

**Branko Škafar**

## POMEN POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA ZA UČINKOVITO IN USPEŠNO VODENJE ORGANIZACIJE

### Povzetek

V članku je predstavljeno poslovno komuniciranje kot en od temeljnih elementov uspešnega poslovanja organizacij. Nepoznavanja ustreznega poslovnega komuniciranja lahko pripelje do težav v poslovanju. Navajamo nekatere težave v poslovnem komuniciranju in predloge, za katere predlagamo, da jih organizacije osvojijo, predvsem vodilni kader, da bi poslovanje organizacije potekalo učinkovito in uspešno.

Ključne besede: poslovno komuniciranje, napake v komuniciranju, vodenje

### 1 Uvod

Namen članka je na osnovi teoretičnih izhodišč in izkušenj iz prakse proučiti pomen poslovnega komuniciranja za učinkovito in uspešno poslovanje organizacij.

Cilj članka je na osnovi teoretičnih izhodišč in izkušenj iz prakse podati predloge za izboljšanje poslovnega komuniciranja, kar bi pripomoglo k učinkovitejšemu in uspešnejšemu delovanju organizacije.

Uporabljene metode dela so metoda povzemanja, primerjalna metoda, študij literature.

### 2 Poslovno komuniciranje

Izraz komuniciranje pomeni izmenjavanje znanja, izkušenj in informacij. S pomočjo komuniciranja se sporazumevamo, drug drugega prepričujemo, sporočamo svoja mnenja, poskušamo vplivati na mnenja in poglede drugih ljudi, vodje posredujejo naloge svojim podrejenim ...

Beseda komuniciranje izvira iz latinske besede »communis«, ki pomeni skupen. Izmenjevanje sporočil med ljudmi ponazarjamo z besedo »communicare«, kar pomeni občevati, posvetovati se, razpravljati in omogočiti ljudem navezovati stike z drugimi ljudmi. Komuniciramo že ob rojstvu. Zaradi tega lahko rečemo, da je komuniciranje odločilna prvina človekovega razumevanja z jezikom, ki traja vse do njegove smrti. Vsak si želi, da bi ga drugi razumeli. Želimo si komunikacijo brez ovir.

Če se le-te pojavijo, jih moramo prepoznati in znati premagati. Samo dobra komunikacija nam omogoča premagovanje ovir in vzpostavitev dobrih medsebojnih ter poslovnih odnosov. Od komuniciranja je odvisno, ali bomo svoje cilje dosegli, kako se bomo uskladili s seboj in z drugimi, kakšen bo naš odnos do drugih in kako uspešni bomo pri reševanju nasprotij ([http://www.poslovna-asistenca.si/index.php?page=magazine&s=2&iid=9&a\\_id=346](http://www.poslovna-asistenca.si/index.php?page=magazine&s=2&iid=9&a_id=346), 18. 10. 2008).

Komunikacija predstavlja osnovo sodelovanja med ljudmi. Nanjo ne smemo gledati le kot na izmenjavanje besed, temveč kot na izmenjavo energije. Vsebina, ki jo sporočamo, je odvisna od vrste energije, ki smo jo vložili oziroma od tega, ali smo do prejemnika sporočila naravnani pozitivno ali negativno (Božič, 1996, 92).

Komunikacija je proces izmenjave podatkov in informacij za medsebojno sporazumevanje. Proces je namenjen vzpostavljanju medsebojnih stikov, pridobivanju znanja, izmenjavi stališč, prenašanju izkušenj in spoznanja, dogovarjanju in sporazumevanju ter oblikovanju medsebojnih razmerij (Terpin, 1996).

