



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru



Darinka Verdonik

Veščine komuniciranja v inženirskem poklicu





Univerza v Mariboru

Fakulteta za elektrotehniko,
računalništvo in informatiko

Veščine komuniciranja v inženirskem poklicu

Avtorica

Darinka Verdonik

November 2021

Naslov <i>Title</i>	Veščine komuniciranja v inženirskem poklicu <i>Communication Skills in Engineering Profession</i>	
Avtor <i>Author</i>	Darinka Verdonik (Univerza v Mariboru, Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko)	
Recenzija <i>Review</i>	Marko Stabej (Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta)	
	Peter Kokol (Univerza v Mariboru, Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko)	
Jezikovni pregled <i>Language editing</i>	Darinka Verdonik (Univerza v Mariboru, Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko)	
Tehnični urednik <i>Technical editor</i>	Jan Perša (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)	
Oblikovanje ovitka <i>Cover designer</i>	Jan Perša (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)	
Grafike na ovitku <i>Cover graphics</i>	Feedback, avtor: geralt s Pixabay.com CC0	
Grafične priloge <i>Graphic material</i>	Avtorica	
Založnik <i>Published by</i>	Univerza v Mariboru Univerzitetna založba Slomškovo trg 15, 2000 Maribor, Slovenija https://press.um.si , zalozba@um.si	
Izdajatelj <i>Issued by</i>	Univerza v Mariboru Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko Koroška cesta 46, 2000 Maribor, Slovenija https://www.feri.um.si , feri@um.si	
Izdaja <i>Edition</i>	Prva izdaja	Izdano <i>Published at</i> Maribor, november 2021
Vrsta publikacije <i>Publication type</i>	E-knjiga	Dostopno na <i>Available at</i> https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/595

CIP - Kataložni zapis o publikaciji Univerzitetna knjižnica Maribor	
316.77:62(0.034.2)	
VERDONIK, Darinka Veščine komuniciranja v inženirskem poklicu [Elektronski vir] / avtorica Darinka Verdonik. - 1. izd. - E-publikacija. - Maribor : Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba, 2021	
Način dostopa (URL): https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/595 ISBN 978-961-286-524-5 doi: 10.18690/978-961-286-524-5 COBISS.SI-ID 77899011	



© Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba
/ University of Maribor, University Press
Besedilo / Text © Verdonik, 2021

To delo je objavljeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav 4.0 Mednarodna. / *This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 International License.*

Uporabnikom je dovoljeno reproduciranje brez predelave avtorskega dela, distribuiranje, dajanje v najem in priobčitev javnosti samega izvirnega avtorskega dela, in sicer pod pogojem, da navedejo avtorja in da ne gre za komercialno uporabo.

Vsa gradiva tretjih oseb v tej knjigi so objavljena pod licenco Creative Commons, razen če to ni navedeno drugače. Če želite ponovno uporabiti gradivo tretjih oseb, ki ni zajeto v licenci Creative Commons, boste morali pridobiti dovoljenje neposredno od imetnika avtorskih pravic.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

ISBN 978-961-286-524-5 (pdf)

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-524-5>

Cena
Price Brezplačni izvod

Odgovorna oseba založnika
For publisher prof. dr. Zdravko Kačič,
rektor Univerze v Mariboru

Citiranje
Attribution Verdonik, D. (2021). *Veščine komuniciranja v inženirskem poklicu*. Maribor: Univerzitetna založba. doi: 10.18690/978-961-286-524-5

Kazalo

1	Uvod	1
2	Vrste komunikacije v delovnem okolju	3
2.1	E-pošta	3
2.2	Sestanki	4
2.2.1	Priprave na sestanek	5
2.2.2	Vodenje in udeležba sestanka	5
2.2.3	Aktivnosti po sestanku	6
2.2.	Sestanek na daljavo	7
2.3	Orodja za vodenje projektov, shranjevanje, koledarji, skupnostni dokumenti ipd.	8
2.4	Poslovna srečanja, konference, druženja	9
2.4.1	Kratka predstavitev poslovne ideje (angl. elevator pitch)	9
2.5	Ostale oblike komunikacije na delovnem mestu	9
3	Priprave na javni govorni nastop	11
3.1	Izbira in priprava teme	11
3.2	Odnos do občinstva	12
3.3	Priprava nastopa	13
3.3.1	Pristop k pripravi nastopa	13
3.3.2	Priprava prosojnic	13
3.3.3	Razumljiv, pogovarjalni jezik	13
3.3.4	Način govora in govornica telesa	14
3.3.5	Struktura vsebine nastopa	14
3.3.6	Struktura govornega nastopa glede na vrsto nastopa	14
4	Izvedba javnega govornega nastopa	17
4.1	Sproščenost	17
4.2	Dihanje	18
4.3	Glas	18
4.4	Telo	19
4.5	Jezik	19
5	Nepripravljen govor	21
5.1	Strah pred javnim izpostavljanjem	22
5.2	Občutek sproščenosti	22

6	Kako razumemo.....	25
6.1	Model razumevanja.....	25
6.2	Govorno dejanje	27
6.3	Različni zorni koti.....	30
6.4	Posredno sporočeno.....	33
6.4.1	Predpostavke	33
6.4.2	Logično sklepanje	34
6.4.3	Pogovorno sklepanje.....	35
6.5	Kontekst.....	37
7	Pomanjkljiva in neuspešna komunikacija	39
7.1	Kaj sta nesporazum in pomanjkljiva komunikacija	39
7.2	Različne ravni pomena	42
7.2.1	Pomen, ki izhaja iz jezika, oz. dobesedni pomen.....	43
7.2.2	Pomen, ki izhaja iz konteksta, oz. pragmatični pomen.....	43
7.2.3	Ton izjave oz. sporočila	45
7.3	Zakaj nastanejo težave pri komunikaciji	45
7.3.1	Omejene zmožnosti jezika in kanala	45
7.3.2	Spodrsaljaji v komunikaciji.....	46
7.3.3	Lastnosti govorcev.....	47
7.3.4	Medkulturne razlike.....	47
7.3.5	Ideološke pripadnosti.....	49
7.3.6	Strateško izkoriščanje nesporazumov	50
8	Poslušanje	51
8.1	Odnos do komunikacije.....	51
8.2	Blokade, ki onemogočijo dobro poslušanje.....	52
8.3	Učinkovito poslušanje.....	54
8.3.1	Aktivno poslušanje	54
8.3.2	Empatično poslušanje	55
8.3.3	Odprto poslušanje	55
9	Neverbalna komunikacija	57
9.1	Razlike med verbalnim (jezikovnim) in neverbalnim.....	57
9.2	Načini neverbalnega izražanja	58
9.2.1	Telesni videz	58
9.2.2	Noge in telo	59
9.2.3	Telesni stiki in bližina	59
9.2.4	Govorica rok	60
9.2.5	Govorica oči	61
9.2.6	Obraz in usta	62
9.2.7	Neverbalni glasovi, tempo govorjenja, ton glasu, intonacija ...	62
9.3	Razumevanje in tvorjenje neverbalnega.....	63

10	Pisanje strokovnih in znanstvenih besedil	65
10.1	Strokovna in znanstvena besedila.....	65
10.1.1	Sistemi za beleženje strokovnih in znanstvenih objav.....	65
10.1.2	Tipologija strokovnih in znanstvenih besedil po COBISS-u.....	66
10.1.3	Jezikovne in slogovne značilnosti znanstvenih, strokovnih in poljudnih tipov besedil.....	68
10.2	Pisanje strokovnega ali znanstvenega besedila po korakih.....	69
10.2.1	Aktivnosti pred tvorjenjem.....	69
10.2.2	Oblikovanje osnutka.....	70
10.2.3	Pregledovanje.....	71
10.2.4	Popravljanje.....	72
10.3	Plagiatorstvo.....	72
10.4	Sklicevanje in navajanje literature.....	74
10.4.1	Sklicevanje oz. citiranje.....	74
10.4.2	Navajanje literature.....	75
10.4.3	Slog sklicevanja in navajanja literature IEEE.....	76
10.4.4	Slog sklicevanja in navajanja literature APA.....	77
10.4.5	Orodja za citiranje in organizacijo sklicev.....	78
11	Vljudnost in etika v komuniciranju	79
11.1	Vljudnost.....	79
11.2	Etika komuniciranja.....	81
12	Konfliktni odnosi	83
12.1	Taktike izogibanja konfliktu.....	84
12.2	Komunikacijski slogi.....	85
12.2.1	Posebne strategije asertivnega sloga.....	86
12.2.2	Asertivno razumevanje.....	87
12.2.3	Odzivanje na kritiko.....	87
12.3	Kako se prepiramo.....	88
12.3.1	Destruktivni prepir.....	88
12.3.2	Konstruktivni prepir.....	89
13	Prepričevanje	91
13.1	Načini prepričevanja.....	91
13.2	Prepričanja in prepričevanje.....	92
13.3	Osebnost in medosebni odnosi.....	94
13.3.1	Osebnost.....	94
13.3.2	Domačnost.....	94
13.4	Zgodba.....	95
13.5	Principi prepričevanja po Cialdiniju.....	96
13.5	Strategije in taktike pogajanj.....	97

14	Zaključek.....	99
	Seznam literature	101

1 Uvod

Pričujoče delo se uporablja kot študijsko gradivo za študente programa Računalništvo in informacijske tehnologije na Fakulteti za elektrotehniko, računalništvo in informatiko Univerze v Mariboru (UM FERI) pri predmetu Veščine komuniciranja v inženirskem poklicu. Obravnavane teme iz komunikacije so predstavljene zgoščeno in mestoma zelo faktografsko, saj so mišljene kot spremljevalno gradivo k predavanjem, kljub temu pa verjamemo, da so opisane dovolj podrobno in nazorno, da so vsebine lahko zanimive za katerega koli splošnega uporabnika.

Zakaj se študenti računalništva in informacijskih tehnologij učijo o komunikaciji? Nekdanji študenti UM FERI, danes vodje ali zaposleni v uspešnih slovenskih računalniških podjetjih, so v pogovorih izpostavili željo, da bi v času študija dobili tudi znanja o komunikacijskih veščinah. V intervjujih ob pripravi vsebin za predmet iz komunikacije so na vprašanje: »V katerih poklicnih situacijah danes pridejo najpogosteje do izraza potrebe, da je komunikacijsko spreten?« odgovarjali:

»V vseh. Od dela v teamu na enostavnih projektih (hitrejši sestanki in posredno razvoj), komunikacije s stranko (tehnično ali poslovno ali oboje), prodaje (direktno, preko spleta) in seveda tudi osebna (splošna) komunikacija.«

»Situacije, ki so pogosto najbolj izpostavljene kot kritični komunikacijski dogodki, so predstavljanje podjetja npr. na sejmih, vzpostavljjanje prvega stika s stranko ali poslovnim partnerjem, pripravljjanje skupnega projekta, komunikacija skozi projekt, dogovarjanje o finančnem delu poslovanja ...«

- *»Izvajanje strokovnih izobraževanj*
- *Prodajne aktivnosti prodajnega inženirja*
- *Komunikacija z naročnikom v času projekta (projektno vodenje)*
- *Pisanje dokumentacije, navodil, priročnikov, projektne dokumentacije*
- *Komunikacija z naročnikom pri razreševanju težav v podpori*
- *Nastopanje na strokovnih srečanjih, konferencah«*

»Zelo pomembno je znati druge (npr. poslovne partnerje, potencialne financerje) prepričati, da si dober (ni dovolj, da si dober, treba jih je o tem prepričati). Najpogosteje so take situacije pri pridobivanju poslovnih partnerjev, poslovni sestanki, na prireditvah, kot so hekatoni, tekmovanja startup podjetij ipd.«

Na vprašanje: *»Opažate, da ste vi, vaši sodelavci ali drugi inženirji kdaj pri svojem delu manj uspešni, kot bi lahko bili, izključno zaradi slabših komunikacijskih veščin (ali pa bolj uspešni izključno zaradi dobrih komunikacijskih veščin)? Katere so take situacije?«* so odgovarjali:

»Da, v vseh.«

»Definitivno ima inženir z dobrimi komunikacijskimi sposobnostmi veliko, veliko več možnosti v kariernem napredovanju predvsem pri zavzemanju vodstvenih pozicij.«

Njihove študentske naslednike je tako doletelo delo z vsebinami, za katere si mnogi ob vpisu na tehnični študij niti v sanjah niso predstavljali, da se bodo morali kdaj v življenju z njimi ukvarjati. Ampak komunikacija je del življenja, v katerem koli poklicu, in seveda tudi zasebno.

2 Vrste komunikacije v delovnem okolju

V delovnem okolju so pogoste vrste komunikacije:

- e-pošta,
- sestanki (na daljavo ali osebno),
- neformalna osebna komunikacija,
- poslovna srečanja in druženja,
- telefoniranje,
- pisna poročila, projektne prijave, navodila ipd.,
- komunikacija prek družbenih omrežij,
- komunikacija prek različnih računalniških podpornih okolij (Dropbox, Slack, okolja za vodenje projektov, ticketing sistemi itd.).

2.1 E-pošta

Kdaj izberemo e-pošto kot kanal komunikacije:

- ko želimo, da ostanejo stvari zapisane,
- ko ne želimo drugega motiti med delom s klicem ali osebnim pristopom,
- ko želimo na enostaven način obvestiti več oseb o isti stvari,

E-sporočila niso primeren kanal za visoko interaktivno komunikacijo: diskusije, emotivno komunikacijo, prepričevanje, reševanje konfliktov ...

Kaj je pomembno, ko pišemo e-sporočilo:

- premislimo, ali je pošiljanje sporočila potrebno (ne »smetimo«),
- sporočilo je jasno in razumljivo,
- namen sporočila je jasno razviden,
- sporočilo je smiselno strukturirano (rdeča nit),
- vključimo vse relevantne naslovnike,
- premišljeno uporabljamo funkcije e-poštnih storitev, kot so:
 - e-poštni podpis,
 - samodejni odgovor ob odsotnosti,
 - potrdila o branju,
 - nastavitev pomembnosti, zahteva potrdila o branju,
 - vstavljanje hiperpovezav.

Za uspešno komunikacijo po e-pošti se ob vsakem sporočilu, ki ga prejmemo, vprašamo:

- Kaj je namen sporočila?
- Moram odgovoriti?
- Moram kaj narediti?

2.2 Sestanki

Vedno, ne glede na to, kako neformalen je sestanek, imamo jasno zastavljen cilj sestanka in skrbimo, da v zvezi s tem ciljem sprejmemo neki sklep ali načrt za naprej.

Izvedba sestanka vključuje:

1. priprave na sestanek
2. vodenje in sodelovanje na sestanku
3. aktivnosti po sestanku

2.2.1 Priprave na sestanek

Kot organizator sestanka v pripravah na sestanek določimo:

- na katera področja dela se sestanek nanaša,
- kaj so cilji,
- kdo mora biti prisoten,
- katere informacije je treba zbrati od udeležencev sestanka oz. katere sklepe sprejeti.

Zatem pošljemo vabilo na sestanek. Vabilo vsebuje:

- čas (kdaj),
- prostor,
- povabljene,
- namen,
- točke dnevnega reda (vsaka točka ima jasno določene specifične cilje, ki jih želimo doseči),
- če je potrebno, priložimo tudi informacije, relevantne za sestanek (t. i. gradivo za sestanek).

Kot udeleženec sestanka pred sestankom preberemo morebitno poslano gradivo, zadnji zapisnik, preverimo, ali smo izvedli vse sklepe, dodeljene nam, pripravimo poročila, če moramo kaj poročati ...

2.2.2 Vodenje in udeležba sestanka

Vodenje sestanka:

- Na začetku pojasnimo cilje, podamo potrebne informacije, preberemo in preverimo strinjanje s točkami dnevnega reda, napovemo, kdaj naj bi se sestanek končal.
- Pregledamo zadnji zapisnik in izvajanje sklepov.
- Sestanek je praviloma interaktiven, zato naj sodelujejo vsi povabljeni. Postavljamo vprašanja, splošna in usmerjena k posameznikom.
- Držimo se rdeče niti sestanka; opozarjamo na časovno omejenost, dobre ideje zabeležimo in se jim posvetimo kasneje.
- Izogibamo se konfliktom.

- Sestanek zaključimo, ko se izteče čas ali ko se zaključi dnevni red oz. dosežemo cilje.
- Na koncu povzamemo dogovore in nadaljnje zadolžitve ter se zahvalimo sodelujočim.

Kako na sestanku sodelujemo:

- Ne skačemo v besedo, ampak nakažemo z dvigom roke, če želimo k diskusiji kaj dodati.
- Oglasimo se, če smo nagovorjeni.
- Oglasimo se, če imamo kaj relevantnega povedati.

2.2.3 Aktivnosti po sestanku

Po sestanku:

- napišemo zapisnik (glej v nadaljevanju),
- pošljemo zapisnik vsem povabljenim,
- sklepe v zapisniku izvajamo.

Kdaj in kako sestavimo zapisnik:

- Osnutek zapisnika lahko pripravimo pred sestankom.
- Med sestankom beležimo ali snemamo.
- Po sestanku pripravimo čistopis.
- Pošljemo udeležencem in čakamo pripombe. Določimo rok za pripombe.
- Ko poteče čas za pripombe, shranimo v arhiv.

Zapisnik piše zapisnikar, ki ga določimo na začetku sestanka, ali vodja sestanka. Zapisnik (oz. vsaj njegov osnutek) nastaja že med srečanjem. Čistopis se oblikuje po sestanku ter posreduje vsem povabljenim. Ti imajo nato čas, da dodajo pripombe k zapisniku.

Potrjen zapisnik se shrani v arhiv.

Katere informacije vsebuje zapisnik:

- ime in sedež organizatorja srečanja,
- naslov dokumenta,
- kraj, datum in ura srečanja,
- kdo so bili prisotni (in kdo se je opravičil),
- zapisnik vsebine srečanja, ki vključuje:
 - dnevni red,
 - povzetek informacij in diskusij pri posameznih točkah dnevnega reda,
 - sklepe; priporočljivo je, da pri sklepih navedemo rok, do kdaj jih je treba izvesti, in kdo je zadolžen za izvajanje.
- neobvezno predvideni datum naslednjega srečanja,
- ime in priimek vodje srečanja in zapisnikarja.

2.2. Sestanek na daljavo

Z izbruhom pandemije COVIDA-19 so se sestanki, konference in drugi poslovni dogodki množično izvajali na daljavo, prek orodij, kot so Zoom, MStTeams, Skype ipd.

Drugačen kanal komunikacije zahteva nekaj prilagoditev in ponuja nekaj prednosti:

- ne porabimo časa in stroškov za pot,
- zelo uporabna je možnost deljenja zaslona, zato je priporočljivo, da pripravimo gradiva, ki jih bomo delili,
- lažje predstavljamo informacije po pisni predlogi, ki si jo odpremo na ekranu,
- prek klepeta se lahko posredujejo specifične informacije, kot so citati, povezave, dokumenti,
- opaziti je, da je v tem kanalu več discipline pri tem, kdaj in kako se kdo prijavi k besedi (manj je hkratnega govora).

Kot organizator sestanka na daljavo moramo biti pozorni na nekatere tehnične vidike uporabe teh orodij, kot so:

- poskrbimo, da imajo vsi povabljeni povezavo do sestanka in se lahko nanjo brez težav priklopijo ter v njem aktivno sodelujejo (npr. pišejo prek klepeta),

- orodja imajo možnost digitalnega dviga roke in vodja sestanka mora slediti, ali se kdo na ta način prijavi k besedi,
- med sestankom moramo slediti morebitnim objavam v klepetu.

Vendar pa sestanki na daljavo:

- ne omogočajo neformalnega druženja pred sestankom in po njem,
- ponujajo več možnosti, da udeleženci vmes počnejo stvari, nepovezane s sestankom,
- morda se nekoliko težje razvije diskusija, predlagajo nove ideje ipd.

Če sodelujemo na daljavo na sestanku, ki sicer poteka v osebni stiku, težko sledimo temu, kdo kaj govori, govorce, ki so bolj oddaljeni od mikrofona, težko slišimo, lahko da govorec tudi ne vidimo. Kot organizator takšnega »mešanega« sestanka moramo biti zato posebej pozorni na oddaljene udeležence, saj so ti praviloma v zapostavljenem položaju v primerjavi z osebno udeleženi. Učinkovito izvajanje sestankov za vse udeležene je v takem načinu lažje, če imamo ustrezno opremljen videokonferenčni prostor.

2.3 Orodja za vodenje projektov, shranjevanje, koledarji, skupnostni dokumenti ipd.

Delo na daljavo poteka tudi prek raznih drugih orodij, ki podpirajo vodenje projektov, skupno izvajanje nalog, skupno razvijanje kode, skupno pisanje ali hranjenje dokumentov oz. kode, organiziranje sestankov, vodenje rokov ipd. Nekaj takih orodij je:

- Slack – omogoča shranjevanje vse komunikacije znotraj podjetja (e-pošta, dokumenti, kode, instantna sporočila ...) na enem, vsem vidnem in dostopnem mestu,
- GitHub – platforma za sodelovanje programskih razvijalcev ter shranjevanje in deljenje programske kode,
- Dropbox – hranjenje datotek v digitalnem prostoru,
- Redmine, OpenProject, Jira – vodenje in izvajanje projektov,
- Doodle, Arnes Planer – določanje terminov sestankov,
- Google Calendar – vodenje terminov sestankov, projektnih rokov ipd.
- Microsoft SharePoint, Google Drive ipd.

2.4 Poslovna srečanja, konference, druženja ...

Na poslovnih srečanjih, konferencah ali druženjih, sejnih in drugih podobnih poslovnih dogodkih je priložnost za mreženje, iskanje poslovnih partnerjev, pridobivanje financerjev in vzpostavljanje drugih pomembnih družbenih stikov.

Če želimo zagnati svoje podjetje, pridobiti nove poslovne partnerje, financerje, večje stranke ipd., je dobro, da imamo za take priložnosti pripravljeno t. i. kratko predstavitev poslovne ideje (angl. elevator pitch). Če poiščemo pojem po spletu, najdemo veliko virov, ki opisujejo, kdaj nam pride prav, kakšen naj bo in navajajo primere.

2.4.1 Kratka predstavitev poslovne ideje (angl. elevator pitch)

Kratka predstavitev poslovne ideje naj naslovniku ne vzame več kot eno ali dve minuti. Njen cilj ni, da natančno predstavimo svojo idejo, ampak da pritegnemo pozornost, zbudimo zanimanje, vzpostavimo stik, se dogovorimo za sestanek ... Zato mora biti skrbno premišljena, pripravljena in naučena.

Priporoča se, da kratka predstavitev poslovne ideje vsebuje naslednje informacije:

1. Kaj počne vaše podjetje?
2. Kaj je vaša prednost pred konkurenco, vaša ključna kompetenca?
3. Konkreten, slikovit, prepričljiv primer uporabe vašega izdelka ali storitve.
4. Potencialni trg, obstoječi kupci ...
5. Kaj želite od naslovnika in kakšna je **njegova** korist od tega?

Zelo pomembno je, kako jo povemo – nujen je zanos, iskreno prepričanje v pomembnost ideje.

2.5 Ostale oblike komunikacije na delovnem mestu

Na delovnem mestu poteka tudi neformalna vsakdanja komunikacija, ki ni neposredno povezana z delom, je pa ključna za ustvarjanje dobrega delovnega vzdušja.

Del delovne komunikacije še vedno poteka tudi prek telefona ali pa kar prek neposrednega klica v orodjih za sestanke na daljavo (Zoom, MSTeams, Skype).

Tudi družbena omrežja se vedno več uporabljajo v delovne, in ne samo zasebne namene. Potreben je premislek, kako ločevati med zasebno uporabo teh omrežij in njihovo rabo za delovne cilje. V določenih primerih lahko imajo tudi naše objave na zasebnih računih družbenih omrežij negativen vpliv na naše delo, zato objavljamo premišljeno in skrbimo za varnost.

Del komunikacije na delovnem mestu so tudi daljši pisni izdelki, kot so poročila, projektne prijave, navodila, specifikacije, pomembni dogovori ipd. Zato je za uspešno delovno komunikacija nujna tudi dobra jezikovna kompetenca – znanje pravopisa, slovnice, zmožnost tvorjenja slovnično in smiselno povezanih povedi, smiselno strukturiranje besedila, poznavanje lastnosti za stroko značilnih žanrov (poročilo, projektna prijava ...) ipd. Nekaj vsebin na to temo podamo v poglavju o pisanju.

3 Priprave na javni govorni nastop

Urjenje v uspešnem javnem govorjenju na široko odpre vrata do samozavesti. Če smo enkrat sposobni vstati in nagovoriti skupino, se tudi s posamezniki pogovarjamo bolj gotovo in samozavestno.

(Becker in Wortmann, 2009)

Veščine javnega nastopanja povzemamo po McKayu idr. (2009) ter Beckerju in Wortmannu (2009).

3.1 Izbira in priprava teme

Prvi korak, ko se pripravljamo na javni govorni nastop, je, da imamo jasen cilj, kaj želimo z nastopom doseči.

