

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNA NALOGA

**POSLOVNE PREDSTAVITVE KOT POMEMBNA SESTAVINA
DELA MENEDŽERJEV**

Ljubljana, junij 2005

Anita Troha

Študentka Anita Troha izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Staneta Možine in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1 UVOD.....	Error! Bookmark not defined.
1.1 Problematika specialističnega dela.....	Error! Bookmark not defined.
1.2 Namen in cilji	Error! Bookmark not defined.
1.3 Metode dela	Error! Bookmark not defined.
1.4 Zasnova dela.....	Error! Bookmark not defined.
2 MENEDŽMENT IN POSLOVNA KOMUNIKACIJA ...	Error! Bookmark not defined.
2.1 Menedžment	Error! Bookmark not defined.
2.1.1 Opredelitev	Error! Bookmark not defined.
2.1.2 Vloga menedžerja v podjetju.....	Error! Bookmark not defined.
2.2 Komunikacija	Error! Bookmark not defined.
2.2.1 Opredelitev	Error! Bookmark not defined.
2.2.2 Sestavine komunikacijskega sistema.....	Error! Bookmark not defined.
2.2.3 Vidiki komunikacije – verbalna in neverbalna...	Error! Bookmark not defined.
2.3 Poslovna komunikacija.....	Error! Bookmark not defined.
2.3.1 Opredelitev	Error! Bookmark not defined.
2.3.2 Vloga in pomen poslovne komunikacije za menedžerje ...	Error! Bookmark not defined.
2.3.3 Vrste poslovnega komuniciranja	Error! Bookmark not defined.
2.3.4 Verbalna poslovna komunikacija	Error! Bookmark not defined.
2.3.5 Neverbalna poslovna komunikacija	Error! Bookmark not defined.
3 POSLOVNE PREDSTAVITVE	Error! Bookmark not defined.
3.1 Načrtovanje predstavitev	Error! Bookmark not defined.
3.1.1 Vrste predstavitev	Error! Bookmark not defined.
3.1.2 Vsebina načrta	Error! Bookmark not defined.
3.1.3 Cilj predstavitev.....	Error! Bookmark not defined.
3.1.4 Občinstvo.....	Error! Bookmark not defined.
3.1.5 Načrtovanje vsebine predstavitev	Error! Bookmark not defined.
3.1.6 Načrtovanje časovnega poteka predstavitev.....	Error! Bookmark not defined.
3.2 Priprava na predstavitev	Error! Bookmark not defined.
3.2.1 Osnovna pravila dobre predstavitev	Error! Bookmark not defined.
3.2.2 Gradivo za govornika.....	Error! Bookmark not defined.
3.2.3 Logistika	Error! Bookmark not defined.
3.2.4 Uporaba avdivizualnih pripomočkov	Error! Bookmark not defined.
3.2.5 Priprave govornika na predstavitev	Error! Bookmark not defined.
3.2.6 Preverjanje priprav	Error! Bookmark not defined.
3.3 Izvedba predstavitev	Error! Bookmark not defined.
3.3.1 Obvladovanje treme.....	Error! Bookmark not defined.
3.3.2 Verbalna komunikacija prezentatorja.....	Error! Bookmark not defined.
3.3.3 Neverbalna komunikacija prezentatorja	Error! Bookmark not defined.
3.3.4 Retorika in argumentiranje	Error! Bookmark not defined.
3.3.5 Reševanje konfliktov	Error! Bookmark not defined.
3.3.6 Učinkovit konec.....	Error! Bookmark not defined.
3.4 Po predstavitvi	Error! Bookmark not defined.
3.4.1 Razprava	Error! Bookmark not defined.
3.4.2 Obveznosti predavatelja	Error! Bookmark not defined.
3.4.3 Ocena predstavitve	Error! Bookmark not defined.
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA	Error! Bookmark not defined.
4.1 Opredelitev problema raziskave	Error! Bookmark not defined.
4.2 Metodologija raziskave.....	Error! Bookmark not defined.