Kot ena osnovnih človeških potreb zavzema komunikacija z drugimi ljudmi izredno pomembno mesto v življenju vsakega človeka. V bistvu so vsi odnosi med ljudmi vezani na komunikacijo. Pri vzpostavljanju kakršnegakoli medsebojnega odnosa se med ljudmi vzpostavlja neke vrste komunikacija, ki seveda ni izključno verbalna, torej sporočanje ni izraženo zgolj z besedami. Gibi, mimika (izraz obraza), celo misli in občutki, namenjeni drugim ljudem, predstavljajo način komunikacije. V skrajni meri se komunikacija nanaša na sprejemanje in pošiljanje, to je na izmenjavo energije

Ekonomski šola Murska Sobota, Višja strokovna šola

branko.skafar@siol.net

med ljudmi. Resnična in prirojena potreba za komunikacijo z drugimi ljudmi izvira iz globine bitja in je vsekakor najvažnejša izmed človekovih duhovnih potreb. Medčloveško komunikacijo lahko primerjamo z električnim tokom. Kakor je tok posledica razlike v napetosti med dvema točkama, tako je komunikacija pogojena z neke vrste napetostjo med ljudmi. Človek s pomočjo komunikacije posreduje svoj energijski višek ali sprejema tak višek od drugih (Trojnar, 1998, 23).

Pri vsakodnevem proizvodnem (ali storitvenem) procesu zaposleni nenehno komunicirajo med seboj na najrazličnejše načine (pisno, ustno, telefonsko, po elektronski pošti, preko faksa ...). Ta nenehna komunikacija poteka tako znotraj kot tudi zunaj organizacije. Komunikacija so naši osebni odnosi, ki izhajajo iz nas in so namenjeni drugim. Da bolje spoznavamo sebe, lahko opazujemo, kako komuniciramo z različnimi ljudmi in v različnih situacijah. V osnovi je za dobro komunikacijo pomembna empatija – živeti se v situacijo drugega. Ko človeka razumemo, z njim lažje komuniciramo in se mu skozi komunikacijo lahko tudi bolj približamo. Za dobro komunikacijo na delovnem mestu je pomembno, da drugim priznavamo drugačnost sočloveka. Vsi ljudje smo drugačni. Naše današnje mišljenje oblikujejo naše pretekle izkušnje in naše znanje, zato smo vsi v svojih dojemanih različni. Kar je najpomembnejše, pa je, da imamo vsi iz svojega vidika prav ravno zaradi tega, ker smo nekaj izkusili, se naučili ... Posledično se moramo zavedati, da s tem ko brezargumentno negiramo ali kritiziramo mišljenje nekoga drugega, zmanjšujemo vrednost njegovemu znanju in izkušnjam. Le-te so posamezniku izjemno pomembne, saj so njegove lastne in ljudje to pogosto jemljejo kot osebno žalitev ali osebno diskreditacijo. To pogosto pripelje do nespoštovanja, užaljenosti in slabe volje posameznikov, kar negativno vpliva na komunikacijo. Za uspešne odnose velja načelo vzajemnosti, ki nas uči, da je pomembno tako dajati kot sprejemati, torej, da znamo poslušati izpovedi drugih in da tudi mi z drugimi delimo svoje izkušnje, da pomagamo sodelavcem in znamo poprositi za pomoč, ko jo potrebujemo itd. Pomislimo samo, koliko poguma od nas zahteva že to, da se nekomu opravičimo, in kako lepo je od nekoga slišati, da je naredil napako ter se nam opravičuje ... Kje je tukaj vzajemnost? ([http://www.spirit-star.com/storitve\\_za\\_podjetja/komunikacija/komunikacij.a.htm](http://www.spirit-star.com/storitve_za_podjetja/komunikacija/komunikacij.a.htm), 18.10. 2008)

Poslovna komunikacija je sredstvo za informiranje, sprejemanje odločitev, reševanje problemov ter vplivanje na ljudi z namenom doseganja organizacijskih ciljev. Neuspešna je takrat, ko je sama sebi namen in ko ni usklajena z drugimi dejavnostmi organizacije. Poslovno komuniciranje je tako ciljno usmerjena dejavnost, medtem ko za družabno komuniciranje velja, da služi zabavi, sprostitvi ter predstavlja sredstvo za doseganje ciljev, ki smo si jih zastavili v zvezi z našim privatnim življenjem (Možina in dr., 2004). V najožjem smislu je poslovno komuniciranje orodje za delo.