Ne poskušajmo v enem javnem nastopu povedati preveč. Nemogoče je dalj časa pozorno spremljati enolično kopičenje podatkov. V petih minutah je mogoče obdelati samo eno ali dve pomembni točki. V daljšem govoru, do trideset minut, obdelamo štiri ali pet osnovnih točk

Za svoje lastno dobro poznavanje teme si zagotovimo zalogo podatkov. To pa ne pomeni, da vse te podatke tudi dejansko predstavimo. Med zbranimi podatki izberemo le take, ki so zanimivi, prepričljivi, ki podpirajo naše trditve in argumente. O argumentih in govoru nasploh veliko razmišljamo.

Zagotovimo si tudi zalogo ilustracij in primerov, da lahko med njimi izberemo take, ki so primerni za vključitev v naš nastop. Anekdote in pripovedi govor popestrijo in pritegnejo pozornost. Ilustracije in primeri so lahko:

- zgodbe ljudi za ponazoritev tega, kar želimo povedati,
- ko navajamo primere, dodamo podrobnosti, ki odgovarjajo na pet vprašanj: kdaj, kje, kdo, kaj, zakaj; vendar podrobnosti ne sme biti preveč,
- citiramo misli znanih ljudi, zaigramo dialog, ponovimo ton besed ...: pri citiranju pazimo, da natančno navedemo citat, da se citat smiselno umešča v to, kar hočemo povedati, in da občinstvo osebnosti, ki jih citiramo, spoštuje,
- govor podpremo z vizualnim gradivom na prosojnicah,
- če uporabljamo statistike, naj bodo poenostavljene in nazorne; natančni statistični podatki so lahko dani za ilustracijo oz. splošen vtis, nihče pa si jih ne bo zapomnil.

3.2 Odnos do občinstva

Ko pripravljamo govorni nastop, vedno razmislimo tudi o občinstvu. Bodo to pretežno moški, ženske, mešano občinstvo, starejši ali mlajši, kakšni so njihovi poklici, življenjske izkušnje, pogledi na svet, zanimanja, stališča do teme, o kateri govorimo, oz. poznavanje te teme?

V kakšnih okoliščinah poteka nastop? Je zgodaj, pozno, je občinstvo že lačno, utrujeno, koliko nastopov pred nami je že poslušalo, kakšni nastopi so to bili?

Na občinstvo smo pozorni tudi med govorom: je nemirno, apatično, se odziva, slišijo vsi v občinstvu dovolj dobro, vidijo vsi prosojnice?

Govor skušamo približati občinstvu. Lahko vpletemo lokalne zanimivosti, lokalne probleme in ljudi.

Do občinstva smo iskreno spoštljivi. Pohvalimo, a vedno iskreno, ne kot prazno laskanje. Ne kritiziramo občinstva. Do občinstva nimamo vzvišene drže, ne hvalimo sami sebe. Lahko se ponorčujemo iz sebe.

Z občinstvom skušamo vzpostaviti odnos: imamo kaj skupnega, so nas razveselili z vabilom? Če je smiselno, vključimo občinstvo v govor, da npr. izberemo koga za statista, da se aktivno ukvarjajo s problemom, odgovarjajo ..

3.3 Priprava nastopa

3.3.1 Pristop k pripravi nastopa

Večina javnih govornih nastopov je vnaprej pripravljenih, vendar ne naučenih na pamet, ampak jih povemo s prostimi besedami. To je najučinkovitejši način podajanja. Pomagamo si lahko tako, da si bodisi vnaprej zapišemo, kaj bi želeli povedati, bodisi zapišemo samo seznam točk ali pa imamo samo miselni načrt poteka govora.

Na pamet naučeni govori so primerni ob redkejših priložnostih (npr. politični govori).

Za povsem spontane, nepripravljene govore pa je potrebno, da dobro obvladamo tako tematiko kot večšine javnega govorjenja in da nimamo treme.

V večini primerov velja, da moramo nastop vaditi, da ga lahko izvedemo v določenem času, s primernim nastopom, poudarki, prepričljivostjo. To ni izguba časa. Zlasti ko gre za pomembno predstavitev, naj nam ne bo žal časa za vajo. Vadimo večkrat, ne samo enkrat.

3.3.2 Priprava prosojnic

Pogosto govorni nastop pospremimo s projekcijo prosojnic. Na prosojnice zapišemo in dodamo to, kar podpre in poudari naš govor. Nikoli ne zapišemo dolgega seznama alinej s celimi stavki ter ga potem beremo. Na prosojnice je dobro dodati čim več slikovnega gradiva. Če je vsebin na prosojnicah veliko, bo občinstvo, namesto da bi nas poslušalo, bralo prosojnice.

3.3.3 Razumljiv, pogovarjalni jezik

Uporabljamo konkretne in lahko razumljive besede in fraze, ki vzbujajo predstave. Terminologiji se izogibamo oz. se prepričamo, da je občinstvu znana. Navajamo primere, ki si jih lahko občinstvo jasno predstavlja. Način izražanja in govorjenja je spontan, sproščen, osebni, vključevalen.

3.3.4 Način govora in govorica telesa

Ključna lastnost dobrega govornika je zaupanje v to, kar govori, ki pa ne sme biti zaigrano. Gre za način, kako nekaj povemo: kako zveni naš glas, kakšne neverbalne signale dajemo. Gre za to, da izražamo lastno prepričanje v temo; zaupanje samemu sebi; odločnost, da je to, kar govorimo, smiselno in pomembno; da dajemo vedeti, da dobro vemo, o čem govorimo, da imamo s tem veliko izkušenj ... Več o tem bomo povedali v poglavju o izvedbi govornega nastopa.

3.3.5 Struktura vsebine nastopa

V splošnem velja, da:

1. v uvodu napovemo, o čem bomo govorili, in zakaj naj nas občinstvo posluša
2. v zaključku povzamemo, kaj smo povedali in kaj je naše osrednje sporočilo

Vsebina vmes pa naj sledi neki jasni, logični strukturi oz. rdeči niti, npr.:

- časovno zaporedje dogodkov,
- prostorsko zaporedje dogodkov,
- strukturne enote tega, o čemer govorimo,
- funkcije tega, o čemer govorimo,
- problem – rešitev – prednosti rešitve,
- ipd.

3.3.6 Struktura govornega nastopa glede na vrsto nastopa

Glede na namen ločita Becker in Wortmann (2009) štiri vrste govornih nastopov:

1. pripraviti občinstvo k aktivnosti (npr. da nekaj kupijo, donirajo, podprejo našo poslovno idejo ...),
2. informirati (npr. nastopi na strokovnih konferencah),
3. ustvariti vtis in prepričati (npr. politični govori),
4. zabavati (npr. standup, medijski nastopi).

Obravnavali bomo samo prve tri vrste nastopov.

Če želimo pripraviti občinstvo k aktivnosti, priporočata Becker in Wortmann (2009) naslednjo strukturo:

1. Predstavimo konkreten, slikovit primer iz svoje izkušnje, ki ilustrira idejo, ki jo zastopamo. Občinstvu slikovito, živo, jasno in dramatično, z nizanjem zanimivih podrobnosti, predstavimo en sam nepozaben dogodek, ki nas tako pretrese, da smo pripravljeni nekaj storiti. Občinstvo si mora živo predstavljati dogodek. Za to lahko porabimo večji del časa.
2. Nato predstavimo osnovno zamisel oz. kaj morajo storiti. To je odkrito, neposredno sporočilo, povedano kratko in jasno, odločno in prepričljivo, s posebnim tonom glasu, ki ne sme kazati negotovosti.
3. Nazadnje pojasnimo občinstvu, kakšne koristi ali prednosti ima to, kar predlagamo, za njih. Pri tem se lahko omejimo na en sam, močan in prepričljiv razlog ali argument.
4. Govor sklenemo s sklepno mislijo, ki mora biti skrbno pretehtana.

Če je govor informativne vrste, je dobro upoštevati naslednja priporočila (Becker in Wortmann, 2009):

1. Svojo temo omejimo glede na čas, ki je na voljo.
2. V uvodu napovemo glavne točke svojega govora.
3. Vsebino razporedimo v logičnem zaporedju (glej Struktura vsebine nastopa zgoraj).
4. Primerjamo znano z neznanim (novo z nečim, kar občinstvo že pozna), tuje z domačim.
5. Uporabljamo prispodobe, tudi za številke. Na prosojnice vključimo slike, diagrame, povezave na demonstracije ipd.

Če želimo v govoru občinstvo v nekaj prepričati, Becker in Wortmann (2009) priporočata, da:

1. Občinstvu pokažemo naklonjenost in spoštovanje. S tem spodbujamo pri njih občutek njihove lastne vrednosti, pomembnosti in dostojanstva. Če jih želimo prepričati v nekaj, s čimer se ne strinjajo, začnemo v prijateljskem tonu, ne s kritiko in napadanjem. Izpostavimo kakšno dobro lastnost občinstva in jo utemeljimo s konkretnim primerom, da ne izpade kot prazno laskanje. Pridobimo čim več

pritrtilnih odgovorov. Razpravo začnemo tako, da poiščemo stične točke, področje, kjer si mnenja delimo.

2. Vprašanja stopnjujemo na način, da bo občinstvo samo prišlo do odgovorov, ki jih želimo podati. Ljudje bolj zaupamo tistemu, do česar se dokoplujemo z lastnim sklepanjem.
3. Govorimo z zanosom, z navdušenjem, ki naj bo nalezljivo. Da naredimo vtis, moramo biti tudi sami pod vtisom idej, ki jih predstavljamo.

4 Izvedba javnega govornega nastopa

Če prepričljivo vsebino povemo na neprepričljiv način, bo neprepričljiva.

4.1 Sproščenost

Avtorji komunikoloških priročnikov (McKay idr., 2009; Becker in Wortmann, 2009) in slovenski učitelji javnega nastopanja priporočajo razne načine, kako premagamo tremo pred javnim nastopom in dosežemo sproščenost:

- Strah izhaja iz tega, da nastopanja nismo vajeni. Večkrat ko nastopamo, manjši bo strah.
- Nastop jemljemo kot priložnost, ne kot kazen, kot izziv, ne kot stres, kot pogovor s publiko, s katero smo si enaki.
- Zaupamo vase in verjamemo, da je to, kar bomo povedali, tehtno in pomembno.
- Umirjamo se z dihanjem s prepono. Zavestno sprostimo mišice.
- Dobra priprava.
- Tremo si personaliziramo in jo vizualiziramo, se z njo »pogovarjamo«. Spremlja vsak javni nastop, tudi pri izkušenih govornikih, vendar mora biti obvladana.
- Pomaga tudi zavedanje, da so poslušalci v večini primerov dobronamerni.

4.2 Dihanje

Da lahko javno tekoče govorimo, je ključno obvladovanje dihanja s prepono, tako da se pri dihanju dviguje trebuh, ne ramena. Izdihujemo skozi usta med govorjenjem. Ko vdihnemo, naredimo majhno pavzo v govoru, ki jo izkoristimo, da zberemo misli, naredimo poudarek ...

Kdaj praviloma dihamo s prepono:

- v predklonu,
- ob žvižganju,
- ko poduhamo cvetico,
- ko se umirimo in spimo.

V stresu postane dihanje neenakomerno, plitvo in zasoplo.

Dihanje s prepono ima pomembne pozitivne učinke na nastop:

- smo bolj sproščeni,
- ne zmanjkuje nam glasu in zraka,
- glas zveni prijetneje in manj piskajoče ter ima večjo moč, se dlje sliši.

4.3 Glas

Naš glas je eno najpomembnejših orodij našega nastopa:

- Pred nastopom se ogrejemo: boke, ramena, vrat, mišice obraza, jezik in govornila: izgovarjamo samoglasnike, r, brrr, lomilce jezika: *V krepkem peketu prek polkov pekljajo s kopiti kobile.*
- Pred nastopom ne pijemo gaziranih pijač (slabo vplivajo na glasilke), alkoholnih pijač in ne jemo čokolade.
- Kontroliramo glas. To lahko v celoti delamo šele, ko osvojimo dihanje s trebušno prepono.
- Govorimo jasno, razločno, odpiramo usta, tako da nas slišijo tudi najbolj oddaljeni poslušalci.
- Umirimo tempo govora. Nastopajoči pogosto govorijo prehitro.

- Poudarimo pomembne stvari.
- Samoopazujemo se, ali katere besede ali fraze v govoru nezavedno moteče pogosto ponavljamo (npr. *ja, ne, seveda, bi rekel, eee ...*). To ne pomeni, da teh besed ali fraz sploh ne smemo uporabljati. Postanejo pa moteče, če so pretirano pogoste in očitno kažejo zatikanje v govoru.

4.4 Telo

Neverbalna komunikacija je pomemben del nastopa:

- Pozorni smo na svoje telo. Če nismo sproščeni, so pogosti razni nezavedni gibi telesa: zibanje na nogah, dotikanje delov telesa (nosu, brade ...). Ne hodimo živčno sem in tja po prostoru (kar pa ne pomeni, da se sploh ne smemo premikati).
- Primerna drža je ukoreninjena, razkoračena v širini bokov, ravna. Rok ne držimo pred mednožjem, v žepih, na zadnjici, uprtih v boke ... Učitelji govornega nastopanja priporočajo, da imamo roke pred sabo v višini pasu, od koder je primeren izhodiščni položaj, da z njimi gestikuliramo ob govoru.
- Z rokami, obrazom, izrazom, očmi poudarjamo vsebino.
- Imamo očesni stik z občinstvom; ne gledamo prek njihovih glav ali v tla. Očesni stik pa naj ne bo predolg in ne vedno usmerjen v eno osebo. Obrnemo se na vse konce publike.

4.5 Jezik

- Uporabljamo preproste, običajne, vsem razumljive izraze.
- Če govorimo po pisni predlogi, pazimo, da povedi niso predolge.
- Vse misli, ideje, ki so pomembne, ponovimo večkrat, lahko s parafraziranjem, na nekoliko različne načine, pripravimo kratke izročke. Občinstvo si zapomni morda tretjino tega, kar povemo.
- Nakažemo prehode med posameznimi deli nastopa, povzemamo ipd. Na primer: *Nadaljevali bomo z ..., Po drugi strani ..., Prvič ... drugič ... tretjič ..., Da zaključim ..., Naj povzamem, kar smo povedali do zdaj ..., Poglejmo primer ...*
- V javnem nastopu se jezik odmakne od pogovornega in pokrajinskega ter približa knjižni normi, ni pa nujno, da je povsem zborni. Nekatere regionalne značilnosti govora so pogosto prisotne tudi v govoru javnega nastopa in niso nujno moteče.

5 Nepripravljen govor

Nepripravljeni govor je v poslovnem okolju bolj pogost kot vnaprej pripravljen govorni nastop.

(Abrahams, 2016)

Pod nepripravljen govor tukaj štejemo širok spekter različnih situacij, od tega, da nas na poslovnem srečanju ali sestanku nepričakovano pozovejo, da povemo nekaj o sebi, svoje mnenje ali predstavimo kakšno temo, da nas pozovejo k nagovoru ob poslovnem kosilu/večerji, prek tega, da odgovarjamo na vprašanja po javni predstavitvi svojega dela, ideje ali predloga oz. da želimo sami podati svoje mnenje v javni diskusiji, na strokovni konferenci, posvetu ipd., vse do intervjuja za službo ali intervjuja v medijih. Nepripravljen govor nam torej pomeni vse tiste situacije, kjer nekega svojega krajšega ali daljšega govorjenja pred večjo ali manjšo skupino ljudi nismo mogli vnaprej natančno pripraviti. Za nekatere tovrstne situacije lahko delno predvidimo, kaj bi povedali, če bi nas pozvali k besedi. V vsakem primeru pa sta ključ za izboljšanje nastopa v takih situacijah obvladovanje strahu in občutek sproščenosti. Nekaj tehnik za doseg tega predlaga Abrahams (2015; 2016). V nadaljevanju povzemamo vsebine po tem viru.

5.1 Strah pred javnim izpostavljanjem

Tehnike obvladovanja strahu:

- Pozdravimo, objamemo svojo tesnobo. Izdihnemo in mirno vdihnemo (s trebuhom – prepona).
- Na nastop gledamo kot na pogovor z občinstvom:
 - Postavljamo vprašanja, četudi samo retorična, in si predstavljamo, da odgovarjamo na vprašanja.
 - Uporabljamo pogovarjalni jezik, to je jezik, ki vzpostavlja stik, je oseben, vključevalen: namesto *zavedati se je treba* rečemo *pomembno za vas je*; namesto *prvič, drugič, tretjič* uporabljamo fraze, kot so: *kar moramo najprej narediti je ...*, *druga stvar, ki jo moramo imeti v mislih ...* Pogovarjalni jezik ni isto kot pogovorni jezik, ki nam običajno pomeni odmik od knjižnega jezika. Pogovarjalni jezik se nanaša na način, kako tvorimo izjave.
- Skušamo se v celoti osredotočiti na vsebino in svoj govor.

5.2 Občutek sproščenosti

Če zmoremo izvesti nepripravljen govor sproščeno, bo to pomembno prispevalo k temu, da bomo z njim naredili dober vtis oz. da bomo prepričljivi. Kako pa se lahko počutimo bolj lagodno in sproščeno, ko javno govorimo nepripravljeni? Abrahams (2015; 2016) predlaga, da:

- Ne zahtevamo od sebe popolnosti, ampak samo naredimo najboljše kot lahko. Če mislimo, da mora biti naš govor popoln, se pretirano ocenjujemo in del svoje pozornosti usmerimo v samoopazovanje namesto v tvorjenje vsebine.
- Na situacijo gledamo kot na priložnost, ne kot na napad in grožnjo. Vendar mora biti to naša resnična, iskrena notranja naravnost.
- Če se hočemo ustrezno odzvati, moramo najprej zbrano poslušati, kaj nas sprašujejo. Pogosto naredimo napako, da poslušamo samo toliko, da se nam zazdi, da vemo, kaj hočejo od nas, potem pa začnemo razmišljati, kaj bomo odgovorili. Tako se pogosto zgodi, da odgovarjamo nekaj drugega, kot so nas vprašali.

Če nas nepričakovano pozovejo k besedi, je velika težava tudi, kaj povedati, torej vsebina govora. Abrahams (2015; 2016) navaja nekaj predlogov, kako si lahko v posameznih situacijah pri tem pomagamo:

- Opremo se na vsebinsko strukturo. Dve pogosto uporabni strukturi sta:
 - Problem – rešitev – korist: Če nas pozovejo, da povemo svoje mnenje o neki temi, lahko npr. najprej povemo, kje vidimo problem v zvezi s to temo, kakšno rešitev problema vidimo in kaj so koristi take rešitve. Ali pa predstavimo priložnosti v zvezi s to temo, svoje mnenje, kako bi priložnost ujeli, in kakšne so koristi tega.
 - Kdo ali kaj – zakaj – kaj zdaj: Če nas prosijo, da nekoga ali nekaj predstavimo, začnemo npr. s tem, da najprej povemo, kdo ali kaj to je, zatem povemo, po čem je ta oseba znana ali zakaj je to pomembno, in zaključimo s tem, da predlagamo, kaj/kako naprej.
- Nepripravljeni govor lahko začnemo tudi tako, da:
 - povemo nekaj o občinstvu, zakaj je zbrano
 - povzamemo priložnost oz. okoliščine, ki so privedle do srečanja
 - povemo svoje iskrene občutke v zvezi z občinstvom ali dogodkom
 - navežemo temo na svoje delo, na to, kar poznamo in nam je domače
- Kot smo navedli že na začetku, pa lahko vsaj za nekatere pomembnejše dogodke morda predvidimo, da bi nas lahko pozvali k besedi, in si vnaprej pripravimo vsebino govora.

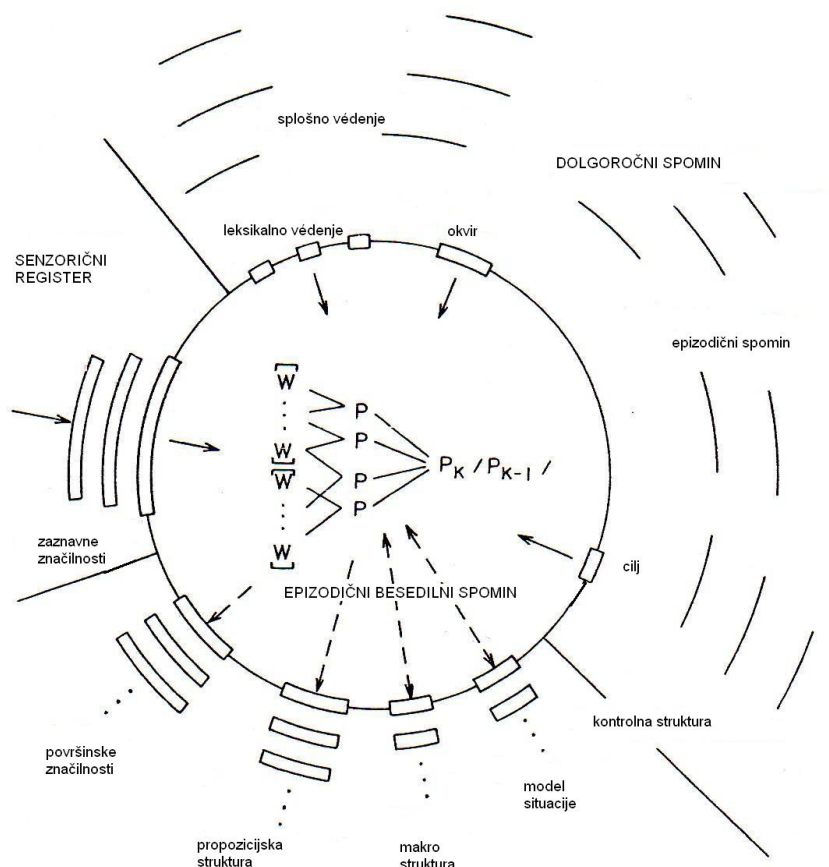
6 Kako razumemo

Učinek našega sporočila ni odvisen od tega, kako ga razumemo sami, ampak od tega, kako ga razumejo naši naslovniki.

Kako razumemo, seveda ne moremo opredeliti prav natančno in zanesljivo ter na nekaj straneh. O problemu pri nas podrobneje pišeta (Ferbežar in Stabej, 2008). Na teh straneh pa strnjeno predstavimo nekaj najpomembnejših teorij, ki nam pomagajo vsaj malo bolje razumeti to zapleteno, a hkrati ključno področje komunikacije.

6.1 Model razumevanja

Bolj z namenom ilustracije kompleksnosti procesov razumevanja kot zato, da bi zares natančno razumeli, kako le-to poteka, pogledjmo enega od vplivnejših modelov razumevanja, ki sta ga predstavila van Dijk in Kintsch (1983). Njun model razlaga, kateri kognitivni procesi potekajo, ko si skušamo vzpostaviti lastno predstavo vsebine komunikacije, in kateri viri (kot so védenje, spomini, verjetja itd.) so ob tem aktivirani. Procesni model povzameta s skico, ki je prikazana na sliki 1.



Slika 1: Procesni model razumevanja diskurza

(van Dijk, Kintsch, 1983: 347)

Ne glede na to, da ob razumevanju potekajo številni kognitivni procesi, je treba upoštevati omejitve **kratkotrajnega delovnega spomina**, zaradi katerih lahko predvidevamo, da osrednja procesna enota (na sliki znotraj kroga), ki ima po van Dijk in Kintschu tudi lastnosti kratkoročnega spomina, naenkrat obdeluje le zelo omejeno število elementov (na sliki: P).

Ta procesna enota je obkrožena v osnovi s tremi vrstami okoliških – spominskih sistemov, iz katerih vanjo vstopajo elementi za procesiranje. Prvi okoliški – spominski sistem je **senzorični register**, ki prenaša vhodne zaznavne informacije. Pri tem govorimo o razpoznavanju besed in besedila, tj. kako »dekodiramo«
zapisano/govorjeno besedilo v besede in stavke.

Drugi okoliški – spominski sistem je **dolgoročni spomin**, ki vsebuje tako splošno védenje kot osebne izkušnje. Kar nekaj elementov dolgoročnega spomina je aktivnih vsak trenutek procesa razumevanja. K dolgoročnemu spominu oz. na njegovo mejo umeščata tudi cilje in namene, želje, zanimanja in emocije posameznika, sicer elemente kontrolne strukture.

Tretji okoliški – spominski sistem je **spominska predstava** vsebine besedila, ki nastaja v procesu razumevanja. Ta hkrati vpliva na nadaljnje razumevanje besedila, pri čemer lahko – če nekoliko poenostavimo in pustimo ob strani številna razmerja med elementi – nanju gledamo kot na skladovnico, v katero se nalagajo novi in novi elementi in potiskajo stare vedno dlje stran od osrednje procesne enote (in kratkoročnega spomina).

Kontrolna struktura (predvsem cilji in namere), pa tudi določeni elementi iz okoliških spominskih sistemov sestavljajo **kontrolni sistem**, ki ga umeščata na mejo med osrednjo procesno enoto in okoliške sisteme. Kontrolni sistem je po njunem mnenju nadvse pomemben element razumevanja, saj nadzoruje procese v osrednji procesni enoti, aktivira in aktualizira potrebne elemente v okoliških spominskih sistemih, koordinira različne strategije in procese itd.

Kaj si je pomembno zapomniti?

Pri razumevanju besedila ne gre samo za poznavanje pomenov jezika (slovnice in besedja), ampak imajo pri tem bistveno vlogo naša znanja, izkušnje, namere, emocije, zanimanja, želje ... Prav tako je razumevanje omejeno z našimi spominskimi zmožnostmi.

