3. POMISLEKI IN UGOVORI

Pri poslovnih razgovorih se pojavijo tudi pomisleki in ugovori, ko se pokaže, da sogovornik:

- **Dvomi o verjetnosti in pravilnosti prejetih informacij in stališč;**
- **Preskuša našo trdnost in utemeljenost navedb;**
- **Verjame v drugačno ravnanje;**
- **Ne verjame, da je predlagana rešitev izvedljiva;**
- **Se sicer strinja, vendar se boji vsakih tveganj.**

Najzahtevnejši so **neizrečeni ugovori**, ki jih le slutimo v sogovornikovi zadržanosti.

Če zaznamo, da nimamo prav in je bil ugovor utemeljen se zahvalimo in popravimo. Seveda pa se upremo žaljivim, nemoralnim in nesprejemljivim ugovorom.

4.3. ZAKLJUČEK POSLOVNEGA RAZGOVORA IN KAJ POTEM

4.3.1. ZAKLJUČEVANJE RAZGOVORA

Pazljivo spremljanje in analiziranje razgovora je najboljše merilo za odločanje o **pravočasnem koncu razgovora**. Prezgoden konec onemogoči dokončno razčiščevanje in oblikovanje stališč ter sproži pri sogovorniku zamero; prepozni konec povzroča nejevoljo in sum, da skušamo na vso silo, doseči svoje cilje, pa čeprav z utrujanjem nasprotnika – sogovornika.

Razgovor je uspešen, če vsaj v zadovoljivi meri doseže zastavljene cilje. Obnese se sprotno povzemanje (in zapisovanje) že dogovorjenega.

Zaključevanje razgovorov pa ne uspe vselej tako kot smo si želeli. Če se izkaže, da zastavljenih ciljev ni mogoče doseči, kaže preusmeriti razgovor na alternativne še vedno sprejemljive cilje.

4.3.2. ZAKLJUČEK RAZGOVORA

Poslovni razgovor kaže vljudno, vendar odločno zaključiti **ter jasno in kratko povzeti dogovorjeno**. Pravi trenutek je mogoče izbrati tudi iz sobesednikovega obnašanja.

Človeški spomin je omejen in kratek, zato kaže zaključke poslovnega razgovora **zapisati**. Zapisovanje dogovorov za lastno rabo je normalna poslovna navada; kdor se je ne drži tvega pri sogovorniku sum, da dogovorov ne jemlje resno.

4.3.3. PO RAZGOVORU

Najbolj uspešen razgovor je lahko slab, če dogovorjenega ne **uresničimo**. Zato je potrebno posvetiti posebno pozornost in skrb pri izvajanju dogovorov. Mnogokrat ne gre brez ponovnih, dopolnilnih razgovorov, ki odstranijo ovire in odprejo še dodatne možnosti.

Pri **spremljanju** dogovorov žanjejo prednosti **merljivi cilji**. Vsako odstopanje od njih kaže na takojšnje ukrepanje, saj je prepozno ukrepati šele takrat, ko ciljev ni več mogoče doseči.

Ocenjevanje izidov je opravilo, ko ugotavljamo doseganje zastavljenih ciljev. Takšno ocenjevanje pogosto vodi do dogovorov o dopolnilnih dejavnostih, ki naj izboljšajo doseženo – ponavadi pa merijo v nove smeri in na nova področja za sodelovanje sogovornikov.