Med nalogami vodij zavzema komuniciranje posebno pomembno mesto. Z njim vodje uresničujejo štiri cilje, in sicer (Kejzar, 1998, 137): 1. informiranje zaposlenih: predstavlja prenašanje dejstev in spoznanj tako, da jih sodelavci sprejmejo in razumejo, osvojijo ali zavrnejo, se nekaj naučijo ali ne, jih uporabijo ali pa ne; 2. vplivanje na obnašanje in aktivnosti sodelavcev: gre za vodjevo sugeriranje na spremenjeno ravnanje in delovanje zaposlenih pod vplivom sporočila; 3. svetovanje delavcem: vodja izraža svoje mnenje o tem, kako naj bi sodelavci delali, zlasti v problemskih stanjih, daja nasvete oziroma strokovna mnenja; 4. prepričevanje sogovornikov: vodja deluje nanje tako, da le-ti spremenijo svoja stališča, pojmovanja in prepričanja tako, kot je to sam želel. To je tudi najtežje doseči, hkrati pa je to običajno najpomembnejši namen sporazumevanja.

Poslovno komuniciranje se od drugih vrst komuniciranja razlikuje po tem, da se nanaša na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije in da je njegov cilj doseganje poslovnih rezultatov.

### 3 Napake v poslovnem komuniciranju

Proces komuniciranja lahko v najenostavnejši obliki predstavimo z odpošiljateljem, sporočilom in prejemnikom tega sporočila.

Odpošiljatelj je oseba, ki pošilja sporočilo. Odpošiljatelj se mora pripraviti in pri tem vedeti: kaj, zakaj, komu, kako in kdaj pošilja sporočilo. Odgovori na pet vprašanj, ki odpošiljatelju pomagajo pri oblikovanju vsebine in oblike sporočila. Poslano sporočilo mora biti čim bolj razumljivo zato, da bo prejemnik vedel, kaj mu pošiljatelj želi sporočiti. V organizaciji je izrednega pomena, da delavec, ki mu je bilo določeno sporočilo posredovano, le-to tudi razume, in sicer zaradi tega, da bo na osnovi tega sporočila izvedel določene aktivnosti. V kolikor je bilo sporočilo napačno razumljeno in tolmačeno, bodo tudi izvedene aktivnosti po vsej verjetnosti napačne.

Sredstva, ki jih je odpošiljatelj uporabil za prenos sporočila (govor, papir, tabla, telefon, računalnik ...), imenujemo kanal (prenosnik oziroma pot). Če imamo v postopku prenašanja sporočila več prenosnikov, se velikokrat zgodi, da pride sporočilo do prejemnika »okrnjeno«. Prejeto sporočilo ni popolno in lahko ima določena popačenja (ali motnje). Na osnovi nepopolnega in popačenega sporočila bodo reakcije ter akcije lahko popolnoma napačne.

V kolikor sporočilo, ki ga je prejel delavec, ni točno, bo le-ta v najboljši veri mislil, da je določeno stvar naredil prav. V praksi se vedno znova kaže dejstvo, da sporočila niso bila pravilno razumljena in tolmačena. Prav zaradi tega komuniciranje ne sme biti enosmerno (brez povratne informacije). Zaradi velike možnosti nerazumevanja sporočila je izredno pomembno, da pošiljatelj sporočila od prejemnika dobi povratno informacijo. Na osnovi te informacije lahko preveri, ali je bilo sporočilo pravilno sprejeto in razumljeno.

Osnova vsake informacije je podatek. Podatek je dejstvo, ki o določeni stvari kaj pove – je golo dejstvo (simbol za neko vsebino). Informacija je tako že obdelan podatek (golo dejstvo), ki nam kaže vrednostni odnos uporabnika do samega podatka. Informacija predstavlja ovrednoten podatek.