6.2 Govorno dejanje

Z vsako izjavo, ki jo izrečemo ali zapišemo, z vsako jezikovno izmenjavo oz. jezikovno komunikacijo opravimo tudi neko dejanje – govorno dejanje. To dejanje je družbene narave – z njim smo nekaj v družbi naredili, dosegli neki učinek, nekaj spremenili.

Avtor teorije govornih dejanj je John Austin (izdano 1962; slovenski prevod 1990). Nadgradil jo je njegov naslednik John Searle (1979). Austin (1990) loči tri plasti govornega dejanja:

1. **lokucijsko dejanje** – to je sam akt izrekanja oz. pisanja, v katerega moramo vložiti določeno silo oz. fizični napor; govorjenje in pisanje sta konkreten fizični in kognitivni napor.
2. **vplivanjska sila oz. ilokucijsko dejanje** – nanaša se na tvorca; to je dejanje vplivanja; to, kar izrečemo oz. zapišemo, ima vedno neko vplivanjsko silo, namero, da pri naslovniku/ih nekaj dosežemo, na primer:
 - a. opravičimo se za nekaj, kar smo naredili narobe,

- b. vprašujemo ali odgovarjamo na vprašanje,
- c. obveščamo ali zagotavljamo ali svarimo,
- d. razgllašamo sodbo ali namen ali mnenje,
- e. izrekamo kazen ali kritiko, obtožujemo,
- f. se dogovarjamo za sestanek ali kupnino,
- g. komentiramo, izražamo svoje mnenje,
- h. informiramo,
- i. identificiramo ali opisujemo itd.

Vplivajnsko silo najenostavneje povzamemo in razumemo prek glagolov, kot so na primer vprašati, kritizirati, obljubiti, opravičiti, prositi, informirati, prepričevati ipd. S to silo dosegamo določene učinke pri naslovniku.

3. **perlokucijsko dejanje** – nanaša se na naslovnika; to je dejanje učinkovanja in pomeni učinek, ki smo ga s svojo izjavo/ami dosegli pri naslovniku/ih, na primer:
- a. (če se opravičimo se za nekaj, kar smo naredili narobe [vplivajnska sila],) izboljšamo medosebne odnose [perlokucijski učinek],
 - b. (s tem ko odgovarjamo na vprašanje ali posredujemo informacije [vplivajnska sila],) naslovnik izve informacije, spremenimo njegovo mnenje, vplivamo na njegovo razpoloženje [perlokucijski učinek],
 - c. (s tem ko obveščamo ali nekaj zagotavljamo ali pred čim svarimo [vplivajnska sila],) naslovnika prepričamo o nečem ali ga pripravimo do nekega dejanja [perlokucijski učinek],
 - d. (če izražamo namen ali razgllašamo sodbo [vplivajnska sila],) vplivamo na to, kaj bodo naslovniki počeli [perlokucijski učinek],
 - e. (če izrekamo kazen ali kritiko [vplivajnska sila],) se naslovnik počuti krivega, neuspešnega ... [perlokucijski učinek],
 - f. (ko se dogovarjamo za sestanek ali kupnino [vplivajnska sila],) določimo kraj in uro sestanka ali koliko denarja je treba plačati [perlokucijski učinek],
 - g. (če informiramo ali izrekamo svoje mnenje [vplivajnska sila],) smo vplivali na mnenje naslovnika [perlokucijski učinek],
 - h. (ko nekaj opisujemo [vplivajnska sila],) naslovnika informiramo, navdušimo za kaj [perlokucijski učinek] itd.

Učinka – perlokucije – ni mogoče povsem nadzorovati, ker je odvisen od naslovnika in od vsakega posameznega konteksta komunikacije.

Primer

Družinski prijatelji se dogovarjajo o skupnih smučarskih počitnicah. Govorka A je prinesla kataloge za lokacijo, kamor si želi, da bi šli na počitnice. V pogovoru načne temo:

Govorka A, izjava 1: *no v glavnem lej*

Govorka A, izjava 2: *glih dones sem dobila talele za smučarijo ne*

Govorka A, izjava 3: *taku sam zaradi cen da videš ta del kamer bi mi šli*

Govorka A, izjava 4: *če te zanima*

Govorec B, izjava 5: *ja seveda mi smo že čisto tako rekoč se že pripravljamo*

(Vir: Korpus GOS)

Na tem odlomku interpretirajmo vse tri vrste govornih dejanj.

Lokucijska dejanja so trud, ki ga sogovorniki vlagajo v govorjenje (in poslušanje).

Ilokucijsko dejanje oz. vplivanjska sila se lahko določa od izjave do izjave. Izjava 1 nima posebne vplivanjske sile razen te, da naredi prehod med temami pogovora in nakaže, da se želi govorka A o nečem pogovoriti. Izjava 2 ima vplivanjsko silo informiranja (govorka je dobila kataloge), hkrati pa tudi uvede temo. V izjavi 3 govorka utemeljuje, zakaj je prinesla kataloge in kaj v zvezi s tem se želi pogovoriti. V izjavi 4 govorka A preveri strinjanje sogovornika B s tem, da pogledata cene v katalogih. Govorec B v izjavi 5 izrazi strinjanje.

Perlokucijsko dejanje oz. učinek, ki ga doseže govorka A v teh izjavah, je strinjanje sogovornika B, da pogledata kataloge in cene za turistične aranžmaje na lokaciji, kamor si govorka A želi na počitnice. To je prvi korak k cilju, da ga na primer prepriča, da izberejo turistični aranžma, ki njej najbolj ugaja. Skozi vplivanjski sili informiranja in utemeljevanja si hkrati morda že utrjuje tudi pot za (implicitno) prepričevanje.

Iz primera vidimo, da vplivanjske sile govornih dejanj ne moremo označiti povsem nedvoumno in tudi njihov seznam ni bil nikoli natančno izdelan in splošno sprejet. V interpretaciji vplivanjskih sil smo zato prepuščeni lastni presoji in interpretaciji, kar pa ni nujno slabo – vnaprej izdelan seznam vplivanjskih sil izjav bi lahko našo interpretacijo po nepotrebnem omejeval.

To, kar smo nameravali doseči, torej vplivanjska sila, ki smo jo vložili, in vplivanjska sila, ki jo razume naslovnik, ni nujno isto. Če ni, nastane nesporazum.

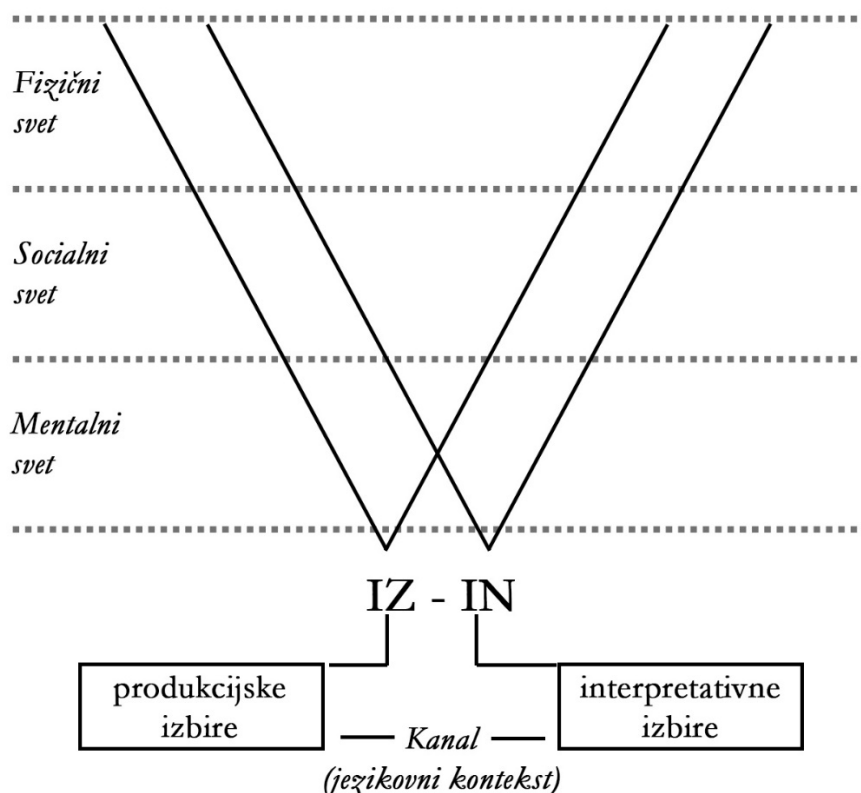
Pogosto ima sporočilo navzven obliko ene vplivanjske sile, npr. izražanje mnenja, navdušenja, v resnici, implicitno, pa neko drugo vplivanjsko silo, npr. prepričevanje, oziroma se eksplicitno in implicitno izraženi sili dopolnjujeta za doseganje želenega učinka.

Zakaj je teorija govornih dejanj pomembna in uporabna?

Izjave in njihova vplivanjska sila so osnovne enote posredovanja pomena, prek katerih dosegamo svoj komunikacijski cilj. Gre za osnovne gradnike komunikacije, s pomočjo katerih si, če smo pri njihovi izbiri in tvorbi uspešni, tlakujemo pot do uspešnega doseganja komunikacijskega cilja.

6.3 Različni zorni koti

Vsebino komunikacije vedno razumemo vsak iz svojega zornega kota. Za ponazoritev tega uporabimo shemo Verschuerena (2000) na sliki 1.



Slika 2: Shema različnih zornih kotov tvorca in naslovnika
(Verschueren, 2000: 116)

Na shemi IZ predstavlja izjavitelja, torej tvorca (govorca, pisca, tistega, ki v pogovoru trenutno govori), IN pa interpreta, torej naslovnika (bralca, poslušalca, tistega, ki v pogovoru trenutno posluša). Vsak vidi in razume komunikacijo iz svojega zornega kota. Njuno razumevanje je le delno skupno (tj. tisto, kar je v skupnem preseku). Razlike v različnem razumevanju izhajajo iz tega, da:

1. imamo različna védenja, izkušnje, prepričanja, razpoloženja, temperamente ... – na shemi označeno kot **mentalni (psihični) svet**,
2. pripadamo različnim družbenim skupinam (smo s podeželja ali iz mesta; iz bolj ali manj premožnega sloja; različnih spolov, poklicev, starosti; imamo različne vloge v komunikaciji, npr. profesor vs. študent, prodajalec vs. kupec) ... – na shemi označeno kot **socialni (družbeni) svet**,
3. smo na različnih fizičnih položajih v komunikaciji (sedimo vs. stojimo, sedimo na različnih mestih, smo daleč od predavatelja in slabo slišimo, imamo okvare vida ali sluha) ali tudi v različnih časih (kdaj je bilo besedilo napisano in kdaj ga beremo) ... – na shemi označeno kot **fizični svet**.

Vsakega od teh treh svetov pogledjmo še bolj podrobno. Najmanj skupnega imata **mentalni (psihični) svet** tvorca in naslovnika. Tega lahko v grobem ločimo na:

1. spoznavni svet, ki zajema:
 - a. naše znanje in védenje, to, kar že vemo in poznamo,
 - b. naše življenjske izkušnje,
 - c. naša verjetja in prepričanja, kulturo, ideale, vrednote.
2. čustveni svet, ki vključuje:
 - a. naša trenutna čustvena stanja in občutja, razpoloženje,
 - b. našo splošno čustveno naravnost oz. čustveni značaj, temperament (optimizem ali pesimizem; flegmatik, kolerik, sangvinik, melanholik),
 - c. čustvene povezave med ljudmi (kako čutimo do tvorca in do tistih, o katerih je govora – so nam simpatici, ljubi ali neprijetni ipd.).

Ob tem da je na tej ravni največ razlik, kako gledamo na vsebino komunikacije, je ta raven tudi najbolj ključna za to, kako vsebino razumemo. Prav tako je mentalni svet tudi neke vrste vmesnik za obe naslednji ravni: tudi socialni (družbeni) in fizični svet dojemamo skozi mentalni svet.

Socialni/družbeni svet predstavlja:

1. institucijo, v okviru katere poteka komunikacija (npr. šola, dom, banka, javna uprava, trgovina, družbeno omrežje ipd.),
2. družbeni status tvorca in naslovnika ter njuno pripadnost različnim družbenim skupinam (družbeni sloj, izobrazba, spol, okolje, poklic ...),
3. družbena razmerja med udeleženci (prijatelji, učenci in učitelji, starši in otroci, nadrejeni in podrejeni ipd.).

Pri razumevanju elementov **fizičnega sveta** je med udeleženci komunikacije najmanj razlik. Pozornost namenjamo predvsem tistim dejavnikom okolja, ki vplivajo na to, kako tvorimo in razumemo vsebino. Lahko gre za hrupno okolje ali okvare sluha, ki vplivajo na naše pogoje za komunikacijo, lahko gre za oddaljenost (če smo predaleč, da bi videli ali slišali), položaj (sedeči proti stoječemu) ali situacijo (npr. predavanje, pogreb, srečanje na hodniku) ipd. Kadar vsebine beremo ali poslušamo/gledamo stare posnetke, so razlike tudi v času, kdaj je tvorec tvoril sporočilo in kdaj ga interpretira. V nekaterih formalnih situacijah, kot so sestanki, okrogle mize ali slavnostna srečanja, ni nepomembno, katero mesto zavzame kdo.

Zakaj je shema različnih zornih kotov pomembna in uporabna?

Za uspešno komunikacijo je ključno, da se lahko čim boljše vživimo v položaj naslovnika, da lahko pogledamo na sporočilo v kar največji meri z njegovega stališča. To je ena ključnih komunikacijskih spretnosti. Če prodajamo neki izdelek ali storitev, moramo najprej razmisliti, kako na ta izdelek ali storitev gleda tisti, ki mu ga skušamo prodati, šele nato lahko oblikujemo strategijo, kako ga bomo prepričali v nakup. Če moramo predstaviti, kaj delamo, moramo vedeti ali vsaj poskušati uganiti, kaj naš naslovnik o tem že ve in razume – pogosto predpostavljamo, da naslovniki vedo in razumejo več, kot v resnici vedo ali razumejo. Če želimo razrešiti konflikt, moramo skušati razumeti in podoživeti, kako drugi vidi in občuti konflikt. Če se potegujemo za zaposlitev, nam je v pomoč, če vemo, kaj delodajalec pričakuje od novega zaposlenega. Skratka, sposobnost postaviti se v kožo drugega je ena od ključnih komunikacijskih sposobnosti. Shema, ki smo jo predstavili tukaj, je samo poenostavljen pripomoček, na kaj vse je dobro pri tem pomisliti.

6.4 Posredno sporočeno

Pri interpretiranju razumemo veliko več kot samo to, kar je dobesedno izraženo. Posredno sporočeno pomeni vse, kar lahko razumemo na podlagi predpostavljajanja in sklepanja.

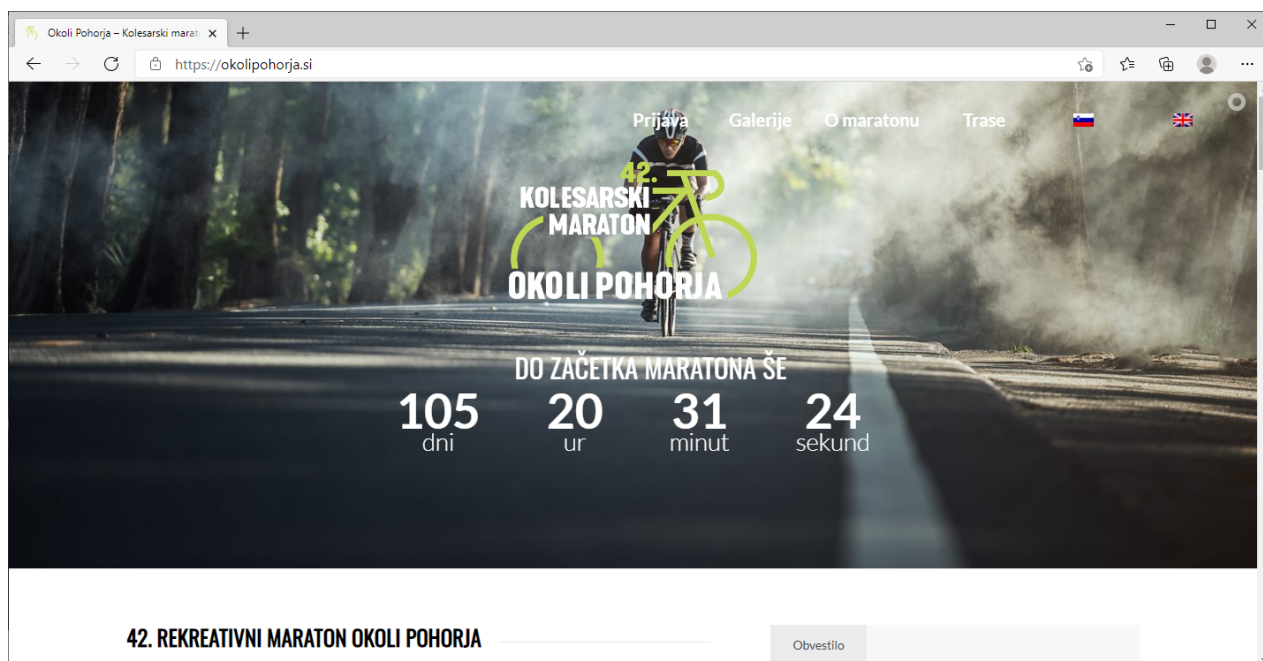
Povsem neposredna komunikacija, taka, iz katere se ne bi dalo predpostavljati ali sklepati nič dodatnega, ni mogoča. Vsaka izjava, vsako sporočilo nosi tudi posredno sporočeno. Nekoliko podrobneje o posrednem/implicitnem pomenu piše Verschueren (2000).

Podobno kot smo v prejšnjem poglavju predstavili shemo za pomoč pri razmisleku, kako na neko temo, problem gleda drugi, bomo v tem poglavju predstavili pristop k boljšemu razumevanju, kako interpretiramo posredno sporočeno.

6.4.1 Predpostavke

Prvi pojem, s katerim si bomo pomagali, so predpostavke. S pojmom predpostavke se nanašamo na kognitivne vsebine, ki jih aktiviramo/vključimo, da lahko neko sporočilo razumemo. To je lahko naše znanje, védenje, prepričanje, stališče, vrednota, izkušnja ... S temi kognitivnimi vsebinami si pomagamo, da dobi vsebina komunikacije smiselni pomen.

Primer



Slika 3: Kaj vse lahko predpostavljamo ob nekem besedilu
(Vir: 42. kolesarski maraton okoli Pohorja)

Ko naletimo na takšno spletno stran, prikličemo v spomin naslednje védenje, izkušnje, skratka predpostavke, da lahko to vsebino smiselno razumemo:

- kaj in kje je Pohorje,
- kaj je kolesarski maraton,
- komu je namenjen rekreativni maraton,
- koliko časa je 1 dan,
- če smo se tega maratona že kdaj udeležili, si prikličemo spomine na dogodek,
- prikličemo sliko skupine kolesarjev na cesti,
- prikličemo izkušnjo, da so ob maratonih ceste, po katerih maraton poteka, zaprte za promet ipd.

Predpostavke, ki jih aktiviramo/prikličemo ob razumevanju neke vsebine, se razlikujejo od posameznika do posameznika. Še celo isti človek bo ob isti vsebini, prebrani/slišani v različnem času, aktiviral različne predpostavke.

Kaj je pomembno?

Ko se sprašujemo, kaj vse je iz neke komunikacije mogoče posredno razumeti, je prvo vprašanje: katero znanje, izkušnje, prepričanja, stališča, vrednote ... si prikličemo ob zapisanem/povedanem?

6.4.2 Logično sklepanje

Drugi pomemben kognitivni mehanizem, s katerim na podlagi tega, kar je neposredno izraženo v komunikaciji, vzpostavimo svojo interpretacijo (mentalno predstavo) in miselne zaključke, je logično sklepanje. To je vrsta sklepanj, kot jih pozna logika: iz besedila komunikacije in iz konteksta, v katerem je besedilo podano, izpeljemo določene logično povezane sklepe. Poznamo na primer deduktivno sklepanje, induktivno sklepanje, sklepanje po analogiji ... V logičnem sklepanju lahko seveda naredimo tudi napake – napačno izpeljemo zaključke.

Primer

Gl. sliko 3, primer pri predpostavkah. Logično sklepamo lahko:

- Ker je spletna stran aktualna, bo v letu 2021 kolesarski maraton okoli Pohorja kljub epidemiji potekal.
- Ker je maraton rekreativni, se ga lahko udeleži kdorkoli.
- Ker je bil maraton lani dopovedan, bo letos na njem veliko udeležencev.
- Ker se je prijatelj Peter že dvakrat zapored udeležil tega maratona, se ga bo tudi letos.

Tudi sklepanje se razlikuje od posameznika do posameznika oz. pri istem posamezniku ob različnih časih. Sklepanje je marsikdaj nadgradnja predpostavk, ki jih prikličemo, kot je zadnji navedeni primer sklepanja. Natančno razlikovanje med predpostavkami in sklepanjem ni vedno možno, saj gre pogosto za preplet obojega – prikličemo neke predpostavke in na podlagi teh sklepamo.

Kaj je pomembno?

Drugo vprašanje, ki nam pomaga razbrati posredno sporočeno, je: kaj lahko iz zapisanega/povedanega sklepamo?

6.4.3 Pogovorno sklepanje

V nekaterih primerih niti s pomočjo predpostavk niti s pomočjo logičnega sklepanja ne dobimo smiselne interpretacije vsebine. Tak primer je naslednji preprost dialog s tržnice, kjer se pogovarjata stranka in branjevka.

Primer

Stranka: *Zakaj pa je pri tisti mizi takšna vrsta?*

Branjevka: *Kaj naj vam rečem. Niste več tako mladi, da bi vam pamet solila.*

Stranka: [premor, vidno nerazumevanje]

Branjevka: *Ljudje so pač naivni!*

Stranka postavi branjevko v neprijetno situacijo, ko sprašuje, zakaj je pri neki drugi branjevki vrsta, medtem ko pri tej branjevki ni nikogar, ki bi želel kaj kupiti. Branjevka ne želi hvaliti konkurence, prav tako pa neposredno kritiziranje konkurence ne bi bilo prepričljivo. Njena odziva, *Niste več tako mladi, da bi vam pamet solila*, in *Ljudje so pač naivni*, samo s pomočjo logičnega sklepanja nista smiselna.

Za razlago takšnih primerov je v sedemdesetih letih 20. stoletja angleški jezikoslovec in filozof Paul Grice (1975) vpeljal zelo odmeven in na svojem področju vpliven pojem pogovornega sklepanja. Govori o tem, da se v komunikaciji pri sklepanju opiramo na kontekst, v katerem je sporočilo posredovano, in vodilno komunikacijsko načelo, ki pravi, da je vsako sporočilo relevantno in da po namenu in vsebini ustreza poteku komunikacije. Udeleženci komunikacije upoštevajo to načelo in predpostavljajo, da tvorec ne bi rekel nič, kar na določenem mestu v komunikaciji ne bi bilo smiselno. Zato ob upoštevanju okoliščin komunikacije in sobesedila ter z uporabo splošnega védenja, izkušenj, znanja iščejo interpretacijo, ki bi bila smiselna. Stranka branjevke v zgornjem primeru bo tako na podlagi odgovora branjevke morda sklepala, da sosednja branjevka prodaja slabo in poceni robo; da kdor je pameten, take robe ne bo kupoval.

Kaj je pomembno?

Pogovorno sklepanje je tretji mehanizem, ki nam lahko pomaga pri razbiranju posredno sporočenih pomenov. Vprašanje, ki si ga postavimo, je torej: na kak način je to, kar tvorec sporoča, relevantno? Zakaj mi to sporoča?

Zakaj je pomembno, da smo pozorni na posredno sporočeno?

Pomen vedno interpretiramo na podlagi lastnega védenja, znanj, prepričanj, izkušenj ter z upoštevanjem konteksta komunikacije. Posredno sporočeno je tako vedno tudi integralni del komunikacije. Hkrati je izredno močno komunikacijsko orodje – ljudje namreč temu, do česar se dokopljemo s svojim lastnim znanjem, mišljenjem, sklepanjem, veliko bolj zaupamo kot tistemu, v kar nas nekdo neposredno prepričuje.

6.5 Kontekst

Kot smo navedli zgoraj, poteka pogovorno sklepanje tudi ob upoštevanju konteksta komunikacije. Kontekst komunikacije je izredno obširna in nejasno opredeljena tema v jezikoslovju in povezanih socioloških vedah (Verdonik, 2013). Tukaj bomo izpostavili samo enega od možnih pogledov nanj, ki nas opozarja, da tudi kontekst razumemo kognitivno predelano, vsak iz svojega zornega kota, vsak nekoliko drugače. Včasih je namreč tudi različno razumevanje konteksta komunikacije (npr. kaj je v nekem kontekstu primerno, kaj ne) lahko razlog za težave v komunikaciji.

Kognitivno-socialna razlaga konteksta (van Dijk, 1999) pravi, da si za vsako komunikacijo ustvarimo svojo osebno, individualno predstavo situacije, v kateri poteka komunikacija. To predstavo ustvarimo tako, da aktiviramo že znano najbližjo podobno predstavo konteksta, ki jo imamo, ter jo ustrezno prilagodimo in nadgradimo.