4.2.1 Osnovna raziskovalna metoda	Error! Bookmark not defined.
4.2.2 Opredelitev vzorca.....	Error! Bookmark not defined.
4.2.3 Predstavitev vprašalnika	Error! Bookmark not defined.
4.2.4 Potek raziskave	Error! Bookmark not defined.
4.3 Obdelava in analiza rezultatov	Error! Bookmark not defined.
4.3.1 Dejavnosti načrtovanja predstavitve.....	Error! Bookmark not defined.
4.3.2 Dejavnosti priprave na predstavitev	Error! Bookmark not defined.
4.3.3 Dejavnosti izvedbe predstavitve	Error! Bookmark not defined.
4.3.4 Statistično preverjanje domnev	Error! Bookmark not defined.
4.3.5 Ugotovitve in predlogi.....	Error! Bookmark not defined.
5 SKLEP	Error! Bookmark not defined.
LITERATURA	Error! Bookmark not defined.
VIRI.....	Error! Bookmark not defined.
PRILOGE	Error! Bookmark not defined.

KAZALO SLIK

Slika 1: Komunikacijski sistem	Error! Bookmark not defined.
Slika 2: Deleži sestavin v komuniciranju	Error! Bookmark not defined.
Slika 3: Verbalna komunikacija	Error! Bookmark not defined.
Slika 4: Neverbalna komunikacija.....	Error! Bookmark not defined.
Slika 5: Območja v prostoru	Error! Bookmark not defined.
Slika 6: Razporeditev sedežev pri predstavitvah.....	Error! Bookmark not defined.

KAZALO TABEL

Tabela 1: Odgovori študentov specialističnega študija menedžmenta na vprašanja o načrtovanju predstavitev	Error! Bookmark not defined.
Tabela 2: Odgovori menedžerjev na vprašanja o načrtovanju predstavitev	Error! Bookmark not defined.
Tabela 3: Odgovori študentov specialističnega študija menedžmenta na vprašanja o pripravi predstavitev	Error! Bookmark not defined.
Tabela 4: Odgovori menedžerjev na vprašanja o pripravi predstavitev	Error! Bookmark not defined.
Tabela 5: Odgovori študentov specialističnega študija menedžmenta na vprašanja o izvedbi predstavitev.....	Error! Bookmark not defined.
Tabela 6: Odgovori menedžerjev na vprašanja o izvedbi predstavitev	Error! Bookmark not defined.

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 1.	Error! Bookmark not defined.
Graf 2: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 2.	Error! Bookmark not defined.
Graf 3: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 3.	Error! Bookmark not defined.
Graf 4: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 4.	Error! Bookmark not defined.
Graf 5: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 5.	Error! Bookmark not defined.
Graf 6: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 6.	Error! Bookmark not defined.
Graf 7: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 7.	Error! Bookmark not defined.
Graf 8: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 8.	Error! Bookmark not defined.
Graf 9: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 9.	Error! Bookmark not defined.
Graf 10: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 10.....	Error! Bookmark not defined.

- Graf 11: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 11 **Error!**
Bookmark not defined.
- Graf 12: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 12 **Error!**
Bookmark not defined.
- Graf 13: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 13 **Error!**
Bookmark not defined.
- Graf 14: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 14 **Error!**
Bookmark not defined.
- Graf 15: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 15 **Error!**
Bookmark not defined.
- Graf 16: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 16 **Error!**
Bookmark not defined.
- Graf 17: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 17 **Error!**
Bookmark not defined.
- Graf 18: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 18 **Error!**
Bookmark not defined.
- Graf 19: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 19 **Error!**
Bookmark not defined.
- Graf 20: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 20 **Error!**
Bookmark not defined.
- Graf 21: Prikaz rezultatov χ^2 preizkusa **Error! Bookmark not defined.**

1 UVOD

1.1 Problematika specialističnega dela

Delo menedžerjev zajema zelo široko področje. Sestavljeno je iz različnih nalog, ki od njih zahtevajo obvladovanje številnih veščin. Srečujejo se s problemi proizvodnje, kadrovanja in komuniciranja.