Svetovni trendi v gospodarstvu težijo h globalizaciji tržišča ter k prostemu pretoku blaga in delovne sile. Globalizacija, združevanje tržišč in posameznih podjetij prinaša veliko prednosti za podjetja po celem svetu. Poslovanje podjetij sedaj ni več omejeno zgolj na lastno tržišče, temveč podjetja vstopajo na praviloma veliko večja tuja tržišča. Nastop na tujem trgu pogosto ne prinese pričakovanih učinkov. Glavni vzrok za neuspeh je praviloma napačno poslovno komuniciranje v različnih kulturnih okoljih. Posamezniki, ki so uspešni na domačem trgu, poskušajo prenesti ustaljene načine poslovanja in komuniciranja tudi v druge države ter pri tem spregledajo ključne razlike med državami. Pasti poslovnega komuniciranja na posameznika prežijo v vsakem trenutku njegovega poslovanja v tujem okolju. Najbolj nazoren prikaz za to so v delu omenjeni konkretni primeri neuspešnega poslovanja v podjetjih. Mnoga podjetja, tako pri nas kot po svetu, so že plačala davek neizkušenosti in ignorance na področju poslovnega komuniciranja v različnih kulturnih okoljih. Zaradi napak v komunikaciji, ki so posledica nerazumevanja posamezne kulture, so nekatera podjetja utrpela večjo gmotno škodo, za nekatere pa so bile težave celo nepremostljive. Prišlo je tudi do odpovedi pogodb, jeze poslovnih partnerjev, materialne škode ([www.cek.ef.uni-lj.si/u-diploma](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u-diploma)).

Vodenje komuniciranja je prav tako pomembno kot vodenje kateregakoli drugega poslovnega procesa. Stvar je v posebni spretnosti, ki najbolje pride do izraza na tisti točki, ko se stvari začnejo integrirati v nek skupek: verbalno, neverbalno, strategija ter vizija in misija. Takrat začne manager zavestno izbirati način komunikacije, primeren sogovorniku. To so znanja, sposobnosti, prilagojene sedanjemu času poslovanja, naj gre za velike spremembe v podjetju, bodisi strateške bodisi organizacijske. Manager mora znati pravilno sporočati misijo in vizijo organizacije ter istočasno motivirati svoje kolege in sodelavce za uresničevanje le-teh. V tem procesu komuniciranja pa seveda pogosto prihaja do napak ([www.mojedelo.com](http://www.mojedelo.com)).

#### **Komunikacija nadrejeni – podrejeni**

Najpogostejša napaka pri komunikaciji med nadrejenim in njegovimi podrejenimi je v tem, da velika večina nadrejenih predpostavlja, da tisto, kar izrečejo, izraža natančno tisto, kar so mislili reči. V skladu s tem predpostavljajo, da prav vsi na hierarhični lestvici (od najnižjega pa do najvišjega delovnega mesta) razumejo vsebino natančno tako, kot so si jo oni zamislili. Raziskave pa kažejo, da prispe na dno hierarhične lestvice le 20 odstotkov informacij! Čeprav je ta podatek večinoma že poznan iz številnih raziskav, pa je za večino vodij to veliko presenečenje, s katerim se soočijo, ko je škoda že narejena. Vendar pa je to težji način, kako priti

do prave komunikacije. Nadrejeni morajo izdelati komunikacijski načrt, kako komunicirati, da jih bodo razumeli prav vsi zaposleni ter da bodo posledično motivirani in tako dosegali boljše poslovne rezultate.

#### **Komunikacija nadrejeni – nadrejeni**

Pogosta napaka v tem komunikacijskem odnosu je v predpostavki, da drugi nadrejeni razume vse tako, kot razumem jaz. V skladu s tem se izpostavi samo en del, ki se obravnava kot problem, pogosto s področja direktorjeve stroke, na primer finance, če gre za finančnega direktorja. Posledica tega je, da se v nekem trenutku lahko izgubi medsebojna povezava poslovnih procesov, ki se v primeru pravilne komunikacije in razumevanja celotne organizacije ne bi izgubila. Če pride do takšnih situacij med direktorji različnih področij (marketing/proizvodnja/finance ...), se zgodi že dobro poznana zgodba merjenja moči: kdo je pomembnejši? Ali je marketing v konfliktu s prodajo, prodaja v konfliktu s proizvodnjo in podobno? Tako prihaja zaradi nepravilne komunikacije do konfliktov znotraj organizacije, kar je posledica razlik med znanji in izkušnjami direktorjev. Namesto ustvarjanja dodane vrednosti troši organizacija energijo za reševanje tovrstnih konfliktov ([www.mojedelo.com](http://www.mojedelo.com)).