Pri tem opazujemo lastnosti konteksta, kot so:

- scena (čas, kraj, okolščine ...),
- udeleženci in njihove vloge oz. razmerja z njimi,
- zvrst oz. žanr; namen, cilji komunikacije,
- področje, o čem komuniciramo (npr. politika, pravo, izobraževanje, medosebni odnosi ...),
- osebna stališča, mnenja in védenje o komunikaciji ter čustvena drža do komunikacije.

Primer

Če se na primer družimo s prijatelji v baru, si na podlagi izkušenj podobnih situacij prikličemo predstavo, kaj so običajne teme, ravnanje, obnašanje, način govora ipd. v takšnih situacijah, in prilagodimo to predstavo trenutni situaciji: kje smo, s kom, kakšni so naši odnosi, kako pozno je, kaj smo počeli pred tem, koliko časa še imamo itd.

Če kontekst razumemo različno, je to lahko vir nesporazumov.

Primer

Torej, gospa je kupila železniško vozovnico in seveda so ji rekli, da mora na avtobus. Gospa ve, kakšna je naša železniška realnost, in avtobus krene. Nato po prehodu pride sprevodnik, tisti pravi, železniški, s ščipalčkom v roki, in pregleduje vozovnice. Gospa ga pripravljena čaka. Sprevodnik vzame vozovnico, jo pogleda, nato pa gromko zadoni po vozilu: "Ohoho, gospa, tole pa ne bo šlo! Doplačati morate!"

"Kako," se čudi gospa. "A to ni vlak za Maribor?"

"Je, je," kima sprevodnik, "a ne navaden, to je vlak EuroCity!"

"Kako vlak EuroCity, če je čisto navaden avtobus," se razburi gospa.

Sprevodnik ji ne ostane dolžan: "To ni avtobus. A niste videli lista na steklu, kjer piše, da je EuroCity vlak?"

Anekdota je po navedbi avtorja resnična. V očeh sprevodnika (in železnice) nastopa avtobus v vlogi vlaka in prevzame vse lastnosti vlaka, vključno z vrsto. Ko torej vozi avtobus po urniku in postajah vlaka »EuroCity«, nastopa v vlogi te vrste vlaka. Za nekoga zunanjega je tako gledanje lahko paradoksalno in situacija komična: vozilo na gumijastih kolesih, ki vozi po cesti in prevažava večje število potnikov, je avtobus, na noben način ne vlak, kaj šele hitri vlak.

Zakaj je pomembno, da smo pozorni na kontekst?

Komunikacija je tesno prepletena s situacijo, v kateri poteka, in brez nje ne obstaja. Ta kontekst situacije, »/l/judje, relevantno pohištvo, steklenice in kozarci, celotna scena, vedênje družbe za omizjem in besede«, kot slikovito ilustrira Firth (1964: 110), bistveno vpliva na to, kako razumemo sporočeno. (Vir: Mazzini, 2019)

7 Pomanjkljiva in neuspešna komunikacija

Ljudje narobe razumemo besede, geste, premolke, namere ali stališča drug drugega ves čas. Nesporazum v komunikaciji je prej pravilo kot izjema.

dr. Miro Cerar, Facebookov profil

7.1 Kaj sta nesporazum in pomanjkljiva komunikacija

Nesporazum je situacija, ko se to, kar razume naslovnik, in to, kar je želel sporočiti tvorec, ne ujema. Toda spekter različnih problemov, ki vodijo k taki situaciji, je zelo širok in pojem nesporazuma preozek, da bi zaobjel vse: ne slišimo/ne vidimo, napačno slišimo/vidimo, nič ne razumemo, le delno razumemo, narobe razumemo pomen, narobe razumemo namen, ne poznamo družbeno-kulturnih komunikacijskih konvencij, ne poznamo specifičnega konteksta komunikacije, nimamo potrebnega predhodnega védenja itd.

V tem poglavju zato ne govorimo samo o situacijah, ki jih prepoznamo kot očiten nesporazum. Govorimo širše, o pomanjkljivi komunikaciji (angleški termin je *miscommunication*), s katero poimenujemo raznovrstne situacije, v katerih iz različnih razlogov komunikacijski cilj ni uspešno dosežen.

Pomanjkljivo komunikacijo je pogosto težko prepoznati, še veliko težje preprečiti. Medtem ko je očitni nesporazum v komunikaciji izpostavljen in popravljen, pomanjkljiva komunikacija pogosto ostane skrita. Na videz torej komunikacija teče uspešno – šele naknadno, morda naključno ugotovimo, da ni bila tako uspešna, kot smo si predstavljali, ali pa tega sploh nikoli ne izvemo. Živimo v prepričanju, da smo bili pravilno razumljeni, v resnici pa ni bilo tako. Obstajajo torej na eni strani očitni, prepoznani in popravljeni nesporazumi, na drugi strani pa neprepoznani, nepopravljeni in samo potencialni nesporazumi.

Primer

Napišemo strokovni članek. Upoštevamo vsa pravila znanstvenega pisanja, ki jih poznamo: članek pravilno strukturiramo v uvod, teoretski del, predstavitev metodologije, rezultatov in diskusijo. Jasno izpostavimo raziskovalne cilje. Pri rezultatih se potrudimo, da jih predstavimo tudi grafično, ne samo v obliki tabel. V diskusiji odpremo vsako od raziskovalnih vprašanj in podamo odgovore nanj. Toda ko dobimo recenzijo, vidimo iz njene vsebine, da je eden od recenzentov narobe razumel namen našega članka, drugi recenzent pa pripomni, da je imel težave razumeti določene dele članka.

V predstavljanju strokovnega dela se nam veliko pogosteje, kot si predstavljamo, dogaja, da nismo bili (vsaj ne v celoti) razumljeni. Samo bralec, ki se ukvarja z istim specifičnim problemom na istem področju kot mi, bo imel dobro izhodišče, da nas razume, za marsikoga drugega bo naše delo težko razumljivo, delno razumljivo ali nerazumljivo.

Primer

V komunikacijskem priročniku beremo:

»Posameznik lahko ima slabe jezikovne in komunikacijske kompetence, ni primerno pripravljen na komunikacijo, lahko ima osebnostne probleme ali druge osebnostne značilnosti, ki vplivajo na njegovo komunikacijo na način, da jo vidimo kot odstopajočo od običajnega ali standardnega.«
(Vir: lastni)

Avtor je prepričan, da je napisal natančno, jasno in razumljivo. Bralec bo morda dojel poved kot zelo zapleteno, abstraktno in komajda razumljivo.

Od povedi do povedi, od stavka do stavka, od fraze do fraze moramo paziti, da te zbudajo jasne predstave. V strokovnem pisanju je to lahko zelo težko, saj moramo hkrati predstavljati stvari dovolj na splošno, da veljajo za veliko število različnih primerov.

Primer

Računalničar, ki razvija orodje za avtomatsko točkovanje nalog učencev, natanko razume, kako mora rešiti problem točkovanja, ko zapiše v e-pošti svojim projektnim sodelavcem:

»Torej bi morali sprejeti sklep, da se uporabi delno točkovanje, kjer se pri nalogi določi število točk za uporabnikov posamezni odgovor (postavljeno vejico, vnos, izbrano možnost ...).

*Število uporabnikovih vnosov določa tip naloge, maksimalno število točk pri nalogi je potem število uporabnikovih vnosov * število točk za posamezen vnos.« (Vir: lastni)*

Toda ali razumejo tudi naslovniki, sploh tisti, ki niso z istega področja, kaj je treba narediti, ali sploh morajo kaj narediti ali ne?

Pogosto se naslovniki ne bodo odzvali, ne bodo nas spraševali za dodatna pojasnila za vsako podrobnost.

Primer

Bivši premier Slovenije je leta 2016 na tiskovni konferenci, na kateri je med drugim zagovarjal svojega finančnega ministra in njegovo domnevno sporno ravnanje ter zavrnil njegov odstop, predse postavil napis:

»Slovenec sem. Ne jamram. Iščem rešitve.«

Kot je pojasnil njegov urad, je imel pri tem namen, da »Slovenke in Slovence, ki bodo prebrali zapis, pa tudi samega sebe, spomni, da je pot v boljšo prihodnost in boljše življenje v naši državi skupno stremljenje k rešitvam«. A dosegel je nasprotno, številne kritike in ogorčenje (Vir: Facebookov profil dr. Mira Cerarja)

Primer

Novinarka je v informativni oddaji gostila slovenskega strokovnjaka, ki dela pri Evropski komisiji. Ta je razlagal podrobnosti nove direktive Evropske komisije o uporabi strelnega orožja:

»Tretji segment je tisti, ki omejuje izdajanje orožnih listov za določene dele orožja, med temi so tudi pol() polavtomatsko orožje, vendar pa ne vse polavtomatsko orožje, zgolj tisto polavtomatsko orožje, ki ga je možno z manjšimi predelavami spremenit v avtomatsko orožje.«

(Vir: Oddaja Odmevi, RTV Slovenija, 6. januar 2016)

Za govorca verjetno povsem razumljivo in jasno, novinarka pa se odzove:

»Poenostavite za ženske, lepo prosim.«

Kar je morda mišljeno kot šala na lasten račun (tudi novinarka je ženska). Razumljeno in »nagrajeno« pa je bilo kot najbolj seksistična izjava leta.

Zakaj je navedeno pomembno in uporabno?

Zavedati se moramo, da nas naslovniki, sploh v poklicni, strokovni komunikaciji, velikokrat ne razumejo, razumejo samo delno, razumejo precej drugače ali celo povsem narobe, pa nam tega ne pokažejo in tega ne izvemo.

7.2 Različne ravni pomena

Da bi vsaj malo bolje spoznali, kaj so razlogi za nesporazume in pomanjkljivo komunikacijo, pogledjmo nanjo iz dveh perspektiv. V tem poglavju najprej predstavimo, na katerih ravneh pomena se dogaja.

Pomen komunikacije je večplasten. Zelo grobo lahko ločimo vsaj tri ravni pomena, ki so relevantne za nastajanje nesporazumov oz. pomanjkljive komunikacije.

7.2.1 Pomen, ki izhaja iz jezika, oz. dobesedni pomen

Gre za pomen, ki ga nosijo besede in slovnične strukture same po sebi. Ti pomeni so za posamezen jezik opisani v slovarju ali s slovničnimi pravili. Če ne poznamo pomenov besed, ne poznamo dobro slovničnih struktur (zlasti pri tujem jeziku), razumemo narobe ali pa ne razumemo. Pa tudi če jezik dobro razumemo, lahko kdaj besede narobe interpretiramo, ker ne razberemo pravilno konteksta, ker ne slišimo natančno ipd.

Primer

A: »Se piše Hal z enim ali z dvema l?«

B: »Ne poznam tega imena.«

A: »Mislim računalnik Hal iz Odiseje 2000.«

B: »Aja. Z enim l.« (Vir: lastni)

Ali pa imamo težave z vzpostavljanjem jasnih predstav vsebine, o kateri naslovnik govori, ker je ta zelo kompleksna, abstraktna, splošna ...

Primer

»Skoraj prevladujoči trend v današnjih tako imenovanih kognitivnih znanostih, ki skušajo na podlagi Darvina razložiti človeški um, je, da je človeški um neke vrste virus na nas kot živalih. Mi kot živali bi bili neumni, bi se podredili instinktom in životarili. In kaj pomeni duh? Duh pomeni, da te neke ideje kot virusi okupirajo. Ideje so lahko plemenite, lahko so zlobne in nas izkoriščajo, lahko nas tudi uničijo. Situacija je zelo čudna. Virusni so najnižje, hkrati pa je na neki način naša duhovnost virus na relativno uravnoteženi biologiji. Mar ni zaljubiti se tudi neke vrste virus?«

(Vir: intervju s Slavojem Žižkom)

7.2.2 Pomen, ki izhaja iz konteksta, oz. pragmatični pomen

Pragmatični pomen se nanaša na ilokucijsko dejanje/vplivanjsko silo (informiramo, poizvedujemo po informacijah, prosimo, predlagamo, kritiziramo, se strinjamo, se zahvalimo ..., gl. poglavje 6.2) in na pomen, ki izhaja iz posredno sporočenega (kaj sklepamo ob sporočilu, kaj razumemo kot namen sporočila, gl. poglavje 6.4). Te vrste pomena pogosto interpretiramo različno.

Primer

A: »Bova se oglasila pri Petru zvečer?«

B: »Zakaj?«

A: »Dobro, saj ni treba.« (Vir: Tannen, D., 1987: *That's not what I meant: How conversational style makes or breaks relationships*. Ballantine Books.)

Očitno ta preprost pogovor med fantom in dekletom ni šel gladko. Kaj se je zgodilo, zakaj je A prizadet? Kako je razumel preprosti *Zakaj*, ki ga izreče B: kot poizvedovanje po dodatnih informacijah ali kot oklevanje, implicitno zavrnitev predloga? In kako je A razumel, *Bova se oglasila pri Petru zvečer?*, kot vprašanje ali kot prošnjo?

Primer

Novinar: »No, nekteri so vam danes očitali paranojo, kot da se v narekovajih bojite aktualnega predsednika? Je to res?«

Intervjuvanec: »Glejte, jaz se čudim, da kar naprej nekteri vključujejo v ta pogovor aktualnega predsednika. Mislim, da aktualni predsednik se pravzaprav poslavlja od te funkcije, Barbara Brezigar še ni izvoljena ali kdorkoli drug in toliko politične modrosti pa že moramo met, da o takih rečeh lahko razpravljamo, s tem da abstrahiramo trenutno aktualne osebe.«

Novinar: »Aktualne osebe torej niso vzrok za to vašo pobudo?«

Intervjuvanec: »Ne vem, kdo je, kdo to kar naprej vleče aktualnega predsednika v to razpravo?«

Novinar: »Gospod [priimek], samo povzemamo to, kar je bilo slišati v tem in prejšnjem prispevku.« (Vir: Korpus GOS)

Tudi tukaj se zatika. Kakšne možne vplivajnske sile imajo izjave? Je prva replika novinarja (*No, nekteri so vam ...*) vprašanje ali hkrati tudi obtožba? Se intervjuvanec v svoji prvi repliki (*Glejte, jaz se čudim ...*) opravičuje ali zanika ali čudi (ali kar vse hkrati)? Je druga novinarjeva replika (*Aktualne osebe ...*) objektivno vprašanje ali z njim hkrati tudi nekoliko provocira ali obtožuje? Ali intervjuvanec v drugi repliki (*Ne ve, kdo ...*) izraža presenečenje ali obtožuje? Nekje se očitno zaplete, saj novinar v zadnji repliki (*Gospod ...*) pojasnjuje svoje namere v predhodnih replikah.

V to skupino sodi tudi zgornji primer »Slovenec sem. Ne jamram. Iščem rešitve.«

7.2.3 Ton izjave oz. sporočila

Kako je izjava mišljena: resno, kot šala, parodija ipd.

Primer

»Kot je še povedal, je v začetku priprav veliko smučal na prosto, pilil tehniko, nato pa nekaj več poudarka letos namenil skokom. 'Star sem in postaja me strah skokov. Ne, ne, šalim se. Res pa je, da imam vendarle nekoliko večji 'rešpekt'. Zanj pa v smučarskem krosu ni prostora,' je povedal tekmovalec, ki je v minulih sezonah treniral tudi na južni polobli.« (Vir: Korpus GigaFida)

Intervjuvani tekmovalec se pošali, potem pa eksplicitno poudari, da se je šalil, da ne bi bilo razumljeno narobe.

Primer

Voditelj Jure: »Seveda je eee, kot je Lado povedal, čas je, da kot ponavadi Lado spregovori, kdo bo danes prišel k nama. Torej Lado, izvoli.«

Voditelj Lado: »Jž ne vem, koga mava dons za gosta, stari. Jž ... Nimamo ... Ti si ... Ne() ne vem. Kdo je gost? Kdo je gost?«

Voditelj Jure: »Kako ne veš, kdo j() ... Sam moment, dejte se mejčken pogovarjat. Kako ne veš, kdo je gost?« (Vir: Korpus GOS)

Voditelja razvedrilne večerne pogovorne oddaje v začetku oddaje zaigrata, da nimata gosta. Del občinstva je lahko za nekaj časa dejansko v negotovosti, kako bo oddaja potekala. Seveda se pokaže, da je to samo šala, del razvedrila za občinstvo.

7.3 Zakaj nastanejo težave pri komunikaciji

Coupland idr. (1991) razlagajo, da so razlogi za to, da je komunikacija lahko pogosta slaba, delna, pomanjkljiva, napačna ..., večplastni. Navajajo naslednje:

7.3.1 Omejene zmožnosti jezika in kanala

Jezik ni popoln instrument za izražanje tega, kar želimo povedati. Verjetno nas ima večina izkušnjo, da kdaj tega, kar smo občutili, mislili, razmišljali, nismo znali natančno izraziti.

Primer

»Ko se vozim sama v kombiju in gledam vsa ta prostranstva, me preplavi nek občutek, ki ga težko opišem, ker je občutek brez imena,« je pomanjkanje besed za opis svojih občutkov opisala slovenska popotnica Eva Žontar. (Vir: Portal Uглаšena kuhinja)

Sprva so raziskovalci verjeli, da je komunikacija kot metanje žoge: sporočilo zakodiramo, ga vržemo naslovniku, ta ga dekodira in to je to. Vendar ni tako preprosto: pomen ustvarjamo skupaj. Sporočilo posredujemo skozi svojo lastno, subjektivno interpretacijo, in naslovnik ga razume skozi njegovo lastno, subjektivno interpretacijo. Žoga kot simbol za sporočilo, ki ga skozi komunikacijo posredujemo, je mehka: vsakič, ko jo nekdo ujame v roke, rahlo spremeni obliko, se upogne pod prsti tistega, ki jo drži.

Kaj vse vpliva na to, kako razumemo sporočilo oz. kakšno obliko dobi, si lahko razložimo skozi opis različnih zornih kotov na komunikacijo in vsebino komunikacije, kot smo opisali v poglavju o različnih zornih kotih.

Kako lahko ublažimo težave v komunikaciji, ki nastajajo zaradi omejenih zmožnosti jezika in kanala:

- poslušamo, ne samo govorimo
- ko poslušamo, poslušamo aktivno (gl. poglavje o poslušanju)
- pozorni smo na neverbalno komunikacijo
- zavedamo se lastne subjektivne percepcije, več časa namenimo temu, da vprašamo druge, kako oni vidijo neko stvar, in pojasnimo, kako jo vidimo sami; ne predpostavljamo, da je naše lastno razumevanje problema povsem objektivno

7.3.2 Spodrsaljaji v komunikaciji

Nihče ne pričakuje, da bo naša komunikacija popolna. Taka niti ne more biti. Dogajajo se nam:

- zdrsi jezika (izrečemo drugače, kot smo mislili),
- ne razumemo dovolj dobro jezika, dialekta, slenga, žargona ...
- narobe interpretiramo, na kaj se kak izraz nanaša,
- ne uspemo se jasno izraziti,

- prehitro sklepamo ipd.

Kako ravnamo pri spodrseljajih v komunikaciji:

- Če jih zaznamo, jih pojasnimo, popravimo.
- Če gre za javno komunikacijo, se čim bolje pripravimo.

7.3.3 Lastnosti govorcev

Nekateri posamezniki lahko imajo določene lastnosti, ki jih ovirajo v komunikaciji. Lahko so izrazito površni in nepozorni poslušalci; so vedno osredotočeni samo nase; nerazločno, momljavače govorijo; ne povedo, kar mislijo/čutijo, se umikajo iz komunikacije; se zelo posredno, nedoločno izražajo ...

McKay idr. (2009: 47–55) navajajo nekaj priporočil, kako se učinkoviteje izražamo:

- Potrudimo se za razločen in situaciji primeren govor.
- Izrazimo to, kar mislimo/čutimo (ne predpostavljamo, da ljudje vedo, kaj mislimo; če imamo kaj pomembnega povedati, to povemo).
- Izražamo se neposredno (jasno in točno, s spoštovanjem do sogovornika izrazimo, kaj želimo, mislimo, čutimo, opažamo ...).
- Ne odlašamo preveč (problem, idejo ipd. skomuniciramo čim prej).

7.3.4 Medkulturne razlike

Pomanjkljivo sporazumevanje nastaja tudi zaradi razlik med različnimi kulturnimi skupinami. Kultura, ki ji posameznik pripada, vpliva na komunikacijo, pri čemer je treba kulturo razumeti ne samo v smislu narodnostne pripadnosti, ampak v smislu katerih koli kulturnih skupin na katerem koli področju človekovega delovanja, npr. po spolu, starosti, regiji, krajevni pripadnosti, podeželje nasproti mestu, subkulture (skupine ljudi s posebnimi vzorci vedenja in prepričanji znotraj večje kulture), poklicne pripadnosti itd.

Primeri komunikacijskih razlik med kulturami so:

- kaj je v kateri kulturi primerno reči in česa ne,
- kako smo navajeni izražati svoja čustva in se odpreti sogovorniku,
- slog izražanja,
- izražanje in sprejemanje kritike,
- humor.

Problematiko medkulturnega komuniciranja obširno obravnava Ule (2005: 369–397).

Posameznik, pripadnik neke kulture, približa svoje komunikacijske vzorce lastni skupini in jih diferencira od drugih skupin. Kulturna identiteta je povezana z interakcijami med ljudmi, z medsebojnimi pripisovanji, pričakovanji in vsakdanjimi dejavnostmi. Le majhen del kulturne identitete je rezultat lastnih zavestnih prizadevanj in odločitev. Večinoma se kulturne identitete oblikujejo nezavedno in na videz spontano.

Posebnost medkulturnega komuniciranja je, da ne nastopamo več kot dva posameznika z različnimi osebnostnimi lastnostmi, ampak kot predstavnika dveh kultur. Ne nastopamo torej kot jaz in ti, ampak kot mi in oni.

Tipična napaka v medkulturnem komuniciranju je, da svojo kulturo vrednotimo bolj pozitivno od tuje. To je še toliko bolj izrazito, ko gre za tekmovanje za prestiž med različnimi kulturnimi skupinami. Pri tujih kulturah prej zaznamo manj običajno ali družbeno neodobravano vedenje kot pri lastni kulturni skupini. (Ule, 2005)

Kako ravnamo v medkulturni komunikaciji:

Ob stiku z drugimi se moramo čim bolj zavedati, da drugi, čeprav naši bližnji, pripadajo tudi drugim kulturnim identitetam kot mi sami in imajo zato morda določena prepričanja, poglede, vzorce komuniciranja drugačne od naših. Iz tega lahko izhajajo konflikti, ki temeljijo v medkulturnih razlikah in nezavedanju obstoja teh razlik. V medkulturnem komuniciranju je za zmanjšanje nesporazumov in morebitnega posledičnega konflikta koristno da:

- se zavedamo različnih kulturnih identitet,

- se zavedamo, da čeprav je sogovornik pripadnik drugačne kulturne skupine, je hkrati tudi individuum kot mi sami,
- nimamo predsodkov, vnaprejšnjih prepričanj o drugih,
- se učimo, spoznavamo kulturne navade, prepričanja, pravila drugih kultur, brez predsodkov, kritiziranja, obtoževanja ...

7.3.5 Ideološke pripadnosti

Pomanjkljiva komunikacija je pogosto prisotna med različnimi ideološkimi skupinami oz. nastane ob trku različnih vrednot, ki jih imamo ljudje.

Ideologijo lahko definiramo v širšem ali ožjem pomenu, vrednostno ali nevrednostno.

Širše, nevrednostno je ideologija sistem idej in vrednot neke družbene skupine. Ta definicija ideologije ne vrednoti kot nekaj slabega ali dobrega. Ideologijo opredeli zelo široko, kot skupek prepričanj, ki jih imamo kot člani različnih skupin o tako rekoč vsem mogočem, od vere preko družbe, umetnosti, znanosti do vsakdanjih življenjskih področij.

Ožje, vrednostno je ideologija shematiziran, stereotipiziran, dogmatiziran sistem idej in vrednot neke družbene skupine. Taka definicija opredeli ideologije ožje in negativno. V negativnem smislu govorimo o ideologijah, ko ponujajo pretirano poenostavljene odgovore in rešitve na probleme, ki so v resnici večplastni in kompleksni; ko svoje videnje oz. stališče razumejo kot edino in popolno resnico; ko vsako drugačno stališče razumejo kot sovražno; ko imajo močno izraženo tendenco po širjenju in pridobivanju privržencev ter vsiljevanju svojih prepričanj; ko za doseg svojih ciljev ne izbirajo sredstev ali celo kršijo etične in moralne norme.

Ko govorimo o pomanjkljivi komunikaciji, govorimo o ideologijah iz širšega vidika, torej nevrednostno: ideologija je sistem idej (prepričanj, načel, tradicij, mitov) neke družbene skupine, s katerimi ta prikazuje in upravičuje moralne, verske, politične, estetske, jezikovne, znanstvene, ekonomske in druge interese skupine ter usmerja odločitve svojih članov.

Prepričanja, ki oblikujejo neko ideologijo, dobimo skozi socializacijo postopno in nesistematično ter pogosto celo neeksplicitno, pa tudi nezavedno. Posledica je, da zagovarjamo svoja stališča in nasprotujemo tujim, ne da bi dobro vedeli, kaj so nasprotnikove temeljne ideje in se zelo slabo zavedamo vplivov, pod katerimi oblikujemo

svoje. Isti človek pripada več ideologijam (ker pripada več interesnim skupinam) in si iz njih sestavlja svetovni nazor. Najpogostejša metafora za ideologijo so očala, skozi katera gledamo svet. Sami svoje ideologije pogosto ne vidimo.