Komunikacija je zelo širok pojem. Označuje tako procese med ljudmi, kot tudi procese v nas samih. Beseda »komunicirati« izhaja iz latinske besede »communicare«, kar pomeni izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se (Možina et al., 2004, str. 20). Komunikacija je nosilec vseh socialnih dogajanj. Posameznikom omogoča, da uporabijo izkušnje drugih in tako spoznajo tudi tisto, česar sami ne bi mogli (Lipičnik, 1998, str. 279).

Poslovno komuniciranje se po nekaterih značilnostih razlikuje od preostalega komuniciranja. Osnovna razlika je v tem, da ima poslovno komuniciranje natančno določen cilj. Bistvena naloga poslovnega komuniciranja je doseči, da bodo zaposleni ravnali v skladu s cilji organizacije.

V sodobnem svetu skoraj ne najdemo delovnega mesta, kjer poslovno komuniciranje ni potrebno. Nasprotno. Z vse večjim porastom terciarnih dejavnosti vloga poslovnega komuniciranja pridobiva pomen. Velikokrat prav zaradi neprimerne poslovnega komuniciranja izgubimo pomemben posel.

Obvladovanje veščin poslovnega komuniciranja je nujno za menedžerje. Ti se pri svojem delu vsakodnevno srečujejo z njegovimi različnimi oblikami: razgovori, sestanki, pogajanja in predstavitvami. Prav slednje pomenijo marsikateremu menedžerju največji problem. Predstavitvam se izogibajo, kažejo vedno večji odpor do njih in izjavljajo, da pač niso rojeni govorniki. Dokler je mogoče, jih prelagajo na druge, a slej ko prej se jim ni mogoče izogniti in treba je nastopiti pred publiko. Med menedžerji najdemo tudi take, ki se predstavitev otepajo, ker se bojijo nastopati v javnosti. Nekateri nastopanje sprejmejo, ker jim ne kaže drugače. Drugi pa se zanj potegujejo, ker jih adrenalin, ki spremlja vsako nastopanje, spodbuja in zato vedno znova nastopajo. Nastopanje jim pomeni izziv in z vsako predstavitvijo pridobivajo nova znanja in izkušnje ter postajajo vse boljši (Tavčar v Možina et al., 2004, str. 327).

Napačna je miselnost, da naj se z govorništvom ukvarjajo le tisti, ki so za to nadarjeni. Izkušnje kažejo, da lahko postane dober govornik vsak, ki si tega resnično želi. Govorništvo je področje, kjer izrek »vaja dela mojstra« resnično drži.

Predstavitve lahko opredelimo kot neposredno, predvsem govorno komuniciranje s številnimi udeleženci. Zajemajo različne vidike komuniciranja: govorico telesa (kineziko), obnašanje v prostoru (proksemiko), glasove (prozodiko), govorjenje (semantiko in sintakso) in telesne stike (rokovanje ...) (Tavčar v Možina et al., 2004, str. 326). Gre predvsem za spretnosti, ki jih v bistvu že vsi poznamo. Za uspešno izvedbo predstavitve moramo te spretnosti nenehno razvijati in izboljševati. Čeprav se največ naučimo ravno iz lastnih izkušenj, je pomembno tudi, da posežemo po literaturi s tega področja.

Največja ovira za nastopanje pred občinstvom je tesnoba, ki se pojavlja pred nastopanjem v javnosti - trema. Večina menedžerjev ne ve, da gre za normalen pojav, ki ga občutijo tudi najboljši govorniki. Vsak govornik naj se zaveda, da je trema v določeni meri koristna. Nasprotno pa učinkuje brezglav strah, za katerega menim, da izhaja predvsem iz pomanjkanja informacij in nezadostne priprave na predstavitev oz. govor v javnosti. Tavčar (v Možina et al., 2004, str. 348) piše, da je razmerje med trajanjem predstavitve in zanjo porabljenim časom vsaj 1 : 10 ali celo 1 : 20.