#### **Kdo so težavni sodelavci?**

Sodelavci, ki jih imamo za težavne, so običajno tisti, ki nočejo storiti, kar bi mi radi, ali pa storijo tisto, česar nečemo, da bi storili – mi pa ne vemo, kaj storiti z njim.

Težavni sodelavci so ljudje, ki:

- nas spravljajo ob živce;
- nas prisilijo, da počnemo stvari, ki jih sicer ne bi;
- nam preprečijo, da bi počeli, kar želimo ali bi morali;
- pogosto vsiljujejo svoje zamisli ali pa z njimi manipulirajo, da bi dosegli svoje;
- nam skušajo vzbuditi občutek krivde, če ne ravnamo po njihovo;
- nas prisilijo, da njihovo delo zanje opravimo mi;
- zaradi njih smo jezni, zagrenjeni, se počutimo manjvredne, obupane ali poražene.

#### **4 Predlogi za boljše poslovno komuniciranje**

Richard Green (Green, 1993, 15–78) je v svoji knjigi predstavil zanimiva razmišljanja in praktične nasvete za boljše poslovno sporazumevanje, ki so predstavljeni v nadaljevanju.

Pozorno spremljaj obrazno mimiko in govorico telesa, višino ter barvo glasu in šele nazadnje besede ter vedno odgovori na to, kar si videl, slišal in občutil.

Sprejmite dejstvo, da se pomen vaših besed izraža v odgovoru sogovornika in ne v tem, kar ste vi mislili, ko ste jih izrekli.

Zavedajte se, da vaše besede vzbudijo v drugih drugačne predstave, čustvene povezave in pomene od vaših.

Medtem ko drugi govori, bodi z njim 100%. Poslušaj, glej in občuti ga. Ne pusti, da ti misli uidejo drugam.

Navodila in delovne pogoje daj vedno tako jasno in natančno, kot je mogoče, in ne pusti zaposlenemu, da odide, dokler sam ne vidiš, slišiš in ne občutiš z opazovanjem besednega in nebesednega izražanja, da se v celoti razumeta.

Pomagaj zaposlenemu, da dela po svojih zmožnostih najbolje.

Pogovarjate se z zaposlenimi, da odkrijete, kaj radi delajo, v čem se počutijo močne, česa se veselijo in izkoristite to »strast« ter jim tako priredite delo.

Uporabi svoja čustva, če želiš doseči boljšo povezavo z drugimi ali začeti in utrditi tudi zahtevnejše pogovore.

Priznaj, spoštuj in zagotovi varno okolje za izražanje čustev, kadarkoli je to mogoče. Če v danem trenutku to ni izvedljivo, poskrbi, da bo to mogoče kasneje.

Bodi pozoren na to, kar govoriš. Stalno spremljaj sogovornikovo neverbalno komunikacijo.

Bodi gospodar svojega telesa in bodi bolj sproščen. Prilagodi si hitrost in stil, tako ti je bolj udobno in boš hkrati bolj prepričljiv za druge.

Poslušaj in občuti stališče ali mnenje druge osebe v celoti. Šele nato oblikuj odgovor, ki ustreza potrebam in željam stranke – gosta.

Energiji, ki se kopiči v konfliktni situaciji, omogoči, da te zapusti. Le tako bo komunikacija zopet potekala po logičnih temeljih.

Takoj ko je mogoče in ko okoliščine dovoljujejo, ponudi opravičilo in primerno nadomestilo za napake, da preprečiš prepir, ki bi lahko uničil pozitivno mnenje o tebi.

Odstrani vsa možna nasprotja in neskladja v pogovoru tako, da priznaš svoje napake.

Spoznaj, da se vsi nesporazumi nasprotovanja začnejo s skrajnostnima črno : belo. Rešitev pa je največkrat siva.

Poskrbite zase in tudi za druge s tem, da si vzamete čas ter se potrudite za stalno sproščanje nakopičene energije, ki je v vas. Takšen ventil vam bo omogočal boljšo komunikacijo.

Ko vas nekdo obtoži, da ste ga razjezili, ga poslušajte. Poslušajte, poslušajte, dokler ne konča. Nato ga vprašajte, če ga še kaj moti in ga spet poslušajte in šele ko popolnoma konča, mu odgovorite.