Čeprav lahko na ideologije gledamo nevrednostno, pa ideologija ni nevrednostni sistem, ampak ravno obratno: zgrajena je okoli vrednot, norm, razlag in ciljev. Ponuja optimalen koncept sveta oz. izsek iz sveta, svet normira, pove nam, kako naj (na tem izseku) živimo svoja življenja. Ideologija svet (svoj predmet) sicer opisuje in razlaga, hkrati pa ga tudi vrednoti. Zaradi vrednot se ideološke skupine definirajo v opoziciji mi : oni. Dodatno o ideologijah v jeziku in kulturi gl. Bjelčevič (2012).

Kako ravnamo v komunikaciji, ko trčijo različne ideološke pripadnosti:

- Zavedamo se obstoja ideologij, spoznavamo ideologije in skušamo razumeti njihovo vlogo in delovanje v človeški družbi.
- Smo strpni in sprejemamo drugačna vrednostna stališča in sisteme, kot je naš lastni.

7.3.6 Strateško izkoriščanje nesporazumov

Kot pomanjkljivo komunikacijo lahko štejemo tudi strateško izkoriščanje nesporazumov in drugih komunikacijskih šibkosti. Primeri so:

- Laži:
 - Bela laž je neresnica, ki jo nekemu zavestno izrečemo, da ga ne bi razburili ali prizadeli.
 - Obrambna laž je najpogostejša oblika laži. Ker bi se radi zaščitili, da ne bi bili prizadeti, rečemo nekaj, kar ni res.
 - Namen ofenzivne laži je prevara. Pogosto je uporabljena v poslovnem svetu in v situacijah, ko govorec verjame, da bo z njo nekaj pomembnega pridobil.
- Laskanje, komplimenti in druge oblike vzpostavljanja dobrega vzdušja in sodelovanja za skupne komunikacijske cilje.

8 Poslušanje

Dobro poslušanje je vstopnica v uspešno komunikacijo.

Če natančno poslušamo druge, jih bolje razumemo: bolje prepoznamo njihova občutja, čustva, prepričanja, ideale, poglede na svet, namere ..., bolje razumemo njihov zorni kot. Prav tako si kot dobri poslušalci lažje pridobimo naklonjenost drugih. Poslušanje je kompliment, ker sporoča: »To, kar govoriš, me zanima in mi je pomembno.«

Med poslušanjem se pogosto zgodi, da del svoje pozornosti usmerimo kam drugam: razmišljamo o tem, kaj bomo sami povedali, o asociacijah, ki nam jih povedano zbudi, ocenjujemo govorca, ocenjujemo situacijo, v kateri poteka komunikacijska izmenjava, počnemo vmes kaj drugega, odplavamo v mislih nekam drugam ... Pogosto je ovira k dobremu poslušanju prevelika osredotočenost na samega sebe ali prevelika zavezanost svojim lastnim pogledom na vsebino in ocenjevanje vsebine iz vnaprejšnjih predpostavk in prepričanj, v katere nismo pripravljeni podvomiti. Načine dobrega poslušanja povzemamo po McKay udr. (2004).

8.1 Odnos do komunikacije

Osredotočeno lahko poslušamo samo, če imamo zelo iskreno v komunikaciji vsaj enega od naslednjih namenov:

1. Da bi razumeli, se nekaj naučili ali izvedeli.

2. Da bi uživali v družbi.
3. Da bi pomagali ali nudili tolažbo.
4. Da bi razrešili problem.

Velikokrat samo na videz poslušamo, zlasti če imamo katerega od naslednjih namenov:

1. Dati vtis, da nas nekaj zanima, da bi naredili dober vtis.
2. Pravočasno zaznati, ali smo v nevarnosti, da naš predlog/prošnjo zavrnejo.
3. Izvedeti samo točno določeno informacijo, ostalo nas ne zanima.
4. Pridobiti čas, da si pripravimo, kaj bomo rekli.
5. Na videz poslušati zato, da bi potem drugi poslušali nas.
6. Poslušati zato, da bi ugotovili šibke točke drugih, ki bi jih lahko izrabili v svojo korist.
7. Iskati šibko točko v argumentih, da bi dokazali svoj prav.
8. Preverjamo odziv ljudi, da bi videli, ali dosegamo želeni cilj.
9. Ne vemo, kako končati pogovor, ne da bi drugega prizadeli, ker se nočemo več pogovarjati z njim.

Vsak od nas kdaj pa kdaj le delno oz. na videz posluša. Problem je, če postane navidezno poslušanje naša prevladujoča navada. Zato je pomembno, da se v komunikaciji zavedamo svoje vloge poslušalca in se znamo oceniti, kako dober poslušalec smo.

8.2 Blokada, ki onemogočijo dobro poslušanje

Včasih del misli usmerimo stran od tega, kar nekdo govori/je napisano, in nismo polno osredotočeni na vsebino.

1. Primerjanje

V mislih se merimo z govorcem, na primer ali je pametnejši ali ne, bolj kompetenten ali ne, bolj čustveno stabilen ali ne ipd.

2. Branje misli

Med poslušanjem ugibamo o govorcevih skritih mislih oz. o tem, česar ne pove. Na primer ugibamo o njegovih sodbah o ljudeh, stvareh, situaciji.

3. Načrtovanje

Razmišljamo, kaj bomo povedali, o čem bi se radi pogovorili, kako se bomo odzvali ...

4. Filtriranje

Poslušamo samo tiste informacije, ki jih želimo izvedeti, ostalo preslišimo.

Lahko tudi kakšnih informacij enostavno ne želimo slišati in sprejeti, in tudi če nam jih kdo pove (npr. da smo naredili kaj narobe, slabo), jih blokiramo, ne pridejo do naše zavesti.

5. Sodbe o govorniku

O govorniku si že vnaprej ustvarimo mnenje. Če imamo o govorniku izdelane močne vnaprejšnje predsodke, ki so bodisi pretirano negativni bodisi pretirano pozitivni, njegove besede razumemo pretirano skozi to prizmo in jih bodisi preveč omalovažujemo bodisi pretirano cenimo.

6. Sanjarjenje

To, kar slišimo, nam zbudi asociacije, ki zapeljejo naše misli po svoje. Ukvarjamo se s svojimi mislimi, spomini, in ne poslušamo več zares. Bolj dovzetni za sanjarjenje med poslušanjem smo, če nas vsebina dolgočasi, je monotona ali če smo močno čustveno vznburjeni.

7. Identificiranje

Pretirano poistovetimo vsako stvar, ki jo nekdo pove, s svojimi izkušnjami. Nekdo nam pove, da je bil v Indiji, in če smo tudi sami že bili v Indiji, si takoj predstavljamo, da jo je doživel enako kot mi. Iz svoje izkušnje izhajamo, kot da je enaka govorniku.

8. Deljenje nasvetov

Prehitro in preveč delimo nasvete. Če nam kdo opisuje svoje težave, ne poslušamo do konca, da bi si ustvarili celostno sliko, ampak že po prvih opisih iščemo pravi nasvet in rešitev. Toda morda ta oseba sploh ne želi nasveta, ampak samo nekoga, ki mu lahko izpove svoje skrbi.

9. Besedne bitke

Včasih smo lahko naravnani tako, da želimo o vsaki stvari diskutirati in zagovarjati nasprotno stališče. V taki situaciji osrednjo pozornost namenimo iskanju nasprotnih argumentov in dokazov.

10. Imeti prav

Vedno hočemo imeti prav. Ne prenesemo kritike ali misli, da ve kdo drug nekaj bolje od nas. Informacij ali komentarjev, ki nasprotujejo našim lastnim stališčem in prepričanjem, ne sprejmemo.

11. Menjavanje teme

Menjavamo teme pogovora. Kakor hitro nam tema pogovora postane nezanimiva ali neprijetna, začnemo govoriti o nečem drugem ali pa se iz tega šalimo.

12. Pomirjanje

Pretirano, neiskreno se strinjamo z vsem, kar govorec reče. Za vsako ceno želimo biti prijazni, podporni, pozitivni in se izogibati konfliktu.

8.3 Učinkovito poslušanje

McKay idr. (2004) navajajo več tehnik, ki nam omogočijo bolj kvalitetno poslušanje. Poglejmo aktivno poslušanje, empatično poslušanje in odprto poslušanje.

8.3.1 Aktivno poslušanje

Aktivno poslušanje vključuje:

1. Parafraziranje: V mislih ali na glas, če komunikacijska situacija to omogoča, povzamemo, kaj smo razumeli.
2. Razjasnjevanje: Če si o nečem nismo uspeli ustvariti celostne predstave, vprašamo za dodatne informacije.
3. Odzivanje: Konstruktivno in smiselno se odzivamo.

Aktivno poslušanje je aktualna tema komunikacijskih svetovalcev. Na spletu najdemo veliko videov z nasveti in primeri, kako naj bi delovalo. Pogosto lahko primere doživljamo kot pretirano izumetničene, kar pa ne pomeni, da se ga ne da z občutkom in premišljenostjo učinkovito vključiti v komunikacijo.

8.3.2 Empatično poslušanje

Empatično poslušanje se nanaša na komunikacijske situacije, v katerih pridejo na plan občutki in čustva. Pomeni, da smo pripravljene in sposobni razumeti in vživeti se v občutke in čustva sogovornika. Če se na primer nekdo razburi ali razjezi, skušamo razumeti, kako se počuti in zakaj se tako počuti. Empatično poslušanje ne pomeni, da moramo za vsako ceno tolažiti ali umirjati sogovornika, ampak samo to, da mu damo vedeti, da smo prepoznali in razumemo, kako se počuti.

8.3.3 Odprto poslušanje

Odprto poslušanje pomeni, da poslušamo brez predsodkov, odprti za kakršno koli pobudo, kritiko, mnenje, stališče, idejo ... Če v komunikacijo vstopamo z določenimi vnaprej izdelanimi stališči, pogledi, stereotipnimi predstavami, vnaprejšnjimi obsodbami ali tabu temami, o katerih se nismo pripravljene pogovarjati ali jih nismo pripravljene sprejeti, smo naredili blokado v svoji sposobnosti razumevanja sogovornika in sveta nasploh.

Če povzamemo, je za učinkovito poslušanje pomembno, da:

- se izogibamo stvarem, ki bi lahko motile našo pozornost,
- smo osredotočeni na vsebino,
- z odzivanjem in neverbalnimi signali signaliziramo pozornost,
- večkrat med poslušanjem to, kar smo razumeli, povzamemo s svojimi besedami,
- vprašamo za dodatne informacije, če kakšne stvari nismo točno razumeli.

9 Neverbalna komunikacija

Pri poslovnih srečanjih je 60 do 80 odstotkov uspešnosti pogajanja odvisnih od neverbalne komunikacije.

(Pease in Pease, 2016)

Neverbalno komunikacijo izpostavljajo kot predmet raziskovanja in eno ključnih komunikacijskih veščin številni avtorji. Vsebine so povzete po (Ule, 2005; McKay idr., 2009; Pease in Pease, 2016).

9.1 Razlike med verbalnim (jezikovnim) in neverbalnim

1. Verbalno sporočamo informacije. Neverbalno sporočamo čustva, odnos do vsebine, svoj držo, razpoloženje, iskrenost, naravnost, odločnost, prepričanost, zaupanje ... Oba kanala komuniciranja potekata vzporedno.
2. Verbalni del komunikacije je lahko bolj zaveden, neverbalni del komunikacije poteka večinoma nezavedno.
3. Verbalni del komunikacije poteka po enem kanalu (govorno ali pisno), neverbalni del komunikacije poteka po več kanalnih istočasno (mimika obraza, oči, roke, gibi telesa, prozodija glasu ... se odvijajo hkrati).
4. Pri verbalnem delu komunikacije se menjavata vlogi tvorca in naslovnika, pri neverbalnem delu komunikacije smo ves čas hkrati tvorci in naslovniki.

5. Verbalni del komunikacije lažje manipuliramo, neverbalni del komunikacije pa zelo težko kontroliramo in z njim manipuliramo (npr. laganje pogosto izda neverbalni vidik).

Neverbalno lahko izražamo predvsem naslednje vrste pomenov:

- odnos do teme, o kateri govorimo (npr. negotovost, samozavest, navdušenje, zadržanost, zaskrbljenost),
- odnos do sogovornika (npr. avtoritativen, ponižen, zapeljiv, negativen, pozitiven)
- emocije (veselje, žalost, strah ...),
- razkrivamo proces tvorjenja (npr. iskanje izraza, samopopravljanje),
- odzivanje na sogovornikove izjave (npr. izražanje zanimanja, razumevanja, strinjanja, nestrinjanja, dolgočasja, nezainteresiranosti),
- signaliziranje menjavanja vlog (npr. želimo prevzeti besedo, želimo izvedeti še več),
- signaliziranje poteka pogovora (npr. spremenimo temo, zaključimo pogovor, začnemo pogovor),
- družabni stiki (poslavljanje, pozdravljanje, predstavljanje),
- ilustriramo to, kar govorimo (to delamo večinoma z gestami rok, npr. poudarimo ali dopolnimo to, kar hkrati govorimo),
- kažemo na določene predmete, osebe oz. mesta ali naštevamo,
- uporabljamo simbolne geste, ki imajo dogovorjen simbolni pomen (npr. simbol za ok, mir, time-out, žalitev, zmaga).

9.2 Načini neverbalnega izražanja

Neverbalno izražanje se nanaša tako rekoč na naše celotno telo, kolikor je v komunikaciji prek različnih kanalov pač vidno.

9.2.1 Telesni videz

Večina kultur ima utrjene predstave o tem, kaj je primeren videz v neki situaciji.

K telesni pojavnosti sodijo tako telo samo kot tudi oblačila, kozmetika, način gibanja itd. Naša celostna podoba je že sama po sebi sporočilo o nas samih, ki ga oddajamo ljudem, ko komuniciramo.

V sodobnem svetu se veliko pozornosti posveča prav zunanjemu videzu. Skrbimo za obraz, telo, lase in brado, roke in nohte, oblačila in obutev ...

Urejanje osebnega videza naj bi imelo naslednje vloge:

- poudarjanje pozitivnih značilnosti telesa,
- povečevanje fizične privlačnosti,
- poudarjanje določenih identitetnih značilnosti, npr. moškosti, aktivnosti, (ne)strinjanje z družbenimi normami,
- prikazovanje svoje pripadnosti določeni skupini, npr. subkulturi,
- izkazovanje pripadnosti družbenemu sloju,
- izkazovanje poklicnih vlog, npr. oblačila zdravnikov, sodnikov ...

9.2.2 Noge in telo

Avtorji priročnikov neverbalnega komuniciranja posvečajo posebno pozornost tudi drži telesa in nogam. Opozarjajo na različne položaje: na primer kako stojimo med komunikacijo, če ta poteka stoje (razkoračeno, z eno nogo naprej, prekrížane noge ...), oziroma na gibanje nog (velja prepričanje, da stopala govorijo resnico, saj jih najtežje kontroliramo – da se na primer pri laganju poveča število gibov z nogami). Če poteka komunikacija sede, pripisujejo avtorji priročnikov neverbalne komunikacije različne pomene glede na to, ali imamo pri tem prekrížane noge, prekrížane gležnje, smo vzravnani ali zleknjeni. Pozorni naj bi bili tudi, kam se sogovornik obrne ali nagne: je na primer glava obrnjena k sogovorniku, telo pa stran, sta sogovornika obrnjena naravnost drug proti drugemu ali pod kotom, h kateremu sogovorniku smo bolj odprti ali obrnjeni, h kateremu manj, v katero smer kažejo stopala ...

Vse to naj bi večjemu opazovalcu neverbalnih signalov pomagalo bolje razumeti stališča in držo sogovornikov, odnose in razmerja med sogovorniki, iskrenost sogovornika.

9.2.3 Telesni stiki in bližina

Med odraslimi veljajo v vsaki kulturi neki vzorci primernosti, kdo se lahko dotakne drugega, kje, kdaj in kako. Dotiki so najbolj dvoumne oblike neverbalnih sporočil. Njihov pomen je močno odvisen od narave odnosov med osebami, od starosti, spola in situacije. Sprejemljivi vzorci dotikanja in telesne bližine se od kulture do kulture močno razlikujejo.

Za razdaljo med govorcema velja, da bolj intimen odnos dopušča manjšo fizično razdaljo, manj intimen odnos zahteva večjo fizično razdaljo. Pogosto navajani so t. i. štirje krogi razdalj:

- zaupno območje (15 do 50 cm od telesa) – v to območje lahko vstopajo samo osebe, ki so nam čustveno blizu: intimni, starševski, prijateljski odnosi,
- osebno območje (50 cm do 1,2 m od telesa) – spoštujemo osebni prostor drugega in ne vstopamo vanj: neformalni odnosi, zabave, srečanja s prijatelji, družabni dogodki,
- družabno območje (1,2 do 3,5 m od telesa) – s tujci, ljudmi, ki jih bežno poznamo (obrtniki, prodajalci ...),
- javno območje (nad 3,5 m od telesa) – za nagovor javnosti, ob uporabi ozvočenja.

Obstajajo razlike glede tega, kako blizu smo si v komunikaciji, da se počutimo udobno, ki so delno kulturno in delno individualno pogojene.

9.2.4 Govorica rok

Gibi z rokami pomembno podpirajo sporočilo. Roke imamo med komunikacijo v različnih položajih, se z njimi česa dotikamo oz. jih premikamo, predvsem pa med govorjenjem z rokami gestikuliramo.

Položaji rok so na primer prekrižane roke, ki imajo zelo slab sloves in naj bi izražale obrambo in negativen odnos. Tudi objemanje samega sebe, npr. če se z eno ali obema rokama objamemo okrog telesa ali obe roki držimo pred mednožjem, naj bi izražalo nelagodje, pomanjkanje samozavesti, obrambo...

Z rokami se lahko med komunikacijo dotikamo bodisi lastnih delov telesa bodisi tega, kar imamo na/pri sebi, npr. gumbov, torbice, ure. Premikanje predmetov, praskanje ipd. naj bi bilo po nekaterih avtorjih pogosto izraz negotovosti, treme, nelagodja.

Posebno vlogo v komunikaciji avtorji namenjajo rokovanju, ki pa se v času pandemije koronavirusa (morda samo začasno) na široko opušča. Kvalitetno rokovanje naj bi bilo na način, da sta dlani obeh oseb v pokončnem položaju in stisk obeh oseb približno enako močan.

Če opazujemo gibe in geste z rokami med govorjenjem, lahko ločimo štiri skupine najpogostejših tipov gest:

- geste, s katerimi kažemo na predmete, ljudi ...
- spremljevalne geste, ki ponazarjajo vsebino,
- geste, povezane s potekom komunikacije, npr. nakažemo premor v govoru, iščemo primerno besedo, dvignemo roke, ker želimo nekaj povedati, naštevamo,
- simboli z dogovorjenim pomenom (slednje sicer redko uporabljamo, imajo pa zelo specifičen in dokaj natančno določen pomen).

9.2.5 Govorica oči

Pogled je eden najpogostejših in najbolj učinkovitih neverbalnih signalov. Pomembno je, kam/v koga gledamo, kako dolgo gledamo, na kak način gledamo (priprte oči, široko odprte oči itd.). S pomočjo pogleda lahko izražamo nemir, zaupnost, zapeljivost, zastraševalnost, željo po druženju itd.

Pogledu pripisujejo predvsem tri vloge:

- Čustveno oz. ekspresivno: Oči lahko izražajo čustvena stanja, zlasti strah in presenečenje. Po drugi strani tudi vzbujaajo čustvena stanja v drugih. Strm pogled (strmenje v neko osebo) ima lahko zelo zgovoren pomen, vendar odvisen od situacije (izraža privlačnost; opozarja ne neprimerno vedenje; sovražnost ...). Dalj časa trajajoč pogled v isto osebo vzbuja vznemirjenje, nelagodje. Razširjene zenice so lahko znak prestrašenosti ali razburjenosti. Pogled se spreminja tudi, če gledamo ljudi dobrovoljno (bolj odprte oči) ali nejevoljno (bolj priprte oči).
- Regulativno oz. urejevalno: S pogledom signaliziramo, da se zavedamo komunikacijske situacije in želimo komunicirati, z odvrčanjem pogleda signaliziramo nasprotno. Ko pogovor steče, ga s pogledi vzdržujemo. Pri tem veljajo nejasna pravila in različni vzorci. V splošnem velja, da ženske več gledajo v oči kot moški in da v sodelovalni komunikaciji izmenjamo več pogledov kot v tekmovalni komunikaciji.
- Razmerja moči: Razmerja moči med udeleženci pogovora se prefinjeno odražajo in oblikujejo prav prek pogledov. V splošnem velja, da dominantne osebe večkrat pogledajo sogovornika takrat, ko govorijo, in manjkrat, ko poslušajo; podrejene osebe obratno večkrat pogledajo sogovornika, ko ta govori, in manjkrat, ko

govorijo same. Več gledamo osebe, ki jih imamo za pomembne ali kakorkoli zanimive ali koristne. Velja celo, da dalj časa ko gledamo neko osebo, bolj zanimiva nam je. Tudi starši naj bi otroka, ki povzroča težave, gledali manj, kot gledajo otroka, ki ne povzroča težav.

9.2.6 Obraz in usta

S sogovornikovega obraza prebiramo njegova čustvena stanja in presojamo njegove odzive.

Obraz je izjemno pomemben za izražanje osnovnih čustev: veselja, žalosti, presenečenja, strahu, jeze, gnusa. Za te izraze je značilno, da trajajo kratek čas in se konstantno spreminjajo ter prehajajo drug v drugega. Tisto, kar opažamo na obrazu, je torej mešanica različnih čustvenih stanj, redkeje gre za čista stanja.

Posebno vlogo med izrazi obraza ima smeh. Večina ljudi naj ne bi zanesljivo ločevala med narejenim in pristnim nasmehom. Smehljanje neposredno deluje na odnos drugih do nas in na njihove odzive, tako da so bolj pozitivni. Več kot se smehljamo, več pozitivnih odzivov torej dobimo.

Za nasmeh velja tudi, da pozitivno vpliva na naše lastno počutje. Smehu pripisujejo tudi zdravilno vlogo.

9.2.7 Neverbalni glasovi, tempo govorjenja, ton glasu, intonacija ...

V govorni komunikaciji se v besedilu pojavljajo tudi neverbalni ali polverbalni glasovi, ki imajo samostojno vlogo v komunikaciji: to so tipično smeh, jok, stokanje, vzdihovanje.

Način, kako nekaj povemo, pomenljivo izraža naša čustvena stanja ali odnos do stvari: počasi ali hitro, s poudarki ali monotono, z zatikanjem ali tekoče, s tresočim ali mirnim glasom ...

Poseben pomen ima tudi ton glasu. Različni toni glasu izražajo tudi naša čustvena stanja: umirjenost ali razburjenost, jezo ali veselje ...

Znamenita Mehrabianova študija je pokazala, da 55 % čustvenih stanj telesa izrazimo skozi govorico telesa, 38 % skozi glas in samo 7 % preko pomena besed. Neverbalni vidik zelo dobro razkrije čustva in motive v ozadju komunikacije.

9.3 Razumevanje in tvorjenje neverbalnega

Če smo pozorni na neverbalno komunikacijo, nam je to pri razumevanju lahko v pomoč, da lažje prepoznamo stališča, čustva in motive sogovornikov.

Pri neverbalni komunikaciji so lahko velike razlike v vzorcih, ki jih ljudje uporabljajo, tako med različnimi kulturami kot tudi med različnimi ljudmi iste kulture. Za ustrezno interpretacijo neverbalnega zato priporočajo, da upoštevamo tri osnovna pravila:

1. Kretnje, gibe, premike razlagamo v nizu: Praskanje po glavi lahko pomeni marsikaj, npr. potenje, negotovost, prhljaj, uši, pozabljivost ali laž, odvisno od drugih neverbalnih signalov, ki se pojavijo hkrati z njim.
2. Kretnje, gibe, premike razlagamo v kontekstu: Interpretiramo jih glede na situacijo, v kateri so uporabljeni. Osebo s prekrizanimi rokami in nogami na mrazu najverjetneje zebe, oseba s podobnimi kretnjami za mizo pa nas morda želi prelisičiti.
3. Iščemo skladnost: Verbalno in neverbalno naj bi podpirala isti skupni pomen in namen komunikacije.

Sami svojo neverbalno komunikacijo zelo težko nadzorujemo. Učiti se je smiselno predvsem za javno nastopanje (TV-voditelji, politiki). V zasebni komunikaciji pa se je verjetno smiselno osredotočiti predvsem na naslednje:

- Stremimo k sproščenosti in »zdravi« samopodobi.
- Avtorji priročnikov neverbalne komunikacije poročajo, da naj bi imelo pozitivne učinke t. i. zrcaljenje: da delamo podobno kot naš sogovornik (gibi, kretnje, premiki telesa, izraz obraza ...). Zrcaljenje naj bi povzročalo, da se počutimo prijetno drug ob drugem, saj sporoča, da smo si podobni. Avtorja Velike knjige o govorici telesa (Pease in Pease, 2016) navajata, da naj bi ljudje, ki imajo dober medsebojni odnos, sčasoma celo začeli prilagajati drug drugemu govorico telesa in izraze.