Temeljne sestavine predstavitve, skozi katere mora iti vsak začetnik pri njeni pripravi in izvedbi, so: načrtovanje predstavitve, njena izvedba in dejavnosti, ki jih govorec opravi po predstavitvi. Natančno izvajanje le-teh je ključno za uspeh predstavitve. Zato si moramo za vsako predstavitev vzeti dovolj časa in se nanjo dobro pripraviti. Naše možnosti za uspeh se bodo tako občutno povečale.

1.2 Namen in cilji

Namen specialistične naloge je, na osnovi proučevanega gradiva in raziskave, ugotoviti razlike pri pripravi predstavitev med študenti in menedžerji. Na podlagi ugotovitev bom oblikovala predloge, s katerimi želim pomagati menedžerjem pri načrtovanju, pripravi in izvedbi predstavitev.

V specialistični nalogi želim doseči **tri cilje**.

Prvi cilj se nanaša na proučevanje teoretičnega gradiva, ki je nujno potrebno za razumevanje nadaljnje vsebine naloge. Proučila bom dosedanje ugotovitve o komuniciranju, poslovnem komuniciranju in predstavitev.

Drugi cilj se nanaša na empirično raziskavo. Raziskati želim, kakšne so razlike v pripravi predstavitev med študenti specialističnega študija, ki imajo znanje s področja poslovnega komuniciranja, in med menedžerji, ki v praksi delujejo brez ustreznega formalnega znanja.

Tretji cilj je podati ustrezne ugotovitve in predloge, ki bodo rabili menedžerjem v praksi pri načrtovanju, pripravi in izvedbi predstavitev.

1.3 Metode dela

V teoretičnem delu se naloga opira na spoznanja domačih in tujih avtorjev na področju učinkovite priprave predstavitev. Pri proučevanju literature bodo uporabljene predvsem metode, ki se nanašajo na **iskanje, zbiranje** ter **proučevanje literature**. Tu naj izpostavim **metodo analize, metodo študije dokumentov** in **metodo primerjanja** pridobljenih ugotovitev. Za pridobivanje informacij bom uporabljala tudi internet, saj je na svetovnem spletu veliko napotkov za pripravljanje predstavitev.

Raziskovalni del naloge se bo opiral na podatke, pridobljene z **metodo vprašalnika**. Anketne vprašalnike bom razdelila med dve vzorčni skupini. V prvi skupini so študentje specialističnega študija menedžmenta v Novi Gorici. Druga kontrolna skupina, pa bo zajela enako število naključno izbranih menedžerjev, ki pa nimajo formalnega znanja s področja poslovnega komuniciranja. Po opravljeni raziskavi bom uporabljala **metodo sinteze** in **analize**. Pridobljene podatke bom nato med seboj primerjala s **primerjalno metodo**.

Za obdelavo podatkov in analizo rezultatov bodo uporabljene ustrezne **statistične metode**. Pri statističnem preverjanju domnev bom uporabljala χ^2 - **preizkus**.

1.4 Zasnova dela

Specialistična naloga je sestavljena iz naslednjih poglavij:

V **uvodu** je predstavljena problematika specialistične naloge in opredeljeni so njeni cilji. Opisane so uporabljene metode dela in zasnova specialistične naloge.

Drugo poglavje obravnava teorijo menedžmenta in poslovne komunikacije. Vsebuje opredelitev menedžmenta, komunikacije ter poslovne komunikacije. Poglavje nas seznani z vrstami poslovne komunikacije ter njenim pomenom za menedžerje.

V **tretjem poglavju** so podrobno predstavljene predstavitve. Posebna pozornost je namenjena pripravljanju uspešne poslovne predstavitve, ki sestoji iz treh delov: načrtovanja, priprave in izvedbe. Poglavje nas seznani tudi s težavami, s katerimi se menedžerji pri tem srečujejo.

Četrto poglavje zajema empirično raziskavo, ki temelji na teoretičnih osnovah, podanih v predhodnih poglavjih. Prikazani so rezultati raziskave o veščinah za nastopanje in predstavitve. Na koncu poglavja so prikazane ugotovitve raziskave in podani predlogi za izboljšanje obstoječega stanja.