### Pravila profesionalne poslovne komunikacije

Prvo pravilo, ki ga je potrebno upoštevati pri delu s težavnimi sodelavci, je pravilo namena – zakaj komuniciramo in kakšen je naš namen ([www.adma.si/kako-komunicirati-s-tezavnimi-sodelavci](http://www.adma.si/kako-komunicirati-s-tezavnimi-sodelavci)).

Običajno v poslovnih situacijah nimamo težav z razlikovanjem namena komuniciranja. Z večino sodelavcev in strank brez večjih težav sodelujemo, rešujemo probleme in uresničujemo poslovne cilje. Večina ljudi je pripravljena na sodelovanje z nami. Do nas so vljudni, korektni, velikokrat tudi prijazni. In dokler so oni spoštljivi do nas, smo seveda brez težav tudi mi do njih. Ohraniti fokus na delo v komunikaciji s tistimi, ki do nas izražajo pozitiven in sodelovalni odnos, ni težko. Težave nastanejo, ko se srečamo z ljudmi, za katere imamo občutek, da njihov način komuniciranja naše sodelovanje z njimi otežuje in ne olajšuje.

Drugo pravilo poslovnega komuniciranja se nanaša na profesionalno distanco. Profesionalni odnos do dela pomeni, da smo ne glede na to, kakšen je naš sogovornik in kako komunicira z nami, ohranili fokus pozornosti na vsebini dela. Tako vedno ostajamo v okvirih poslovnega in ne osebnega. Profesionalna distanca pomeni, da stvari ne jemljemo osebno. Nismo osebno prizadeti, tudi ko se zdi, da ima drugi kaj proti nam. Na situacijo gledamo z distance, kot iz ptičje perspektive, in ne prevzemamo nase težavnega vedenja drugih ljudi. To pomeni, da ko se nekdo neprimerno obnaša do nas, razumemo, da to ni zaradi nas, ampak zaradi njega ali situacije, v kateri se je znašel. Za obnašanje drugih se ne počutimo krive, razen v primeru, ko je naše vedenje do njih spodbudilo njihovo težavno vedenje do nas. Tako na primer v stiku z osebo, ki se razburja ali celo kriči, ni naša prva misel, kaj smo mi narobe naredili, ampak kaj tako zelo pomembnega se ji je zgodilo, da se tako razburja in kako ji lahko pomagamo.

Tretje pravilo poslovne komunikacije se nanaša na smer naše perspektive. Na ljudi in dogodke lahko gledamo iz negativnega ali pozitivnega zornega kota. Saj poznamo tisto – kozarec je lahko pol prazen ali pol poln. Seveda lahko na dolgo in široko razmišljamo o tem, kako je naša plača prenizka, kako nam nalagajo čedalje več dela, kako moramo prenašati muhe sodelavcev, aroganco našega šefa, zahtevnost strank itd. In ali imamo prav? Seveda imamo. Kakorkoli gledamo, vedno imamo prav. Vendar, ali nam tak pogled koristi? Ali nas podpira? Zagotovo nas pozitivna naravnost, zdrav optimizem, iskanje pozitivnih razlogov za negativne stvari in zraven še kanček humorja bolj podpirajo. S tretjim načelom profesionalne poslovne komunikacije smo usmerjeni v konstruktivno iskanje rešitev in sprejemanje drugih takšnih, kot so.

Z upoštevanjem pravil profesionalne poslovne komunikacije ter razvijanjem naše čustvene in socialne inteligentnosti nam je pri delu z ljudmi prihranjena marsikatera osebna prizadetost, ogorčenost ali užaljenost, zaradi katere izgubljam energijo in doživljamo stres.