Prav tako priročniki (in življenje) potrjujejo pozitiven učinek smehljanja: na smehljanje, če ni prisiljeno in neumestno, praviloma dobimo pozitivne odzive. S smehom ljudem sporočamo, da jim nismo nevarni, in jih prosimo, naj nas sprejmejo kot prijatelje. Pravijo, da smeh spodbudi vrnitev nasmeha, celo če je prisiljen.

10 Pisanje strokovnih in znanstvenih besedil

Vsako besedilo govori tudi o svojem avtorju.

10.1 Strokovna in znanstvena besedila

Ne samo v poklicnem življenju, že med študijem se srečamo z zahtevo po pisanju različnih vrst znanstvenih in strokovnih besedil.

10.1.1 Sistemi za beleženje strokovnih in znanstvenih objav

V Sloveniji je vzpostavljen knjižnični informacijski sistem COBISS (Co-operative Online Bibliographic System & Services), ki ga je razvil mariborski Institut informacijskih znanosti (IZUM).

S COBISS-om je povezan informacijski sistem o raziskovalni dejavnosti v Sloveniji, SICRIS, ki ga razvijata in vzdržujeta IZUM in Agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije (ARRS). V SICRIS-u so zabeleženi podatki o raziskovalcih, organizacijah, raziskovalnih skupinah ter aktivnih projektih in programih, ki jih financira ARRS.

Sistem COBISS objavlja tudi vpogled v Journal Citation Reports (JCR), tj. faktografsko bazo podatkov, ki jo vsako leto izda Clarivate Analytics iz ZDA in je zelo vplivna baza, ki jo upoštevajo tudi slovenske univerze in ARRS v svojih merilih vrednotenja raziskovalne uspešnosti. JCR vsebuje zapise s podatki o faktorju vpliva (IF – impact factor) za pomembnejše serijske publikacije iz svetovne produkcije znanstvenih besedil.

V zadnjem času pridobiva veljavo tudi informacijski servis Scopus, ki omogoča iskanje po multidisciplinarni bibliografski bazi podatkov z indeksi citiranosti.

10.1.2 Tipologija strokovnih in znanstvenih besedil po COBISS-u

COBISS-ova tipologija (Tipologija COBISS, 2016) zajema podroben seznam različnih vrst znanstvenih, strokovnih in poljudnih besedil oz. tudi podatkovnih baz in drugih gradiv, npr.: izvirni znanstveni članek, pregledni znanstveni članek, kratki znanstveni prispevek, strokovni članek, poljudni članek, objavljeni znanstveni prispevek na konferenci, objavljeni strokovni prispevek na konferenci, samostojni znanstveni sestavek ali poglavje v monografski publikaciji, samostojni strokovni sestavek ali poglavje v monografski publikaciji, strokovni sestavek v slovarju, enciklopediji ali leksikonu, recenzija/prikaz knjige/kritika, predgovor/spremna beseda, intervju, znanstvena monografija, strokovna monografija, univerzitetni, visokošolski ali višješolski učbenik z recenzijo, doktorska disertacija, magistrsko delo, končno poročilo o rezultatih raziskav itd.

Za vsak tak tip znanstvenega ali strokovnega besedila ima COBISS natančno definirane lastnosti, ki jih mora tako besedilo imeti. Poglejmo nekatere najbolj pogoste tipe in njihove opise v Tipologiji COBISS (2016):

Izvirni znanstveni članek

»Izvirni znanstveni članek je samo prva objava originalnih raziskovalnih rezultatov v takšni obliki, da se raziskava lahko ponovi, ugotovitve pa preverijo. Praviloma je organiziran po shemi IMRAD (Introduction, Methods, Results And Discussion) za eksperimentalne raziskave ali na deskriptivni način za deskriptivna znanstvena področja. Objavljen mora biti v znanstveni reviji z recenzentskim sistemom sprejemanja člankov in recenziran. Recenzentski sistem mora biti razviden iz navodil avtorjem.« (Tipologija COBISS, 2016)

Strokovni članek

»Strokovni članek je predstavitev že znanega, s poudarkom na uporabnosti rezultatov izvirnih raziskav in širjenju znanja, zahtevnost besedila pa prilagojena potrebam uporabnikov in bralcev strokovne ali znanstvene revije, v kateri je objavljen.« (Tipologija COBISS, 2016)

Poljudni članek

»Poljudni članek je članek za popularizacijo znanstvenih ali strokovnih spoznanj in družbene vloge raziskovalne in razvojne dejavnosti. Praviloma so poljudni članki objavljeni v splošnih revijah in časnikih ter drugih revijah za popularizacijo znanja.« (Tipologija COBISS, 2016)

Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci

»Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci (predavanje, referat, poster), v celoti objavljen v samostojnem zborniku konference, v znanstveni reviji ali na spletni strani konference oz. organizatorja konference. Objavljen prispevek mora biti vsaj načeloma organiziran kot znanstveni članek.

Recenziranost po merilih za izvirne/pregledne znanstvene članke oz. samostojne znanstvene sestavke v monografijah se ugotavlja glede na tipologijo zbornika konference, ki je lahko samostojna monografska publikacija, redna ali posebna številka revije, supplement ali vir na spletu.« (Tipologija COBISS, 2016)

Objavljeni strokovni prispevek na konferenci

»Objavljeni strokovni prispevek na konferenci (predavanje, referat, poster), v celoti objavljen v samostojnem zborniku konference, v strokovni (ali znanstveni) reviji ali na spletni strani konference oz. organizatorja konference.« (Tipologija COBISS, 2016)

Samostojni znanstveni sestavek ali poglavje v monografiji

»Samostojni znanstveni sestavek ali poglavje v monografski publikaciji se obdela kot posebna bibliografska enota le, če gre za t. i. uredniško publikacijo s samostojnimi prispevki posameznih avtorjev in ne za integralno besedilo več avtorjev, navedenih tudi na naslovnici monografije. Sem uvrščamo tudi izvirne znanstvene zemljevide, kadar predstavljajo avtorsko prepoznaven samostojni prispevek.« (Tipologija COBISS, 2016)

Končno poročilo o rezultatih raziskav

»Publikacija, ki prikazuje potek in rezultate (spoznanja, odkritja) znanstvenoraziskovalne ali razvojnoraziskovalne naloge. Sem uvrščamo le končna oziroma zaključna poročila, ki so javno dostopna. Začasna, vmesna in letna poročila ter administrativna poročila financerjem se ne evidentirajo.« (Tipologija COBISS, 2016)

10.1.3 Jezikovne in slogovne značilnosti znanstvenih, strokovnih in poljudnih tipov besedil

Med znanstvenimi, strokovnimi in poljudnimi tipi besedil je nekaj splošno veljavnih razlik, ki jih moramo upoštevati pri pisanju.

Za znanstvena besedila velja:

- bolj abstrakten način izražanja
- vsebujejo strokovno in znanstveno terminologijo, natančno in enoznačno poimenujejo stvari/pojme, pogosto uvajajo nova poimenovanja
- jezik je brezčustven in slogovno nevtralen: ne vključuje igre z besedami, metafor, metonimij, besedni red je nevtralen
- pogosto so stavčne in povedne zgradbe zapletene

V strokovnih tipih besedil ne predstavljamo lastnega raziskovalnega dela, kot velja za znanstvena besedila, ampak že znane stvari s poudarkom na uporabnosti rezultatov in širjenju znanja. Ker je publika strokovnih besedil pogosto slabše seznanjena s temo, o kateri pišemo, je treba več pozornosti nameniti temu, da nazorno razložimo pojme, ki bi lahko bili širši publiki neznani, da navajamo primere, ki ponazarjajo povedano, ipd. Sicer pa tudi v strokovnih besedilih uporabljamo enoznačna poimenovanja istih stvari/pojmov ter brezčustven in slogovno nevtralen jezik.

Poljudoznanstvena besedila nagovarjajo laično publiko in si med drugim prizadevajo tudi za popularizacijo znanosti. V njih zato:

- skušamo povedati zapletene stvari čim bolj preprosto in ponazorjeno, z zgledi,
- je lahko v manjši meri prisoten bolj osebni nagovor in rahlo literarizirano izražanje, zlasti v uvodnih ali zaključnih delih,
- namesto tujk in terminologije uporabimo domače, širše razumljivo izrazje
- vključimo bogato slikovno gradivo in fotografije.

10.2 **Pisanje strokovnega ali znanstvenega besedila po korakih**

Pisanje besedila po Kusterjevi (2013) razdelimo v štiri korake: aktivnosti pred tvorjenjem, oblikovanje osnutka, pregledovanje, popravljanje.

Če gre za pisanje izvirnega znanstvenega besedila (izvirni znanstveni članek, znanstveni prispevek na konferenci, magistrsko delo ipd.), je dodaten korak še izvedba raziskave, razvoj algoritma oz. tisto raziskovalno delo, ki smo se ga namenili izvesti in ga v besedilu predstavimo. Raziskavo izvedemo bodisi prej bodisi snovanje besedila (npr. magistrskega dela) poteka vzporedno s snovanjem raziskave.

10.2.1 **Aktivnosti pred tvorjenjem**

Preden začnemo besedilo pisati, načrtujemo. Načrtovanje zahteva premišljevanje o:

- komunikacijskih ciljih: v znanstvenem besedilu so to pogosto kar raziskovalna vprašanja, ki jih raziskujemo in nanje odgovarjamo, zahtevnejše znanstveno delo (npr. doktorska disertacija) vključuje tudi postavitev hipotez ,
- načinih, kako jih doseči: to je pogosto kar metodologija,
- razmislimo pa tudi o naslovnih in njihovem zornem kotu na vsebino: kam bomo poslali besedilo v objavo, kakšna so uredniška načela, cilji in področje npr. neke serijske publikacije, v kateri bi želeli objavljati, strokovno publiko s katerega področja nagovarjamo ...

Če gre za izvirno znanstveno delo, je načrtovanje besedila dolg proces, ki poleg zgornjega vključuje tudi iskanje in prebiranje področne literature, primerljivih raziskav in njihovih rezultatov, spoznavanje relevantnih računalniških in drugih podpornih orodij ipd.

10.2.2 Oblikovanje osnutka

Ko imamo jasno zastavljene cilje in izdelan načrt in ko je strokovno ali raziskovalno delo, ki ga bomo predstavljali, opravljeno, naredimo prvi osnutek besedila. Določene dele osnutka si lahko pripravimo tudi prej, ko raziskovalno ali strokovno delo še poteka, npr. zabeležke za teoretični del.

Pri izdelavi prvega osnutka smo pozorni predvsem na to, da ima besedilo ustrezno vsebinsko strukturo, kot se pričakuje za določen strokovni ali znanstveni tip besedila. Ta struktura je pogosto zelo natančno določena že s strani založnikov, izdajateljev, serijskih publikacij, institucij ..., zato je koristno, da prej pregledamo primere istovrstnih besedil (npr. iz iste revije, iste konference, magistrska dela s področij, sorodnih našemu, itd.).

Pri daljših besedilih (poročila, magistrska ali doktorska dela, monografije ipd.) najprej zasnujemo strukturo po poglavjih. Tipična je sledeča zasnova:

1. uvod,
2. predstavitev področja,
3. metoda dela,
4. rezultati,
5. diskusija o rezultatih,
6. zaključek.

Nato zasnujemo vsebinsko strukturo za vsako poglavje.

Uvod

Dva pogosta vzorca strukture uvoda sta:

1. predstavitev širšega področja,
2. predstavitev ožjega področja,
3. predstavitev problema znotraj ožjega področja,
4. vprašanja, ki smo si jih zastavili v zvezi s problemom,
5. zakaj so ta vprašanja relevantna,
6. kako bomo na vprašanja odgovorili,
7. napovemo vsebino nadaljnjih poglavij.

1. predstavitev področja,
2. predstavitev niše znotraj področja,
3. zakaj je niša relevantna,
4. kaj bomo naredili na nišnem področju,
5. zakaj je to, kar bomo naredili, pomembno,
6. napovemo vsebino nadaljnjih poglavij.

Uvod v magistrskih ali doktorskih delih je lahko zasnovan kot:

1. opredelitev problema,
2. cilji,
3. teze,
4. predpostavke in omejitve,
5. pričakovani izvirni znanstveni prispevki,
6. struktura disertacije.

Zaključek

Pogost vzorec zaključka je:

1. povzetek, kaj in zakaj smo delali,
2. kaj smo ugotovili,
3. zakaj je to, kar smo ugotovili, pomembno,
4. kaj so možni/predvideni nadaljnji koraki v zvezi s tem.

10.2.3 Pregledovanje

Ko je osnutek napisan, ga pregledamo:

- Še enkrat pregledamo zastavljeno vsebinsko strukturo po poglavjih.
- Pregledamo, ali si podpoglavja in odstavki znotraj vsakega podpoglavja logično sledijo.
- Premislimo, ali je treba kakšno vsebino kje dodati ali odvzeti.
- Pregledamo, ali si povedi logično sledijo ena za drugo in so dobro povezane med sabo.
- Preverimo vse sklice (reference) in uredimo seznam literature na koncu (gl. poglavje 10.4).

- Če je potrebno, opremimo besedilo še s povzetkom, prevodom povzetka, ključnimi besedami, podatki o avtorju/ih, morebitnimi prilogami ipd.

Posebno pozornost v strokovnih in še zlasti znanstvenih delih namenimo terminologiji, tj. strokovnemu in specializiranemu izrazju. Vsaka stroka razvija tudi svoj pojmovni svet, v katerem uporablja izrazje, ki širši javnosti ni znano. Na področju računalništva je to izrazje še posebej živo in obsežno, zato se v skoraj vsakem raziskovalnem delu srečamo tudi s potrebo, da izrazje iz tujega, praviloma angleškega jezika prenašamo v svoj materni jezik. Ključni terminologiji na področju, na katerem delamo, je treba posvetiti ustrezno pozornost in premislek. Včasih je potreben tudi posvet z jezikoslovjem (za slovenščino je to mogoče na primer prek portala Terminologišče).

V magistrskih in doktorskih delih, monografijah ipd. se praviloma za uvodnimi stranmi naredi kar seznam terminologije, ki se v besedilu uporablja. Tudi ta seznam naredimo in pregledamo v tem koraku, če ga nismo že prej.

10.2.4 Popravljanje

Ko smo zadovoljni z vsebino besedila, izvedemo končno popravljanje in tudi lektoriranje besedila, če je namenjeno javni objavi.

Pozorni smo na slog pisanja, kjer se držimo osrednjega pravila, da mora biti pomen izražen jasno in natančno.

Popravimo zatipke in jezikovne napake, ki jih prepoznamo. V pomoč pri tem so nam lahko orodja za črkovanje ali avtomatsko lektoriranje (za slovenščino npr. Besana, za angleščino Grammarly) oz. jezikovni priročniki, kot so spletni slovarji (za slovenščino Fran.si, Termania.si, CJVT sopomenke, islovar ...), korpusi (Gigafida), spletne svetovalnice (Jezikovna svetovalnica, Terminologišče) ipd.

10.3 Plagiatorstvo

V znanstvenih in strokovnih besedilih poleg lastnega dela in lastnih ugotovitev vedno tudi predstavljamo in navajamo stvari, ki so jih razvili ali ugotovili že drugi. Nujno pa je, da je iz besedila jasno razvidno, kaj so rezultati, ugotovitve, razmišljanja, predlogi ... nekoga drugega (ki ga predstavimo tudi s sklicem na njegovo delo), kaj pa naši lastni rezultati,

ugotovitve, razmišljanja ... Zato s sklicevanjem ali dobesečnim navajanjem besedila med narekovaji jasno navedemo, če:

- dobesečno prepisemo kakšne dele besedila,
- prevajamo besedilo iz tujega jezika,
- povzemamo vsebino s svojimi besedami,
- predstavljamo tujo idejo ali ugotovitev,
- ponavljamo svoje lastne objave ali dele objav oz. se samocitiramo.

O plagiatstvu govorimo, ko ne navedemo pravih avtorjev prepisanih, povzetih ali prevedenih delov besedila oz. avtorjev ugotovitev ali idej. Ločimo lahko naslednje načine plagiatstva (Mozgovoy idr., 2010):

- Dobesečno kopiranje; gre za način kopiraj-prilepi (angl. copy-paste), ki je lahko izveden iz elektronskega vira ali s pretipkavanjem.
- Parafraziranje originala:
 - dodajanje, menjavanje ali odstranjevanje znakov,
 - dodajanje ali odstranjevanje besed,
 - dodajanje namernih črkovalnih ali slovničnih napak,
 - nadomeščanje besed s sinonimi,
 - menjavanje besednega reda,
 - spreminjanje slovnice ali sloga.
- Tehnični triki, ki prelisičijo programe za odkrivanje plagiatov:
 - vstavljanje znakov iz tujih abeced, ki imajo zelo podoben videz (npr. Unicode 004F, 039F ali 041E),
 - vstavljanje belo obarvanih črk namesto presledkov,
 - vstavljanje skeniranega besedila kot slike.
- Namerno nenatančno citiranje:
 - spreminjanje mest, kjer so zapisani narekovaji,
 - dodajanje izmišljenih (tj. neobstoječih) ali napačnih (obstoječih, vendar nepravilnih) sklicev na seznam literature.
- Sestavljanje vsebine s prepisovanjem iz množice različnih virov.
- Miselno plagiatstvo:
 - plagiatstvo idej (predstavljanje tujih konceptov, ki niso del splošnega vedenja, ali mnenj brez navajanja izvirnega avtorja),

- prevod besedila v tujem jeziku brez navajanja avtorstva,
- prenos besedila iz kakšnega drugega medija (npr. zapis s posnetka predavanja brez navedbe vira).
- Samoplgiatorstvo:
 - kopiramo dele svojih lastnih že objavljenih besedil, ne da bi to ustrezno označili,
 - predstavljamo lastne ugotovitve ali rezultate, ki smo jih že objavili, kot da jih predstavljamo prvič.

Plagiatorstvo znanstvenih del se lahko preverja z avtomatskimi algoritmi. Univerza v Mariboru uporablja algoritem, razvit na FERI.

O plagiatorstvu izčrpno pišejo na spletnih straneh Univerzitetne knjižnice Maribor v zavihku Pomoč. Na tej strani je tudi povezava do dokumentov Preverjanje plagiatorstva na UM, Navodilo o postopku ugotavljanja plagiatorstva in drugih pravilnikov, povezanih s plagiatorstvom, ki jih je sprejela Univerza v Mariboru.

10.4 Sklicevanje in navajanje literature

Za sklicevanje in navajanje literature obstaja več standardov. Na to temo najdemo veliko dodatnih, koristnih informacij na spletnih straneh Univerzitetne knjižnice Maribor v zavihku Pomoč.

10.4.1 Sklicevanje oz. citiranje

Da ne zagrešimo plagiatorstva, v znanstvenih in strokovnih delih vedno jasno označimo vsako vedenje, ki ga zajamemo iz drugih virov. Gre za t. i. sklicevanje (reference).

Sklicevanje vključujemo v besedilo, ko:

- navedemo sklic na tuje delo ali več del, da s tem potrdimo svoje trditve,
- napotimo bralca, kje izve več,
- povzemamo tuje ugotovitve oz. trditve,
- dobesedno navajamo (prepisujemo ali prevajamo) dele povedi, cele povedi ali izjemoma tudi več povedi.

V računalniški stroki se dobesedno navajanje zelo redko uporablja.

Spodnji primer prikazuje, kako vsebinsko vključujemo sklice (to so številke v oglatih oklepajih) v svoje besedilo.

Primer

»Velike hitrosti zraka pogosto obstajajo tudi v bližini tal. Torej, če ni dobro načrtovano, je tveganje lokalnega neugodja visoko [2], [3]. Študije [4], [5] kažejo, da ljudje enako količino zraka zaznavajo kot slabo kakovost pri visoki temperaturi zraka in boljšo kakovost pri nizki temperaturi zraka. Zato bi morala ocena kakovosti zraka temeljiti na temperaturi, vlažnosti in koncentraciji plinov [6]. Študija v prostorih z ventilatorskim prezračevanjem je pokazala, da skoraj 50 % stanovalcev ni zadovoljnih s kakovostjo zraka v zaprtih prostorih [7], [8].« (Vir: Begeš, 2019)

Med enega bolj razširjenih slogov sklicevanja in navajanja literature v tehničnih vedah sodi slog IEEE, pri katerem sklice označujemo s številkami v oglatih oklepajih, kot kaže zgornji primer. Na področju družboslovnih in humanističnih ved je bolj pogost slog APA, pri katerem sklice označimo z okroglim oklepajem, znotraj katerega navedemo priimek avtorja in letnico objave. Oba sloga v nadaljevanju podrobneje opišemo.

10.4.2 Navajanje literature

Vsa dela, na katera se sklicujemo, moramo zabeležiti v seznamu literature. Pogosto pa velja tudi zahteva, da se na vse, kar je v seznamu literature, vsaj na enem mestu besedila sklicujemo.

V splošnem velja, da moramo o vsaki bibliografski enoti zabeležiti naslednje podatke:

- priimek in ime ali kratico imena avtorja in vseh soavtorjev,
- letnico objave,
- celoten in natančen naslov objave,
- nadaljnji podatki se ločijo po več tipih objav:
 - za revijo: ime revije, letnik/številka, strani v reviji,
 - za zbornik ali poglavje: priimek in ime ali kratica imena urednika/ov, naslov zbornika, kraj in založba, strani v zborniku,

- za monografijo: kraj in založba,
- za disertacijo: podatek, da gre za disertacijo, ustanova in kraj, kje je bila objavljena.
- če najdemo objavo (tudi) na spletu, dodamo še informacijo o spletnem naslovu in datumu, kdaj smo dostopali do tega spletnega mesta.

10.4.3 Slog sklicevanja in navajanja literature IEEE

IEEE objavlja pravila sloga sklicevanja in navajanja literature na spletnih straneh IEEE Author Center. Značilnost tega sloga je, da navaja sklice s številkami v oglatih oklepajih:

Primer

as shown by Brown [4], [5]; as mentioned earlier [2], [4]–[7], [9]; Smith [4] and Brown and Jones [5]; Wood et al. [7]

Nekaj primerov, kakšen je slog navajanja literature:

- knjiga

J. K. Author, "Title of chapter in the book," in Title of His Published Book, xth ed. City of Publisher, (only U.S. State), Country: Abbrev. of Publisher, year, ch. x, sec. x, pp. xxx–xxx.

Primer

B. Klaus and P. Horn, *Robot Vision*. Cambridge, MA, USA: MIT Press, 1986.

- konferenčni članek

J. K. Author, "Title of paper," presented at the Abbreviated Name of Conf., City of Conf., Abbrev. State, Country, Month and day(s), year, Paper number.

Primer

D. Caratelli, M. C. Viganó, G. Toso, and P. Angeletti, "Analytical placement technique for sparse arrays," presented at the 32nd ESA Antenna Workshop, Noordwijk, The Netherlands, Oct. 5–8, 2010.

- na spletu objavljeno poročilo

J. K. Author, "Title of report," Company, City, State, Country, Rep. no., (optional: vol./issue), Date. Accessed: Date. [Online]. Available: site/path/file

Primer

R. J. Hijmans and J. van Etten, "Raster: Geographic analysis and modeling with raster data," R Package Version 2.0-12, Jan. 12, 2012. [Online]. Available: <http://CRAN.R-project.org/package=raster>

10.4.4 Slog sklicevanja in navajanja literature APA

Popravimo v: "APA (American Psychological Association) objavlja slog sklicevanja in navajanja literature na spletni strani APA Style.

Značilnost tega sloga je, da navaja sklice s priimkom avtorja in letnico objave v okroglih oklepajih:

Primer

There are many approaches to psychological testing (Kline, 2000, pp. 26-27).

Nekaj primerov, kakšen je slog navajanja literature:

- knjiga

Primer

Kline, P. (2000). *The handbook of psychological testing* (2nd ed.). Routledge.

- članek v reviji

Primer

Foo, P., & Kelso, J. A. (2001). Goal directed meaning connects perception and specification. *Behavioral and Brain Sciences*, 24(2), 222 - 223.

- elektronski dokument

Primer

Munro, C. (1999). Facing grief. *Synergy*, 3(3).
<http://about.murdoch.edu.au/synergy/0303/grief.html>

Podrobneje je slog sklicevanja in navajanja literature naveden na spletnih naslovih IEEE in APA.

10.4.5 Orodja za citiranje in organizacijo sklicev

Da si seznam literature in vključevanje sklicev pri pisanju strokovnih in znanstvenih besedil lažje organiziramo, obstaja na voljo več programov za citiranje in organizacijo sklicev. Med pogosteje uporabljana sodijo na primer Zotero, EndNote in Mendeley.

Na spletnih straneh Univerzitetne knjižnice Maribor najdemo seznam tovrstnih različnih orodij, navodila za njihovo uporabo kot tudi primerjavo, kaj nam katero od teh orodij omogoča. Z njimi si lahko organiziramo sklice za raziskave in naloge, enostavneje obvladujemo velike količine sklicev, dostopamo do svojih seznamov sklicev iz različnih naprav ipd.

11 Vljudnost in etika v komuniciranju

Družabni stiki so del vsakdanjika. Naše vedenje v družbi vpliva na to, kako ljudje gledajo na nas in ravnaajo z nami.