Specialistična naloga se končuje s **sklepom**, v katerem so povzetki naloge, glavnih ugotovitev in predlogov.

Na koncu specialističnega dela je podan pregled uporabljenih **virov** in **literature** ter ustrezne **priloge**.

2 MENEDŽMENT IN POSLOVNA KOMUNIKACIJA

2.1 Menedžment

2.1.1 Opredelitev

V literaturi najdemo razne opredelitve menedžmenta. Na splošno je menedžment planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oz. vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo (Možina et al., 2002, str. 15).

Nekateri avtorji ne govorijo o menedžmentu, temveč uporabljajo izraz ravnanje. Lipovec (1987, str. 133) opredeljuje ravnanje kot organizacijsko funkcijo in proces,

- ki omogoča, da (zaradi tehnične delitve dela) ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja;
- ki vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je;
- ki to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja.

Poleg omenjenih izrazov se za menedžment uporabljajo še: vodenje, poslovodenje in upravljanje. V specialistični nalogi bo uporabljen izraz menedžment.

V glavnem se vsi avtorji strinjajo, da je osnovna naloga menedžmenta ravnanje z ljudmi. Menedžment povezuje ljudi v neko celoto (organizacijo), ki ima določeno vizijo in stremi k istim ciljem. Bistvo menedžmenta je prav v doseganju ciljev. Rezultati so namreč merilo njegove uspešnosti.

2.1.2 Vloga menedžerja v podjetju

Iz opredelitve menedžmenta lahko sklepamo, kakšna je vloga menedžerjev v podjetju. Delo menedžerja se bistveno razlikuje od dela na izvedbeni ravni v podjetju. Za menedžerja ni nujno, da podrobno obvlada tehnična znanja, temveč je njegovo znanje predvsem povezano z medsebojnimi odnosi. Zaželeno znanja in sposobnosti menedžerjev so tale:

- ugotoviti in razčleniti probleme,
- poiskati ustrezne specialiste, jih voditi, spodbujati,
- gledati na stvari z vidika celote,
- logično razmišljati in sklepati,
- sposobnost komuniciranja in motiviranja,
- ustvarjalnost,
- izkušnje (Rozman v Možina et al., 2002, str. 56).

V specialistični nalogi se bom osredotočila predvsem na menedžerjevo sposobnost komuniciranja – pripravljanja poslovnih predstavitev.

2.2 Komunikacija

2.2.1 Opredelitev

Komuniciranje je ena izmed osnovnih človekovih dejavnosti. Komunikacija poteka skozi vse življenje, na različnih področjih: v krogu prijateljev, družine, v šoli, službi ... Komunikacija omogoča, da se ljudje med seboj povezujejo in usklajeno delujejo. Nenazadnje omogoča tudi razvoj organizacij.

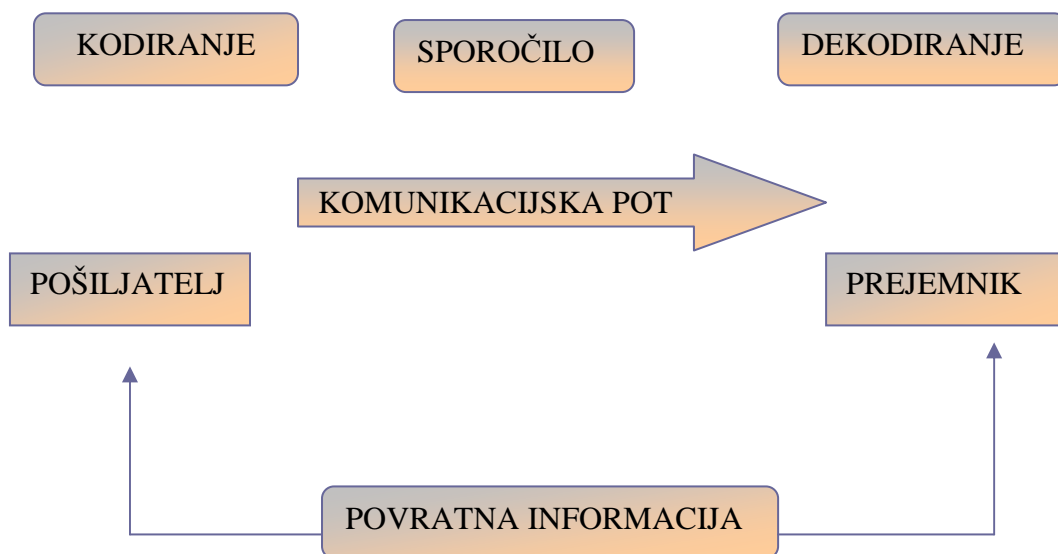
Komunikacija ne poteka samo med ljudmi ampak tudi znotraj vsakega posameznika. Torej lahko rečemo, da komunikacija poteka povsod tam, kjer se vzpostavlja odnos med ljudmi ali odnos posameznika do samega sebe. Ti odnosi so lahko posredni in neposredni, zavedni in nezavedni, trenutni ali trajni, površinski ali globinski. Vsak izmed nas je odvisen od obsežnega pretoka informacij. Ločimo zunanjo komunikacijo, ki poteka med ljudmi, in notranjo komunikacijo v posamezniku. Notranja komunikacija je večinoma nezavedna (Ule, Kline, 1996, str. 24).