5. POVZETEK POGLAVJA

1. Poslovni razgovor je sočasno in dvostransko, predvsem govorno komuniciranje med dvema ali več sogovorniki. Od družabnega razgovora ga razlikuje naravnost na poslovne cilje, od poslovnega sestanka manjša formaliziranost. Poslovni razgovor je dandanes prevladujoča in temeljna oblika poslovnega komuniciranja.
2. Za učinkovito poslovno razgovarjanje ni dovolj naravna nadarjenost, pa tudi ne samo znanje o obravnavani zadevi in o osnovah komuniciranja. Poslovno razgovarjanje je tudi veščina, ki nastaja z izkušnjami in vajo, in dejavnost, ki terja skrbno snovanje, načrtovanje in priprave.
3. Poslovni razgovor temelji na osnovnih znanjih o komuniciranju, ki jih pogloblja predvsem glede govornega sporočanja in sprejemanja govornih sporočil. Pri tem je pomembno dojetanje sporočil, tj. sprejemanje in odbiranje, zatem interpretiranje sporočil, vrednotenje sporočil in odzivanje nanje. Na vseh štirih stopnjah gre za zmes dejavnosti in vedenjskih sestavin in dejavnikov.
4. Čeprav je poslovni razgovor predvsem govorno komuniciranje, pa sogovornika med razgovorom črpata iz negovornih sporočil - hotenih in nehotenih - vsaj toliko informacij kot iz govornih sporočil. Poslovni razgovor očitno sestoji iz govorjenja, poslušanja in vpraševanja, ki razčiščuje pomen sporočil in usmerja razgovor.
5. Dojetanje informacij s poslušanjem govorne informacije in z vsemi drugimi čuti za negovorne informacije je najpomembnejša veščina za učinkovito poslovno razgovarjanje. Poslušanje je lahko zložno, pretežno pasivno dojetanje; lahko je kritično, če tehta in vrednoti informacije; lahko je tudi aktivno - poslušalec se skuša vživeti v sogovornika in razumeti njegove interese, vrednote in cilje. So dobri in slabi poslušalci; za slednje sta značilna zlasti egocentričnost in pasivnost.
6. Pomembno je spraševanje: kdor ne vpraša, nima kaj poslušati. Vprašanja so odprta in zaprta; prva rabimo zlasti v začetku razgovora, slednja kvečjemu ob koncu. Sicer pa so po slogu in namenu vprašanja še navajajoča, razmišljajoča, retorična, kontrolna in še kakšna; v vseh se srečujejo racionalne in emocionalne sestavine. Z vprašanji je mogoče pridobivati dodatne informacije, mogoče je vplivati na potek poslovnega razgovora - predvsem pa na sogovornike, saj dobro zastavljenim vprašanjem pogosto sledijo odzivi, ki so spraševalcu pogodu, sogovorniki pa jih vzamejo za svoje, jih internalizirajo.
7. Govorjenje kot osrednja oblika sporočanja v poslovnih razgovorih seveda temelji na osnovah komuniciranja in na veščinah govorništva, retorike - ima pa vrsto posebnosti, ki izvirajo iz osebnega stika sogovornikov in neposrednega izmenjavanja sporočil in odzivov. Podajanje naj bo učinkovito, urejeno in prilagojeno sogovornikom.
8. Naravnost učinkovitega poslovnega razgovora upošteva številne dejavnostne in vedenjske vidike. Med dejavnostnimi so gotovo prvi ciljnost, urejenost in jasnost. Med vedenjskimi gre za vrsto razponov v naravnosti: za nasprotovanje ali sodelovanje, za napadanje ali obrambo, za zadržanost ali strpnost, za motnje in motiviranost, za grajo ali pohvalo. Ni ene same najboljše naravnosti - izbira je odvisna od okoliščin, predvsem od sogovornikov, na katere naj razgovor vpliva; gre torej še za eno uporabo situacijskega vodenja, ki ga obravnavajo uvodna poglavja te knjige.
9. Osnovni koraki v poteku poslovnega razgovora so priprave in uvod, jedro in konec. - Priprave obsegajo analiziranje izhodišč in izbiranje ciljev in strategij za razgovor načrtovanje časovnega poteka - in vaje; potem je na vrsti začetek razgovora, kjer sogovorniki opredeljujejo temo razgovora in oblikujejo ozračje med razgovorom. - Jedro poslovnega razgovora obsega medsebojno informiranje o zadevi in o stališčih, dokazovanje in prepričevanje, pomisleke in ugovore. Sklep poslovnega razgovora obsega predvsem pravočasno zaključevanje in dogovor sogovornikov; sledi mu uresničevanje dogovorov in spremljanje te dejavnosti.

6. VPRAŠALNIK I

KAKO DOBRO ZNAM POSLUŠATI?