11.1 Vljudnost

Zakaj smo vljudni, razlaga teorija vljudnosti Brownove in Levinsona (1987). Ta pravi, da ima vsak človek svojo podobo, integriteto oz. dostojanstvo pred drugimi, ki pa je razpeto med dve temeljni sili, med dve nasprotujoči si želji, ki sta prisotni v vsaki družbeni interakciji:

1. prva je želja po ohranjanju pozitivne podobe v očeh drugih,
2. druga je želja po svobodi pri odločanju.

Iz teh nasprotujočih si sil izhajata dve vrsti »podobek«:

1. Samopodoba: Vsak udeleženec komunikacije si želi, da drugi dobro mislijo o njem, da menijo, da je prijazen, uspešen, sposoben, pameten, pripravljen pomagati ipd. Ta podoba temelji na mnenju drugih, ne na našem lastnem mnenju o sebi; je odvisna od drugih.
2. Samovolja: Negativna podoba je povezana z našo željo po sledenju lastnim željam, po svobodi pri ravnanju. Vsak si želi ohraniti svobodo, kaj bo naredil in kaj ne, želi slediti svojim lastnim željam in interesom ter se ne prilagajati drugim.

Nekatera govorna dejanja so izrazito taka, da ogrožajo bodisi našo ali naslovnikovo samopodobo bodisi samovoljo. Taka dejanja so štirih vrst:

1. »Jaz sem slab«: To so govorna dejanja, iz katerih je razvidno, da se je tvorec motil, da je naredil nekaj slabo ali narobe, da ni bil sposoben kontrolirati samega sebe, na primer opravičilo, priznanje napake, nesposobnost kontrolirati lastna čustva ali dejanja – vpitje, jok ipd.
2. »Ti si slab«: To so govorna dejanja, ki kažejo naslovnika v negativni podobi, na primer nestrinjanje, obtoževanje, pritoževanje, nasprotovanje, izzivanje, tudi indiferentnost do naslovnika.
3. »Jaz sem moral/bom moral nekaj narediti za tebe«: To so govorna dejanja, ki izražajo podrejanje ali prilagajanje volje tvorca volji naslovnika, na primer ponudba ali obljuba.
4. »Ti si moral/boš moral nekaj narediti za mene«: To so govorna dejanja, ki zahtevajo podrejanje ali prilagajanje volje naslovnika volji tvorca, na primer ukazi, zahteve, navodila, prošnje, predlogi, opozorila ipd.

Navedene vrste govornih dejanj so take, da pride v njih do izraza vljudnost. S strategijami vljudnosti omilimo dejanja, navedena zgoraj, tako da jih izrazimo dvoumno, posredno ali z olepšavo ter s tem dosežemo, da ohranimo dobro podobo sebe ali naslovnika. Tako na primer: (1) hkrati s priznanjem napake navedemo razloge, zakaj se je zgodila; kontroliramo čustvene izbruhe; (2) kritiko izrečemo ublaženo; najprej pohvalimo, nato izpostavimo, kaj bi lahko bilo narejeno bolje ali dodatno; pokažemo zanimanje za sogovornika; (3) se ne hvalimo s svojimi dosežki; ne izpostavljam, kaj vse smo za nekoga naredili; (4) se zahvalimo za to, kar je nekdo naredil za nas.

Navedene primere je treba seveda vedno presoditi v kontekstu: če moramo navesti svoje reference za izvedbo nekega naročila ali projekta, potem se pohvalimo s tem, kar smo že dosegli. Pred sodelavci pa ne izpostavljam po nepotrebnem svojih dosežkov, saj jim s tem dajemo občutek manjvrednosti.

Vljudnosti se učimo od staršev, vzgojiteljev in skozi drugo interakcijo v različnih situacijah že od malih nog. Prav tako je na temo poslovnega bontona na voljo kar nekaj priročnikov, iz katerih se lahko učimo dodatnih praktičnih napotkov (Kavčič 2004; Lapornik 2017). Toda bolj kot učenje, kdaj kaj narediti ali reči, je pomembna naša splošna naravnost, da si prizadevamo, da bi se drugi dobro počutili ob nas – bistvo vljudnosti je namreč prav v tem. Če se drugi ob nas dobro počutijo, se bodo k nam radi vračali, bodisi kot stranke,

poslovni partnerji ali prijatelji. Dobrega počutja drugih pa ne dosežemo samo prek drobnih vsakdanjih govornih dejanj, kot je pozdravljanje, zahvaljevanje ali opravičilo, ampak tudi prek bolj implicitnih in globljih komunikacijskih vzorcev vzpostavljanja medosebnih odnosov.

Ne nazadnje, pa nikakor ne najmanj pomembno, pa tudi v vljudnosti ohranimo zdravo mero – pretirana vljudnost bo izzvenela kot priliznjenost, pa tudi vljudno opozarjanje na napake in neizpolnjevanje obveznosti ali pretirano uslužno obnašanje ni vedno prava pot za doseganje zelenih ciljev in pozitivno samopodobo.

11.2 Etika komuniciranja

V delovnem okolju se lahko znajdemo v različnih moralnih dilemah, kot so: Ali naj zamolčim informacijo, ki bi jo nekdo potreboval? Naj nekoga pohvalim, tudi če si tega ne zasluži? Naj zamolčim napako, ki sem jo storil? Še veliko več tovrstnih dilem se lahko pojavi na delovnih mestih, vezanih na prodajo strankam. Je naš izdelek res tako dober/ugoden, kot predstavljamo strankam? Kaj storiti, če ni?

Etika komuniciranja brez kompromisa uči, da je tudi v poklicnem in poslovnem okolju treba upoštevati etična načela. Ta so po Thompsonovi (2020) sledeča:

Prvo in hkrati osrednje načelo je **resničnost**. V komuniciranju to pomeni, da so naša sporočila jasna in resnična. Informacij ne olepšujemo in ne lažemo.

Drugo načelo je **transparentnost**. To pomeni, da ne zamolčimo pomembnih informacij. Lahko namreč povemo resnico, vendar ne celotne resnice. Taka komunikacija ni sprejeta kot etična.

Tretje načelo je **profesionalnost**. To pomeni, da ne komuniciramo pretirano čustveno (bodisi negativno bodisi pozitivno) in osebno, ampak ohranimo potrebno distanco, umirjenost in pripravljenost na dialog.

Četrto načelo je **konsistentnost**. Naša sporočila različnim naslovnikom in skozi čas naj bodo skladna med sabo.

Peto načelo je **odgovornost**. Za svojo komunikacijo prevzemamo odgovornost, da smo se potrudili, da nas lahko naslovniki razumejo.

Šesto načelo je **poštenost**. Ne zavajamo in ne manipuliramo.

12 Konfliktni odnosi

Kjer se prepirata dva, tretji dobiček ima.

(Ljudski pregovor)

Konflikt nastane, ko imata dve osebi različne vrednote, mnenja, potrebe, interese ipd. in ne zmoreta najti srednje poti. Gre za trčenje nasprotujočih si misli, odnosa, razumevanja, interesov, zahtev oz. percepcij.

Rezultat konflikta je izguba občutka zadovoljstva, miru in harmonije. Konflikt praviloma ne prispeva k doseganju želenih ciljev, ampak jih kvečjemu ovira. Na delovnem mestu konflikt zmanjša osredotočenost na delo in cilje, saj se energija usmerja v konfliktne odnose.

Diskusija in reševanje razlik je praviloma boljša možnost kot zapletanje v konflikt. Tudi ko se s sodelavci ne strinjamo, nam boj in prerekanje z njimi ne pomagata pri doseganju naših ciljev, pač pa ustvarjata ozračje napetosti in nesproščenosti. Sklepanje kompromisov in izogibanje nepotrebnemu kritiziranju in napadanju je zato nujen del delovnega vsakdana.

Preden se zapletemo v kak konflikt, se vprašamo:

- Kakšno korist bom imel/a od tega konflikta?
- Kakšno rešitev ali cilj mi bo prinesel oz. pomagal doseči ta konflikt?

Če nimamo prepričljivega pozitivnega rezultata konflikta zase, se mu raje izognemo in sklenemo kompromis.

Kako se konfliktu izogibamo in razrešujemo probleme, v nadaljevanju povzemamo po McKaya idr. (2009).

12.1 Taktike izogibanja konfliktu

Pri izogibanju konfliktom v poklicnem okolju nam pomaga:

- Obvladovanje lastnih čustev:
 - Svojih čustev se zavemo.
 - Svoja čustva sprejmemo taka, kot so.
 - Čustva so naša, čeprav jih spodbudijo okoliščine – ni drugi tisti, ki nas spravi v jezo, ampak smo mi tisti, ki se odzove z jezo.
 - Obliko izražanja čustev (zlasti negativnih) prilagodimo situaciji. Lahko jih:
 - izrazimo neposredno in nedvoumno, vendar ne napadalno ali žaljivo; s kolikor mogoče mirnim glasom povemo, kaj čutimo (»zdaj sem pa resnično jezen«, »to me zelo žalosti«, »bojim se, da bomo imeli zaradi tega slabe posledice«),
 - izrazimo dvoumno,
 - ne izrazimo, potlačimo.
- Natančno in potrpežljivo poslušamo – aktivno poslušanje!
- Ne vztrajamo rigidno pri svojih stališčih in pogledih.
- Premislimo, preden rečemo.
- Pozorni smo na morebitno pomanjkljivo komunikacijo in nesporazume.
- Spoštujemo poglede in stališča, drugačne od naših – vsak ima pravico do svojega mnenja.
- Ne obrekujemo.
- Če storimo kaj narobe, se opravičimo.

- Vodimo si koledar obveznosti, da ne pozabimo pomembnih dogodkov, sestankov, rokov in drugih obveznosti.
- Če naletimo na koga, s katerim nikakor ne najdemo skupnih pogledov in skupnih točk, se distanciramo.
- Probleme razrešujemo sproti. Majhen problem lahko sčasoma preraste v velikega.

12.2 Komunikacijski slogi

Ločimo lahko tri vrste komunikacijskih slogov, kot jih navajajo McKay idr. (2009). V praksi redko srečamo povsem čist primer posameznega sloga, vseeno pa pri večini ljudi hitro ugotovimo, da imajo prevladujoč en ali drug vzorec. Dva od teh slogov, pasivnega in agresivnega, lahko označimo kot negativna, tretji, asertivni, pa velja za zaželen komunikacijski slog.

Pasivni slog pomeni komunikacijo, v kateri smo pretirano osredotočeni na druge in zanikamo lastne potrebe. Drugim dopuščamo, da delajo in odločajo po svoje, jim v vsem sledimo, se jim podrejam, ne znamo se postaviti za svoje interese, ne upamo izraziti svojega (drugačnega) mnenja.

Agresivni slog pomeni komunikacijo, v kateri smo pretirano osredotočeni nase, izpostavljam lastne želje, zahteve, pričakovanja, občutke. Na potrebe, želje, interese drugih nismo pozorni. Agresivni slog lahko vključuje napadanje, obtožbe, sarkazem, kritiziranje.

Asertivni slog pomeni komunikacijo, v kateri odločno zastopamo sebe in svoje interese, ob tem pa spoštujemo druge. Gre torej za iskanje ustreznega ravnovesja med pretirano pasivnim in pretirano agresivnim slogom. Pri asertivnem slogu:

- izrazimo lastno mnenje ali razumevanje stvari,
- izrazimo lastne občutke, emocije ali stališča glede stvari,
- izrazimo, kaj želimo (svoje potrebe, pričakovanja, želje, predloge).

Ob tem pa pri asertivnem slogu:

- ne obtožujemo drugih,
- ne žalimo (nismo nesramni, sarkastični ...).

12.2.1 Posebne strategije asertivnega sloga

Za izogibanje konfliktu je najbolj priporočljiv asertivni slog. McKay idr. (2009) navajajo nekaj posebnih strategij asertivnega sloga, ki nam lahko pridejo prav v posameznih situacijah:

- Pokvarjena plošča: Ta strategija je uporabna, kadar hočemo reči ne ali kako drugače postaviti meje, pa ima naslovnik težave s sprejemanjem tega, na primer prodajalec, ki ne sprejme, da nas njegov izdelek ne zanima, podrejeni/otrok, ki ni pripravljen izvesti tega, kar mu naročimo. Prav tako lahko to strategijo uporabimo, ko bi razlaganje razlogov dalo naslovníku priložnost za nadaljnjo diskusijo, argumentiranje, prepričevanje. Strategijo uporabimo tako, da:
 - si natančno razjasnimo, kaj hočemo,
 - si oblikujemo kratko, jasno in nedvoumno izjavo v enem stavku, ki pove, kaj hočemo,
 - izjavo ponavljamo hladno in odločno, ne da se ob tem razburimo, ter jo podpremo z ustrezno govorico telesa, ki kaže odločnost,
 - vmes lahko na kratko priznamo, da razumemo argumente ali želje sogovornika, nato pa vztrajamo pri svoji izjavi, npr. »Razumem, da je knjiga nadvse zanimiva in koristna, vendar je ne bom kupil.«
- Premik od vsebine k poteku: Ta strategija je uporabna, ko menimo, da pogovor ne teče več v želeni smeri. Takrat uporabimo izjave, kot so: »Vrnimo se nazaj k temi, o kateri smo nameravali govoriti.« »Samo jaz govorim ves čas, še ti povej svoje mnenje.« »Pustimo to, osredotočimo se na naš cilj.« ipd. Strategijo lahko uporabimo tudi za pozitiven odziv in hkraten zaključek pogovora, npr.: »Odlično smo se dogovorili.« »To je bilo zelo produktivno srečanje.«
- Umiritev tempa: Nismo se dolžni na vsako stvar odzvati v hipu. Če od nas zahtevajo odločitve ali odgovor na vprašanje, o katerem nismo povsem prepričani, si vzamemo nekaj časa: »Počasi, o tem moram premisliti.« »Zanimivo, samo malo, da premislim.« »Si mislil tako?« »Mi lahko prosim še enkrat razložite, kaj točno želite, da naredim/kaj to pomeni zame.«

- Preložitev: Če ocenimo, da se o nečem ne moremo odločiti v tistem trenutku, če moramo o vprašanju najprej v miru premisliti ali če smo preveč razburjeni, utrujeni ali podobno, preložimo nadaljevanje pogovora ali odločitev na kasneje: »O tem moram v miru premisliti, se jutri pogovoriva dalje.« »Preveč sem razburjen, da bi se o tem še naprej pogovarjal.« »To moram najprej prespati, se slišimo jutri.«

12.2.2 Asertivno razumevanje

Asertivni slog se ne nanaša samo na tvorjenje, ampak tudi na poslušanje. Asertivno poslušanje vključuje:

- pripravljenost, da drugega poslušamo,
- aktivno poslušanje, pri katerem smo se pripravljene vživeti v kožo drugega,
- pozitiven odziv, s katerim damo sogovorniku vedeti, da smo ga poslušali in da ga razumemo.

Več o kvalitetnem poslušanju smo povedali v poglavju 8.

12.2.3 Odzivanje na kritiko

Kako se odzovemo na kritiko?

Pri pasivnem slogu se tiho in užaljeno umaknemo, kopičimo negativna čustva, nezadovoljstvo, sčasoma razvijemo depresivnost.

Pri agresivnem slogu obtožujemo in napadamo, izvajamo razne »maščevalne« tehnike (ignoriranje, zbadanje, opravljanje za hrbtom).

Pri asertivnem slogu se odzivamo na kritiko na enega od naslednjih načinov (McKay idr., 2009):

- Priznanje: Kadar je kritika upravičena, izrazimo strinjanje z njo. Lahko se doda razlaga, kje vidimo razloge za kritizirano stanje, vendar je to odvisno od situacije: v zasebni komunikaciji nam ni treba vedno razlagati, zakaj smo takšni, kot smo, tudi če se strinjamo, da neka naša lastnost ni najboljša. Če naredimo strokovno napako v službi, pa je seveda korektno, da pojasnimo, zakaj je nastala.

- Zamegljevanje: To taktiko lahko uporabimo, kadar kritika ni upravičena, je nekonstruktivna, destruktivna, manipulativna – zlasti na primer v pogajanjih. V takih primerih v kritiki poiščemo nekaj, kar ustreza našim stališčem, in jo preoblikujemo tako, da služi našemu cilju. Uporaba te tehnike zahteva visoko pozornost, osredotočenost in natančno poslušanje. Čeprav je tehnika delno manipulativna, je boljša kot ignoriranje kritike ali agresivno konfrontiranje.
- Kritiko delno priznamo: Kritiko priznamo samo v tistem delu, s katerim se strinjamo, ostalo pa ignoriramo. Kritiko parafraziramo na način, da je za nas sprejemljiva. Na primer: »Nikoli nimaš časa za prijatelje,« parafraziramo kot: »Res veliko delam in mi pogosto zmanjka časa za druženje s prijatelji.« »Nikoli nimaš pospravljene delovne mize,« parafraziramo kot: »Res imam pogosto na mizi veliko dokumentov in knjig, ker jih dnevno potrebujem pri svojem delu.«
- Kritiko pogojno priznamo: »Mogoče mi res kdaj zmanjka časa za prijatelje.« »Mogoče res ne pospravljam svoje mize dnevno.«
- Kritiko načelno priznamo: Strinjamo se z logiko kritike, ne pa s samimi dejstvi, npr. na kritiko »Premalo se učiš in ne boš izdelal letnika,« se odzovemo na način: »Res je, če se ne bom učil, ne bom izdelal letnika, toda ...«
- Poizvedovanje: Če ne razumemo točno kritike, če nismo prepričani, ali je upravičena ali ne, če se nam zdi, da ne poznamo celotne slike, poizvedemo, kaj je v resnici v ozadju kritike, kaj točno je z njo mišljeno, npr. »Zakaj te pravzaprav skrbi, da ne študiram dovolj?« »Zakaj se ti zdi tako problematično, če moja miza ni pospravljena?« »Kaj točno te moti pri tem, kako sem opravil nalogo?«

12.3 Kako se pripravimo

Konflikti v življenju so neizbežni. Včasih se znajdemo v situaciji, ko so naše želje, ideje, namere, pogledi drugačni od teh, ki jih ima naš sogovornik, in zgodi se, da so ta neskladja tako velika, da ne moremo enostavno popustiti (to bi lahko pomenilo pretirano pasivni slog komuniciranja), ampak se je treba o njih pogovoriti. To lahko naredimo na način, ki je konstruktiven, ali na način, ki je destruktiven ('fair fighting' in 'unfair fighting' po McKay udr., 2009).

12.3.1 Destruktivni prepir

- Ne razmišljamo o tem, ali smo izbrali primeren čas za pogovor o problemu ali ne, ampak načnemo problem, ko začutimo impulz.

- Sogovornika obtožujemo, kaj vse je naredil narobe, kakšne slabe lastnosti ima.
- Ne pogovarjamo se samo o enem konkretnem problemu, ki nas muči, ampak hkrati očitamo še vse drugo, kar nas pri sogovorniku moti.
- Občutimo in tudi vidno kažemo jezo. V ozadju so morda v resnici druga čustva – strah, žalost, prizadetost, občutek zapuščenosti.
- Postavljamo nemogoče zahteve, na primer naj se sogovornik spremeni – to ni mogoče, zahtevamo lahko spremembo kakšnih njegovih konkretnih dejanj, manjših navad, ne moremo pa zahtevati, naj nekdo spremeni svoj značaj.
- Grozimo in postavljamo ultimat.

Destruktivni prepir se razrašča v vedno hujšega. Konča se z nesrečnim koncem za vse vpletene oz. se nikoli ne konča zares, ampak ima samo obdobja zatišja do naslednjega izbruha.

12.3.2 Konstruktivni prepir

- Dogovorimo se za čas, kdaj se bomo pogovorili o problemu. Pazimo, da je čas primeren za vse.
- Natančno opredelimo problem, ki ga želimo razrešiti. Ne problematiziramo lastnosti, kakšen je nekdo, ampak se osredotočamo na dejanja, kaj želimo, da nekdo naredi ali ne dela.
- Držimo se problema, ne vmešavamo drugih stvari, ki nas morda tudi motijo, pa niso neposredno povezane s problemom.
- Izrazimo svoja čustva ob problemu. Izrazimo jih umirjeno, tako da jih opišemo, ne da jih kažemo.
- Predlagamo spremembo oz. zeleno stanje/dejanje.
- Opišemo, kakšne bodo pozitivne posledice predlagane spremembe, ne samo za nas, ampak tudi za sogovornika.
- Preprečujemo, da se konflikt razrašča. To lahko naredimo na tri načine:
 - Zavedamo se neverbalne komunikacije, zlasti smo pozorni na ton in glasnost glasu, grozeče geste, premik od sedečega v stoječi položaj, kazanje s prtom, treskanje z vrati ...
 - Ko začutimo, da postajamo vznemirjeni, nehamo govoriti in zajamemo sapo, da se umirimo.
 - Če kratek izdih in poskus umiritve ne pomaga, predlagamo preložitev pogovora na drugič. Če to naredimo, nujno pogovor na tej točki zaključimo.

Konstruktivni prepir naj bi se idealno končal z dogovorom, nasprotnim predlogom, kot je naš, ali z odložitvijo nadaljevanja pogovora.

Če moramo v poklicnem okolju razrešiti konflikt ali posredovati pri razreševanju konflikta, ravnamo na način, ko je opisano za konstruktivni prepir.

13 Prepričevanje

Pustite me brez denarja in brez oblačil v kateremkoli mestu v ZDA. Do večera bom imel oblačila, brano, namestitev in prihodek, naslednji dan pa dovolj denarja, da začnem znova. Kako? Ker točno vem, kako prepričati ljudi, da naredijo, kar je dobro zame in zanje.

(Lakhani, 2005)

Čeprav v poglavju govorimo o prepričevanju na način, kako prepričujemo, torej v prvi osebi množine, pa vsebine niso izbrane (samo) z namenom, da bi se učili prepričevati, ampak da bi se znali pred prepričevanjem tudi ščititi. V tej drugi vlogi se namreč najdemo še veliko bolj pogosto kot v prvi, tako v poklicnem kot v vsakdanjem življenju.

13.1 Načini prepričevanja

McKay idr. (2009) delijo uspešne načine prepričevanja v dve večji skupini in vsako od teh v več podskupin.

Prva skupina uspešnih taktik je spodbujanje zelenega vedenja. To se lahko doseže skozi:

1. Pohvalo: pohvalimo ravnanje, ki ga želimo spodbujati.
2. Nagrado: v zameno za zeleno ravnanje obljubimo nagrado.
3. Izpostavljanje pozitivnih posledic: opozorimo na pozitivne posledice zelenega ravnanja.

4. Hvaležnost in spoštovanje: za izvedeno zeleno ravnanje izrazimo hvaležnost in spoštovanje.

Druga skupina taktik se osredotoča na negativne posledice, če zeleno ravnanje ni izvajano. Te taktike je treba uporabljati izredno previdno, saj lahko spodbudijo jezo, sovraštvo in upor, namesto da bi spodbudile zeleno ravnanje. Te taktike se izvedejo tako, da:

1. Ne sprejemamo in ne nagrajujemo neželenega ravnanja (npr. ne opravljamo dela namesto nekoga drugega).
2. Postavljamo jasne meje, kakšno ravnanje sprejemamo in kakšnega ne (gl. asertivni komunikacijski slog).
3. Sprejmemo in dopustimo naravne posledice neželenega ravnanja.

Najučinkovitejše prepričevanje pa je, če najdemo način, kako motivirati naslovnika za zeleno dejanje.

13.2 Prepričanja in prepričevanje

Lakhani (2005) označuje prepričanja kot enega najpogostejših razlogov, da prepričevanje ni uspešno. Prepričanja so vzvodi, na podlagi katerih ljudje sprejemajo odločitve. Če skušamo prepričati ljudi v nekaj, kar je v nasprotju z njihovimi prepričanji, ne bomo uspešni.

Prepričanja so lahko bolj ali manj močna. Pogosto ne temeljijo na dokazih ali jih celo ni mogoče podpreti z dokazi. Večkrat kakšna svoja prepričanja štejemo za golo resnico in o njih nismo pripravljeni dvomiti.

Pri vsakem prepričevanju prej ali slej trčimo ob kakšna prepričanja. Zato je zelo pomembno, da prepričanja tistih, ki jih skušamo v nekaj prepričati, poznamo in da znamo oceniti, kako močna so. Nekatera prepričanja je lažje spremeniti, kakšna druga zelo težko. Nekdo, ki netaktno, grobo napade naša prepričanja, je sprejet z odporom in nasprotovanjem. V takem vzdušju ni mogoče doseči prepričevalnega učinka. Lakhani (2005) zato priporoča, da prepričanj ne napadamo, ampak jih potrdimo, sprejmemo, potem pa nadgradimo. Le redko je treba za to, da dosežemo svoj prepričevalni namen, povsem spremeniti prepričanja tistih, ki jih prepričujemo.