**Kako s težavnimi sodelavci?**

Pri delu s težavnim sodelavcem se marsikdo med nami odzove na način, ki situacijo le še poslabša. Kot po avtomatizmu mu nazaj zabrusimo oster odgovor, ker se počutimo napadene se začnemo braniti, ali pa se odzovemo z umikom in se takšnega sodelavca izogibamo. Pozabimo, da je cilj naše poslovne komunikacije delo, zato porabimo ogromno energije za neplodne razprave ali prerekanja, doma pa svoj prosti čas zapravljamo z neprestanim razmišljanjem o tem sodelavcu. Konflikt s sodelavcem vzamemo osebno, namesto da bi ohranjali profesionalno distanco, pogledali na situacijo s pozitivne perspektive in poskušali poiskati resnično ozadje njegovega težavnega vedenja. Na ta način bi pridobili možnost za manj obramben in bolj empatičen odnos. Namesto da ga vidimo kot »težavnega sodelavca«, ga skušajmo pogledati kot »sodelavca s težavo«.

Pravilni pristop pomeni osredotočiti se na sodelavčev težavo ne pa na lastne občutke prizadetosti ali užaljenosti. Kako to doseči?

1. Umirimo se.
2. Zavzemimo profesionalno držo. Ločimo problem od osebe.
3. Predpostavljamo sodelavčev pozitivni namen.
4. Pozorno poslušajmo. Poskušajmo slišati tudi tisto, kar je izza besed.
5. Postavljajmo vprašanja za razjasnitev situacije.
6. S svojimi besedami povzemimo slišano. Na ta način se prepričamo, ali pravilno razumemo njegovo težavo, hkrati pa pokažemo, da nam je situacija pomembna in da jo želimo rešiti. Z našo sodelovalno držo v veliki večini primerov uspemo omiliti sodelavčev napadalno držo. Tretja dobra stran povzemanja je, da sodelavcu omogočimo, da sliši samega sebe. Tako lažje vzpostavi kritičen odnos do tega, kar je med razburjanjem povedal. Velikokrat smo lahko presenečeni, kako lahko povzemanje zasuka situacijo v popolnoma drugo smer.
7. Nadaljujemo konstruktivno. Išči rešitev, ne pa krivca.

**5 Sklep**

Uspešne organizacije vse bolj dajejo poudarek poslovnemu komuniciranju in se zavedajo pomena tega za učinkovito in uspešno delovanje organizacije. V članku smo predstavili teoretična izhodišča poslovnega komuniciranja, težave, ki se pojavljajo pri poslovnem komuniciranju, ter podali predloge, ki naj jih organizacije upoštevajo, da bodo učinkovitejše in uspešnejše.

**Literatura in viri**

- Božič, M. Sodelovanje in organizacija. Maribor: Via, d.o.o., 1996
- Green, R. Nov način komunikacije. Ljubljana: Alpha center, 1993.
- Ivanuš-Bezjak, M. Poslovno komuniciranje in vodenje, Zavod IRC, 2009
- Kavčič, B. Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000.
- Kejžar, I. Vloga komunikacij v managementu: Portorož: 17. posvetovanje organizatorjev dela, Kranj: Moderna organizacija, 1998.
- Možina, S., in dr., Poslovno komuniciranje. Maribor: Založba Obzorja, 2004).
- Terpin, M. Scenarij zmagovalnega managerja v knjigi Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana: Panta Rhei, 1996.
- Trojnar, F. Vizija uspeha. Maribor: Trojnar Consulting, 1998.
- Najpogostejše napake pri komuniciranju, [www.mojedelo.com](http://www.mojedelo.com), 26. 8. 2020
- Kako komunicirati s težavnimi sodelavci, [www.adma.si/kako-komunicirati-s-tezavnimi-sodelavci](http://www.adma.si/kako-komunicirati-s-tezavnimi-sodelavci), 27. 8. 2020
- Komunikacija, [www.spirit-star.com/storitve\\_za\\_podjetja/komunikacija/komunikacija.htm](http://www.spirit-star.com/storitve_za_podjetja/komunikacija/komunikacija.htm), 18.10.2008.
- Pasti poslovnega komuniciranja, [www.cek.ef.uni-lj.si/u-diploma](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u-diploma), 26. 8. 2020.
- Poslovna asistenca, [www.poslovna-asistenca.si/index.php?page=magazine&s=2&iid=9&a\\_id=346](http://www.poslovna-asistenca.si/index.php?page=magazine&s=2&iid=9&a_id=346), 18. 10. 2008