TEST

OPREDELITE SE DO NASLEDNJIH IZJAV	DA		NE
1. Zanimajo me številna področja; zato tudi informacij, ki ne obetajo kaj prida, ne prezrem.			
2. Pazljivo poslušam, da bi dojel osnovno sogovornikovo misel in razloge, ki govorijo zanjo.			
3. Med sestanki si vselej delam zapiske, da ohranim ključne podatke.			
4. Tudi za dalj časa se lahko osredotočim na eno samo zadevo.			
5. Svoja čustva vselej trdno držim na vajetih.			
6. Na obravnavano zadevo se pozorno osredotočim; ni, da bi pozornost samo hlinil.			
7. Vselej počakam, da sogovornik pove do konca - šele potem si ustvarim lastno podobo o tem, kar mi govori.			
8. Sogovorniku se odzivam sproti - z nasmehom, s prikimavanjem, z besedo priznanja.			
9. Vem, katere drobne razvade speljejo pozornost poslušalca od govorca - in se jim skušam izogibati			
10. Zavedam se svojih predsodkov in nagnjenj ter skrbim, da me ne zavedejo pri poslušanju.			
11. Vselej se skušam obvladati, kadar me ima, da bi kar naprej prekinjal sogovornika.			
12. Pogled je vez med menoj in sogovornikom; zato pazim, da mi med razgovorom ne uhaja drugam.			
13. Sogovornikove besede pogosto ponovim ali povzamem, kot sem jih razumel; tako ne morem zgrešiti, kaj mi je povedal.			
14. V sogovornikovih besedah se osredotočim tako na tisto, kar je otipljivo - kot na tisto, kar je čustveno obarvano.			
15. Dostikrat prosim za dodatna pojasnila, ki mi pomagajo pri razčiščevanju obravnavane zadeve.			
16. Sogovorniku zlepa ne posežem v besedo in mu pomagam do kraja izraziti njegovo misel le, če me za to izrecno prosi.			
17. Ko poslušam po telefonu, imam vselej prosto roko, da si prejete informacije sproti zapisujem.			
18. Pri poslušanju mora moj jaz v ozadje; pozornost moram posvetiti sogovorniku.			
19. Zelo pazim, da vselej tehtam in ocenjujem sogovornikova sporočila, ne pa njega samega.			
20. Kolikor morem presoditi, sem kar potrpežljiv poslušalec.			

Seštejte odgovore, ki ste jih označili – skupaj

Število »ne« odgovorov:

- 1 -5 Ste odličen poslušalec. Le tako naprej!**
- 6-10 Še kar dober poslušalec ste - lahko pa bi bili še boljši!**
- 11-15 Dosledno se držite ugotovitev tega poglavja, pa boste postali mnogo boljši poslušalec tako v poslovnem kot v domačem krogu**
- 16-20 Joj! Odprite ušesa, poslušajte bolj zavzeto!**

7. VPRAŠALNIK II

VPRAŠALNIK ZA OCENJEVANJE RAZGOVORA:

VPRAŠANJE	DA (5)	DEL NO (3)	NE (1)
1. Na poslovni razgovor se vselej temeljito pripravim - za uro razgovora uro priprav; postavim si cilj in premislim, kako bi ga dosegel			
2. Med poslovnim razgovorom skušam čim več spraševati in dejavno poslušati, govoriti pa le toliko, kolikor je zares treba			
3. Kar mi sogovorniki pripovedujejo, vselej kritično pretehtam in preverim; saj ni, da bi lagali, vendar iste besede ljudje različno razumemo			
4. V poslovnem razgovoru vedno začnem z odprtimi, poizvedujoči vprašanji; zaprta so primerna šele za konec, ko je že vse jasno			
5. S sogovorniki želim predvsem sodelovati; zato se izogibam vsega, kar bi jih izzivalo, žalilo, spravljal v sum in v dvome; raje hvalim in spodbujam, kot grajam			
6. Med razgovorom imam vselej pred očmi tri sestavine; uvod, jedro in sklep; vsaki posvečam primerno pozornost in primeren čas			
7. Držim se načela, naj začne govoriti tisti, ki ga zadeva najbolj žuli ali spodbuja; sam se oglašam potem, ko so »karte že na mizi«			
8. Raje dokazujem, kot prepričujem: dejstva so boljša od lepih besed; ugovore poslušam in nanje odgovarjam zmerno in argumentirano			
9. Med razgovori si vselej delam kratke zapiske, ki jih skrbno urejene hranim; po razgovoru napravim zapis ali beležko - če to stori kdo drug, zapis skrbno pregledam in se nanj odzovem, če je treba			
10. Po razgovoru napravim - sam zase - oceno in načrt, kako dalje: izvršiti je treba dogovore, pripraviti naslednji sestanek, če ta ni privedel do konca			

Vsak odgovor »da« šteje pet točk, vsak »deloma« tri točke in vsak »ne« eno točko. Seštejte točke in seštevek delite z 10, da dobite oceno. Če je ta pod štiri, temeljito premislite, kaj boste nemudoma izboljšali!