Prepričanj, ki jih ni mogoče podpreti z dokazi (npr. religiozna prepričanja), ali prepričanj, ki izhajajo iz globokih emocij, zlasti strahu (strah pred invazijo tujcev, pred posledicami cepljenj), pogosto pri drugih ni mogoče spreminjati. Najdemo pa primere, ko se taka prepričanja izkoriščajo ali celo predhodno namenoma negujejo. Na primer ob napadu na dvojčka v New Yorku so se bili Američani pripravljene odpovedati prepričanju o nujnosti svobode in svobodnega gibanja ter sprejeti omejitve na letališčih, ker jim je to prineslo olajšanje zaradi strahu pred ponovnimi napadi. Ob velikih valovih beguncev ljudje doživljajo občutke strahu pred tujci in morebitnim spreminjanjem domačega okolja zaradi priseljencev, zato so pripravljene sprejemati razna rasistična prepričanja/ideološke nagovore, ki jim obljubijo odstranjevanje migrantov iz domačega okolja.

Lakhani (2005) predstavi 7 korakov prepričevanja, če so prepričanja v nasprotju s ciljem prepričevanja. Take metode prepričevanja zasledimo v njihovi najbolj skrajni obliki v sektorjih, mrežnem marketingu, v manj skrajni obliki pa na primer v marketingu in prodaji nasploh:

1. Raziščemo prepričanje (lahko tudi prek vprašanj naslovnikom: »Kaj vam je pri tem pomembno?« »Zakaj vam je to pomembno?«).
2. Identificiramo, ali obstaja v zvezi s prepričanjem kakšno področje, kjer vladajo zmeda, frustracije, težave.
3. Predstavimo novo prepričanje oz. želeni rezultat. Prepričanje podpremo z dokazi. Za večji učinek je treba dokaze ponavljati večkrat in po različnih verodostojnih kanalih.
4. Tiste, ki še niso prepričani, povabimo, naj si samo predstavljajo, kako bi bilo, če bi ... Kaj bi delali drugače, kot delajo zdaj?
5. Ponavljamo prepričanje pogosto in v primerih, kjer je resnično.
6. Omogočimo, da ljudje preskusijo izdelek; navedemo primere drugih ljudi, ki so že spremenili svoje prepričanje.
7. Osebe, ki spremenijo svoje prepričanje, nagradimo – vključimo jih v klub, v elitno skupino ... Vzdržujemo stik z njimi, da ohranjamo novo prepričanje živo.

Če so prepričanja skladna s ciljem prepričevanja, jih samo prikličemo, šele nato pa predstavimo cilj. Če želimo npr. zbrati denar za dobrodelne namene, najprej prikličemo prepričanja, ki ustrezajo dobrodelnosti, šele nato predstavimo dejanje, v katero želimo prepričati naslovnike.

13.3 Osebnost in medosebni odnosi

13.3.1 Osebnost

Po Lakhaniju (2005) je naslednja ključna stvar pri uspešnem prepričevanju, da si zgradimo pozitivno podobo in avtoriteto – osebnost – v očeh tistih, ki jih prepričujemo.

Svojo osebnost gradimo skozi:

- Videz.
- Komunikacijski slog in komunikacijske spretnosti.
- Pozicioniranje: Sposobnost, da se z avtentično prepričljivostjo postavimo v funkcijo moči nad občinstvom. Postavimo se v pozicijo, v kateri nas drugi vidijo kot osebo, ki jo je vredno upoštevati. Pozicioniranje izvedemo skozi drobne stvari, v veliki meri neverbalno: skozi geste, mimiko, ki izstopa, držo, glas, vpljudnost ... Dokler se ne posnamemo in ne vidimo, kako naš neverbalni del funkcionira v nastopanju ali komunikaciji, težko ocenimo, kaj moramo izboljšati, da bomo delovali bolj zaupanja vredno.
- Reference: Kdo nas priporoča, katerim institucijam pripadamo ... Če nekdo, ki mu zaupamo, pove, da zaupa temu človeku, mu bomo veliko bolj zaupali tudi sami. Prav tako ljudje veliko bolj zaupajo nekemu, ki velja za strokovnjaka na nekem področju. Če uspemo doseči status prepoznavnega strokovnjaka na svojem področju, bomo hitreje dosegli prepričevalne učinke pri ljudeh.

13.3.2 Domačnost

Lažje prepričamo tiste, s katerimi se poznamo in imamo navezane medosebne in prijateljske stike. Psihološke raziskave potrjujejo, da ljudem, s katerimi smo si domači, lažje zaupamo. Del razvijanja uspešnih poslovnih in prodajnih stikov so tako tudi neformalni pogovori o vremenu, vsakdanjih skrbih, drobnih dogodkih, občutek empatije in razumevanja za težave, iskanje skupnih točk (otroci, hobi, šport ...), skratka, tega, kar omogoči, da smo si z nekom čim bolj domači. S tem se ljudje prestavijo v cono, v kateri se čutijo emocionalno varne, saj nismo več nekdo, ki od njih nekaj hoče, ampak nekdo podoben njim, z istimi skrbmi, problemi, strahovi ali veselji. Seveda pa se nam pri tem lahko zgodi, da se tudi sami povežemo z drugimi in nas prepričajo v kaj, kar ni bil naš namen.

Prek zблиžanja z drugimi izvemo, kakšna so njihova prepričanja, kaj imajo radi, česa ne, bolje razumemo njihove poglede na to, kar na primer prodajamo. Več kot vemo o ljudeh, bolj je za prepričevalni učinek.

Več kot vemo o nekom, bolj domač je pripravljen biti z nami, ne glede na to, koliko izve o nas. Treba je znati pripraviti priložnost, da drugi spregovorijo o sebi, in aktivno poslušati.

13.4 Zgodba

Zgodbe imajo močan prepričevalni učinek. So tisoče let star format, prek katerega smo si prenašali izkušnje in znanje in jih podoživljali, kot da se dogajajo pred našimi očmi. Zgodbo sprejemamo na povsem drugačen način kot alinejski seznam dejstev in podatkov. Danes je aktualen pojem zgodbarjenja (angl. storytelling), ki postaja vedno bolj iskano v marketingu in podjetništvu nasploh. O pomenu in strukturi zgodbe podrobno piše Kendall (2014).

Predstave in besede so pomembne. Ko pišemo/govorimo zgodbo, je pomembno, da opisujemo žive, močne predstave s skrbno izbranimi, močnimi besedami. Velika razlika je med »naslanjačem« ter »udobnim mehkim foteljem, v katerega se z užitkom zlekneš po dobri večerji in iz njega gledaš svojo najljubšo serijo«.

Lakhani (2005) svetuje, da uporabljamo zgodbo v prepričevalne namene na naslednji način:

- Zgodba, namenjena prepričevanju, mora biti dobro premišljena. Najbolje je, da je to naša avtentična izkušnja, preoblikovana v zgodbo. Zgodba, namenjena prepričevanju, mora biti povezana z našim komunikacijskim ciljem. Zato najprej premislimo, na kaj se mora navezovati, na katera vprašanja mora odgovarjati, katere zaključke namigovati in kakšna dejanja spodbuditi. Nato si zapišemo svoje argumente in dokaze, ki bodo prepričali naslovnike. Vključimo emotivno plat. Nazadnje jasno zapišemo, kaj točno želimo, da naslovniki naredijo: kupijo, podpišejo, se včlanijo, odobrijo ...
- Zasnujemo zgodbo. Odgovarja naj na vprašanja kdo, kaj, kje, kdaj, zakaj in kako.
- Povemo zgodbo. Povemo jo z žarom in čustvi, sicer nima zelenega učinka.

Struktura zgodbe:

1. Uvodni stavek: »Naj vam povem zgodbo.« »Se vam je zgodilo kdaj kaj takega?« »To me spomni na dogodek ...«
2. Predstavimo sceno: vse informacije, ki so pomembne, da bodo naslovniki zgodbo razumeli.
3. Čustveno angažiramo naslovnike: navdušimo jih, nagovorimo njihova čustva.
4. Predstavimo dokaze, s katerimi prepričujemo.
5. Nagovorimo vsaj nekaj vprašanj, za katera pričakujemo, da jih imajo naslovniki.
6. Podamo ravno dovolj informacij, da lahko naslovniki sami izpeljejo tak zaključek/sklep/odločitev, kakršnega od njih želimo.
7. Pustimo, da se naslovniki odzovejo na zgodbo.

Primer

Recimo da prodajamo električne avte. Naletimo na stranko, ki meni, da električni avto ni dovolj hiter, ona pa ima rada hitre avte in hitre voznje. Zgodba:

»Poznate Jeremyja Clarksona, voditelja oddaje Top Gear? Potem veste, kako rad ima hitrost in hitre avte in kako prisega na klasične športnike. Ampak veste, kaj se je zgodilo, ko je testiral športni električni avto? Njegov sodelavec Hammond, ki je vozil, je s hitrostjo tako pretiraval, da se je med testiranjem na švicarskem gorskem prelažu zaradi prevelike hitrosti ponesrečil. Clarkson je ob koncu povsem osupel priznal, da česa tako hitrega ni vozil še nikoli v življenju! Dejal je, da električni avti postavljajo povsem nove meje v avtomobilskem svetu. Seveda ne trdim, da je vsak električni avto tudi športni avto. Hočem samo reči, da dejstvo, da je električni, nikakor ne pomeni, da ne more biti hiter. Če vam je pri avtu res pomembna hitrost in hočete iti v korak s časom, so pravzaprav možnost, ki jo morate zelo resno premisliti.« (Vir: lastni)

13.5 Principi prepričevanja po Cialdiniju

Cialdini (2015) predstavi 6 univerzalnih principov prepričevanja: recipročnost, zavezanost in doslednost, družbeni dokazi, všečnost, avtoriteta in pomanjkanje. Principe pogosto, bolj ali manj uspešno uporabljene v praksi, zasledimo med marketinškimi pristopi na trgu.

Princip recipročnosti razlaga, da če nekemu nekaj podarimo, se bo počutil dolžnega, da nam ob priložnosti uslugo povrne. Pri tem je izredno pomembno, kako podarimo: darilo mora biti osebno in nepričakovano.

Princip zavezanosti in doslednosti se nanaša na to, da smo v svojih ravnanjih nagnjeni k doslednosti. Doslednost za namene prepričevanja aktiviramo s prošnjo za majhna začetna dejanja ali izjave, ki jih ni težko spodbuditi (»zavezovalna dejanja«). Ta dejanja morajo biti prostovoljna in javna. Če nato iste ljudi prosimo za neko večje dejanje, ki je skladno s tem začetnim dejanjem ali izjavo, bomo dosegli veliko večji prepričevalni učinek, kot če predhodnih »zavezovalnih« dejanj ne bi bilo.

Princip družbenih dokazov govori o tem, da se ljudje zgledujejo po ravnanjih drugih pri odločanju za lastno ravnanje. Če veliko ali večina ljudi ravna na neki način, je veliko večja verjetnost, da se bomo tudi sami odločili ravnati na isti način.

Princip všečnosti pravi, da ljudje raje ugodijo tistim, ki so jim všeč. Všeč pa so nam ljudje, ki so nam podobni, nam dajejo komplimente ali sodelujejo z nami. O pomenu osebnosti in domačnosti za prepričevanje smo pisali že v poglavju 12.2.

Princip avtoritete se nanaša na to, da ljudje sledijo uglednim in prepoznavnim strokovnjakom in zaupajo njihovim mnenjem in nasvetom.

Pomanjkanje se nanaša na to, da bolj kot je nekaj redko, bolj si ljudje to želijo. Omejena dostopnost poveča zanimanje ljudi za to stvar. Če je neki izdelek, storitev ipd. na voljo le v omejeni količini in uspemo ustvariti pri naslovnikih občutek, da bo te stvari kmalu pošlo, potem smo vzpostavili odnos, ki jih bo spodbudil k temu, da bodo želeli dobiti to stvar.

13.5 Strategije in taktike pogajanj

V poslovnem svetu imajo posebno mesto strategije in taktike pogajanj. O njih podrobno pišeta in učiata Stanojević in Tekavec (2020). Če se v poklicnem življenju znajdemo v vlogi, ko se moramo pogajati, se je treba tematiki posvetiti bolj poglobljeno. Tukaj navajamo samo nekaj uvodnih vsebin po Stanojeviću in Tekavcu (2020) za boljše prepoznavanje pomembnosti in obširnosti te teme.

V pogajanja nikoli ne vstopamo nepripravljeni. Če nam manjka znanja, kako se pripraviti, se zato najprej o tem dobro poučimo. Pogajalski cikel se začne z (1) zavedanjem konflikta, (2) analizo potreb naše strani in (3) izborom ciljev ter zatem (4) izborom strategij, (5) predvidevanjem dejanj nasprotne strani in (6) izborom taktik. Šele nato, v koraku (7), se začnejo konkretna pogajanja v praksi, ki privedejo do (8) sklenitve sporazuma, na koncu pa sledi (9) evalvacija doseženega.

Kot vidimo iz opisa pogajalskega cikla, ločimo med strategijami pogajanj in taktikami pogajanj. Strategija je širši okvir, v katerega umeščamo taktike. Strategije so celostne in imajo daljšo ročnost, medtem ko so taktike zelo konkretno vezane na problem pogajanj in imajo krajšo ročnost. Znotraj ene strategije lahko uporabimo več taktik. Stanojević in Tekavec (2020) povzameta Newsomov model strategij v pogajanjih, ki definira štiri strategije pogajanj, pri čemer zadnja, strategija izogibanja, pomeni, da se pogajanjem dejansko izognemo.

Strategije pogajanj

		Pomembna nam je vsebina	
		Da	Ne
Pomemben nam je odnos	Da	Strategija sodelovanja	Strategija prilagajanja
	Ne	Strategija tekmovalnosti	Strategija izogibanja

Po izbiri ustrezne strategije v pripravi na pogajanja razmislimo in izberemo taktike, ki jih bomo uporabili skozi proces pogajanj, ter kako jih bomo prilagajali različnim okoliščinam in pogajalcem. Stanojević in Tekavec (2020) navajata 50 različnih taktik z njihovim opisom, primeri ter načini, kako se pred njimi branimo.

Taktike je treba znati pravilno umeščati v vsakokratni kontekst pogajanj, zelo pomembno pa je tudi, da znamo na pogajanja pogledati iz zornega kota nasprotne strani. To pa je tudi vodilna in zaključna misel našega predmeta: ključna komunikacijska veščina je razumeti, kako in kaj razume naš naslovnik.

14 Zaključek

Sprehodili smo se skozi kalejdoskop komunikacijskih tem in skozi skušali osvetliti različne vidike zasebne, poslovne in javne komunikacije, bodisi z vidika tvorca bodisi z vidika naslovnika. Tako smo govorili o različnih oblikah komunikacije na delovnem mestu in nekaj več pozornosti namenili delovnim sestankom kot eni osrednjih oblik skupnega načrtovanja in izvajanja dela; o različnih oblikah nastopanja pred publiko; o nekaterih temeljnih teoretskih pojmi, s pomočjo katerih skušamo nekoliko bolje razumeti, kako razumemo; o tem, da veliko pogosteje, kot se zavedamo, slabo razumemo drug drugega; o pomenu dobrega poslušanja; o neverbalni komunikaciji; nadaljevali z informacijami, pomembnimi za strokovno pisanje; ter zaključevali z vljudnostjo; s temo o izogibanju oz. obvladovanju konfliktov; ter z različnimi vidiki prepoznavanja in uporabe prepričevalnih tehnik. Tako ali drugače teme prevevajo trije vodilni motivi: (1) Razumeti, kako razumejo drugi. (2) Sprejemati različnost. (3) Imeti dobro samopodobo in zdravo samozavest.

Leta in leta izkušenj in zavestnega truda so potrebna, da lahko vsaj del tega, o čemer pišemo, prenesemo v prakso. Velik razkorak je med tem, da o komunikaciji nekaj vemo, in tem, da to tudi obvladamo in nam postane veščina, ki smo jo usvojili. Vsebin, ki so zapisane v tem gradivu, se seveda lahko učimo; a bolj kot to je pomembno, da se ob vsakem poglavju ozremo v življenje, da razmislimo, kaj od tega, o čemer smo brali, vidimo in prepoznamo ter kaj bi bilo mogoče in smiselno v svojih komunikacijskih navadah spremeniti. Samo tako, drobec po drobec, znanje ne bodo le črke na papirju, ampak bo sčasoma postajalo veščina.

Seznam literature

- Abrahams, M., 2015: Think fast, talk smart: Communication techniques. Dostopno na: <https://www.youtube.com/watch?v=HAnw168huqA&t=2024s> (21.4.2020).
- Abrahams, M., 2016: *Speaking up without freaking out: 50 techniques for confident and compelling presenting*. Kendall Hunt Publishing.
- Austin, J. L., 1990 (1962): *Kako napravimo kaj z besedami*. Ljubljana: ŠKUC: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Becker, E. F., Wortmann, J., 2009: *Mastering communication at work: How to lead, manage and influence*. McGraw Hill.
- Bjelčević, A. (2012): Nekaj o ideologijah. V: A. Bjelčević (ur.): *48. seminar slovenskega jezika, literature in kulturi: ideologije v slovenskem jeziku, literaturi in kulturi*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete, str. 7–8. Dostopno na: https://centerslo.si/wp-content/uploads/2016/11/48.-SSJLK_zbornik_fixed.pdf (dostop 7. 7. 2021).
- Boiarsky, C. R., 2016: *Risk Communication and Miscommunication: Case Studies in Science, Technology, Engineering, Government and Community Organizations*. Boulder: University Press of Colorado.
- Brown, P., Levinson, S., 1987: *Politeness: Some universals in language use*. Cambridge.
- Cialdini, R. B., 2015: *Vplivanje: psihologija prepričevanja*. Ljubljana: UMco.
- Coupland, N., Giles, H., Wiemann, J. M., 1991: Talk as “problem” and communication as miscommunication: An integrative analysis. V: N. Coupland, H. Giles, J. M. Wiemann (ur.): *Miscommunication and Problematic Talk*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications.
- Ferbežar, I., Stabej, M., 2008: Razumeti razumevanje. *Jezik in slovstvo* 53/1, 16–31.
- Firth, J. R., 1964: *The tongues of men & speech*. London: Oxford University Press.
- Grice, H. P., 1975: Logic and conversation. V: P. Cole, J. L. Morgan (ur.): *Speech Acts*. New York: Academic Press, str. 41–58.
- Hinnenkamp, V., 2003: Misunderstandings: interactional structure and strategic resources. V: J. House, G. Kasper, S. Ross (ur.): *Misunderstanding in Social Life: Discourse Approaches to Problematic Talk*. Harlow: Person Education Limited, str. 57–81.
- Kavčič, B., 2004: *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kendall, H., 2014: *Story smart: Using the science of story to persuade, influence, inspire, and teach*. Libraries Unlimited.
- Kuster, H., 2013: *Izbrane teme iz besediloslavlja, stilistike in pragmatike slovenskega jezika*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Lakhani, D., 2005: *Persuasion: The art of getting what you want*. Wiley.
- Lapornik, K., 2017: *Učinkovita komunikacija – korak do sočloveka*. Združenje izobraževalnih in svetovalnih središč Slovenije. Dostopno na: https://www.zlu.si/uploads/Dokumenti/Gradivo_Ucinkovita%20komunikacija%20-%20korak%20do%20uspeha%20in%20so%20loveka%20v_1.0.pdf (dostop 21. 4. 2020).
- McKay, M., Davis, M., Fanning, P., 2009: *Messages: The communication skills book*. New Harbinger Publications.

- Mozgovoy, M., Kakkonen, T., Cosma, G., 2010: Automatic student plagiarism detection: Future perspectives. *J. Educational Computing Research* 43/4, 511–531. Dostopno na: http://www4.ncsu.edu/~brad_m/research/plagiarism_files/Mozgovoy_automaticPlagiarism_JECR10.pdf (dostop 21. 4. 2020).
- Pease, A., Pease, B., 2016: *Velika šola govornice telesa: Nebesedno izražanje, kulturni vzorci sporazumevanja in branje med vrsticami*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Searle, J.R., 1979: *Expression and Meaning: Studies in the Theory of Speech Acts*. Cambridge University Press.
- Stanojević, L., Tekavec, G., 2020: *Pogajalske taktike*. Ljubljana: Založba FDV. Dostopno na: https://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/zalozba/pages-from-pogajalske-taktike_pdf.pdf?sfvrsn=2 (dostop 7. 7. 2021).
- Thompson, J., 2020: About communication & ethical issues in business. Dostopno na: <https://smallbusiness.chron.com/communication-ethical-issues-business-4886.html> (dostop 31. 5. 2021).
- Tipologija COBISS, 2016: Tipologija dokumentov/del za vodenje bibliografij v sistemu COBISS. Dostopno na: http://home.izum.si/cobiss/bibliografije/tipologija_slv.pdf (dostop 31. 5. 2021).
- Ule, M., 2005: *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Van Dijk, T. A., 1999: Context models in discourse processing. V: H. van Oostendorp, S. Goldman (ur.): *The Construction of Mental Representations during Reading*. Hillsdale, New York: Erlbaum, str. 123–148.
- Van Dijk, T. A., Kintsch, W., 1983: *Strategies of Discourse Comprehension*. Academic Press, New York, London.
- Verdonik, D., 2013: Koncept konteksta v jezikoslovnih in diskurzivnih teorijah. *Slavistična revija* 61/4, 631–649.
- Verdonik, D., 2019: Pomanjkljivo sporazumevanje v ideološko vpetem diskurzu. *Slavistična revija* 67/3, 509–525.
- Verschueren, J., 2000: *Razumeti pragmatiko*. Ljubljana: Založba /*cf.

Seznam virov

42. kolesarski maraton okoli Pohorja: < <https://okolipohorja.si/>>. (Dostop 3. 11. 2021.)
- Begeš, G., 2019: Merjenje prisotnosti radona v bivalnem prostoru. *Elektrotehniški vestnik* 86/3, 124–129.
- Facebookov profil dr. Mira Cerarja: <<https://www.facebook.com/mirocerar.SMC/posts/1719589924940034:0>>. (Dostop 3. 11. 2021.)
- Intervju s Slavojem Žižkom. Štefe, Nataša (21. marec 2020): Slavoj Žižek: 'Z muko bomo morali zgraditi drugačno normalnost': <<https://www.rtvlo.si/zdravje/novi-koronavirus/slavoj-zizek-z-muko-bomo-morali-zgraditi-drugacno-normalnost/517879>>. (Dostop 3. 11. 2021.)
- Korpus GigaFida 2.0: < <https://viri.cjvt.si/gigafida/>>. (Dostop 3. 11. 2021.)
- Korpus GOS: < <http://www.korpus-gos.net/>>. (Dostop 3. 11. 2021.)
- Mazzini, Miha, 2019: Slovenske železnice na gumijastih kolesih: < <https://siol.net/siol-plus/kolumne/miha-mazzini-slovenske-zeleznice-na-gumijastih-kolesih-507012>>. (Dostop 3. 11. 2021.)
- Oddaja Odmevi, RTV Slovenija, 6. januar 2016: < <https://4d.rtvlo.si/arhiv/odmevi/174381004>>. (Dostop 3. 11. 2021.)
- Portal Uglašena kuhinja. Ženske, ki vrtijo svet po svoje: Eva Žontar: <<https://www.uglasenakuhinja.com/2017/09/zenske-ki-vrtijo-svet-po-svoje-eva.html>>. (Dostop 3. 11. 2021.)

VEŠČINE KOMUNICIRANJA V INŽENIRSKEM POKLICU

DARINKA VERDONIK

Univerza v Mariboru, Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko, Maribor, Slovenija.
E-pošta: darinka.verdonik@um.si

Povzetek Učno gradivo je prilagojeno za študente računalništva in na splošno tehničnih ved. Obravnava vrsto komunikacijskih tem in skuša skozi osvetliti različne vidike zasebne, poslovne in javne komunikacije, bodisi z vidika tvorca bodisi z vidika naslovnika. Obravnava: (1) različne oblike komunikacije na delovnem mestu s poudarkom na delovnih sestankih kot eni osrednjih oblik skupnega načrtovanja in izvajanja dela; (2) različne oblike nastopanja pred publiko; (3) nekatere temeljne teoretske pojme, s pomočjo katerih skušamo nekoliko bolje razumeti, kako razumemo; (4) problematiko pomanjkljivega sporazumevanja; (5) pomen dobrega poslušanja; (6) neverbalno komunikacijo; (7) značilnosti strokovnega pisanja; (8) vljudnost; (9) izogibanje oz. obvladovanje konfliktov; (10) različne vidike prepoznavanja in uporabe prepričevalnih tehnik.

Ključne besede:

komunikacija,
javno
nastopanje,
razumevanje,
nesporazum,
poslušanje,
neverbalna
komunikacija,
konflikti,
prepričevanje

COMMUNICATION SKILLS IN ENGINEERING PROFESSION

DARINKA VERDONIK

University of Maribor, Faculty of Electrical Engineering and Computer Science,
Maribor, Slovenia.

E-mail: darinka.verdonik@um.si

Abstract The present teaching material is adapted for students of computer science and technical sciences in general. It addresses a range of communication topics and tries to illuminate various aspects of private, business and public communication, either from the perspective of text/speech production or comprehension. The topics are: (1) various forms of communication in the workplace with an emphasis on work meetings; (2) various forms of public speaking; (3) some basic theoretical concepts about communication and comprehension; (4) the miscommunication; (5) the importance of active listening; (6) nonverbal communication; (7) characteristics of professional writing; (8) politeness; (9) conflict management; (10) various aspects of persuasion.

Keywords:

communication,
public
speaking,
understanding,
miscommunication,
listening,
nonverbal
communication,
conflict,
persuasion







Univerza v Mariboru

Fakulteta za elektrotehniko,
računalništvo in informatiko