Pogosto se sprašujemo, ali je sploh mogoče »nekomunicirati«. Odgovor je negativen. Že s tem da obstajamo, na nek način komuniciramo. Komuniciramo s kretnjami, držo, izrazom na obrazu ... Če torej h komuniciranju štejemo tudi neverbalno komunikacijo, je jasno, da »nekomunicirati« ni mogoče.

2.2.2 Sestavine komunikacijskega sistema

Osnovne sestavine komunikacijskega sistema so: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijski kanal.

Slika 1: Komunikacijski sistem



Vir: Mihaljčič, 2000, str. 13

Pošiljatelja lahko opredelimo kot osebo, ki sporočilo zasnuje in ga oddaja. Priporočljivo je, da pri tem upošteva pravila uspešnega komuniciranja. Ta so:

- imeti mora jasno opredeljen cilj, kaj želi sporočiti;
- sporočilo naj bo jasno in razumljivo;
- pošiljatelj naj kar najbolje razume prejemnika oz. prejemnike sporočila (njihove vrednote, norme, mišljenje ...), saj je od tega v veliki meri odvisno, kako bodo sporočilo prejeli in kako se bodo nanj odzvali;
- poskuša naj tudi razumeti lastno vlogo v procesu komuniciranja, ker bo tako bolje predvideval odzive prejemnikov sporočila;
- pozna naj pravila uspešnega komuniciranja in izbere način, ki bo v danih okoliščinah najbolj primeren (besedno, nebesedno, pisno komuniciranje).

Prejemnik je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in ki sporočilo prejme.

Sporočilo oz. signal lahko izrazimo z besedami, gibi ali drugačnimi znaki. Vsebuje informacije, ki jih pošiljatelj želi posredovati prejemniku.

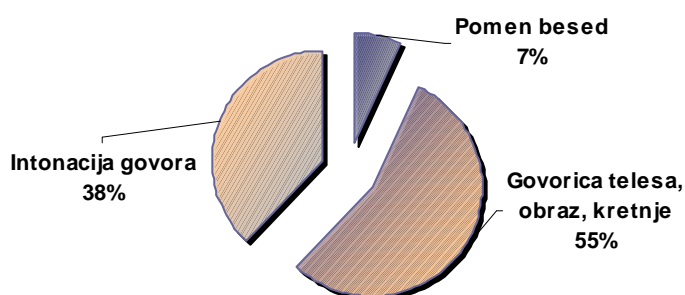
Komunikacijski kanal je pot, po katerem potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku (Možina et al., 2004, str. 51).

Če povzamemo, sestavine poslovnega komuniciranja so naslednje: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot. Sporočilo snuje oddajnik in ga po komunikacijskem kanalu posreduje prejemniku. Zgodi se tudi, da prejemnik ne sprejme sporočila, ga ne prejme v celoti ali pa prejme sporočilo, ki ni enako poslanemu sporočilu. Vzrok temu so motnje. Te lahko nastanejo pri pošiljatelju, prejemniku ali pa v komunikacijskem kanalu.

2.2.3 Vidiki komunikacije – verbalna in neverbalna

Le manjši del naše komunikacije z drugimi ljudmi poteka samo na jezikovni ravni. Komuniciramo pravzaprav z vsem telesom, npr. z mimiko, gestami ... V praksi ljudje komuniciramo enovito, torej verbalno in neverbalno hkrati in oba načina skupaj tvorita celoto – komunikacijski učinek. Prav zaradi tega je bolj upravičeno govoriti o dveh vidikih komunikacije (o verbalnem in neverbalnem vidiku) kot pa o dveh različnih področjih ali načinih komuniciranja (Ule, Kline, 1996, str. 42).

Slika 2: Deleži sestavin v komuniciranju



Vir: Možina et al., 2004, str. 56

Menim, da se ljudje premalo zavedamo pomena neverbalne komunikacije. To velja tudi za menedžerje, saj imajo pri vsakodnevnem delu stike s poslovnimi partnerji, ki jih večinoma ne poznajo dobro.

2.3 Poslovna komunikacija

2.3.1 Opredelitev

Poslovno komuniciranje se od drugih vrst komuniciranja razlikuje po tem, da ima svoj cilj, ki se ujema s cilji organizacije. Cilji poslovnega komuniciranja so različni, npr. prodati neko storitev, rešiti reklamacijo, naučiti vajenca, kako naj izvede določeno operacijo ...

Posebnosti poslovnega komuniciranja so naslednje:

Poslovne komunikacije odgovarjajo na konkretna vprašanja. To pomeni, da uresničujejo konkreten cilj v konkretnih okoliščinah. Poslovni partner, ki pošlje povpraševanje, želi da mu pripravimo ustrezno ponudbo. Pri poslovnem komuniciranju je treba posvetiti posebno pozornost učinkovitosti sporočil. Poslovna sporočila morajo biti kratka, razumljiva in nedvoumna. Pri oblikovanju sporočil moramo upoštevati, da imajo prejemniki sporočil (menedžerji) malo časa. Govorna sporočila lahko vključujejo nekaj vpljivostnih fraz, zlasti na začetku in na koncu. Pri pisnih sporočilih pa je priporočljivo, da so usmerjena naravnost

v problem. Pri telefonskih pogovorih je dobrodošlo nekaj začetnih vljudnostnih fraz, vendar ne gre pretiravati. Paziti moramo na ustrezno mero. Če jih v celoti izpustimo, lahko to prejemnik sporočila razume kot nevljudnost. Ko komuniciramo s poslovnim partnerjem, moramo vedno upoštevati tudi njegove osebnostne lastnosti in kulturo, iz katere izhaja.

Poslovne komunikacije morajo biti prilagojene prejemniku. Pomembno je, da pošiljatelj oblikuje sporočilo tako, da ga bo prejemnik razumel.

Pri poslovnem komuniciranju se trudimo, da naredimo dober vtis. Pošiljatelj sporočila se trudi, da bi prejemnik imel o njem in njegovi organizaciji pozitivno mnenje. Doseganje cilja sporočevalca je pogosto odvisno od tega, kakšen vtis naredi na prejemnika sporočila. Ta vidik je pri komuniciranju pogosto zanemarjen. Komunikator naj govori čim bolj sproščeno in naj bo pozitivno naravnani. Menim, da je najuspešnejše tisto komuniciranje, kjer komunikator resnično verjame v to, kar sporoča.

Poslovno komuniciranje je ekonomično. V poslovnem svetu je čas denar. Prav iz tega razloga morajo biti poslovna sporočila kratka, jasna, natančna in nedvoumna (Kavčič 2002, str. 61 - 64).

2.3.2 Vloga in pomen poslovne komunikacije za menedžerje

Poslovno komuniciranje je zelo pomembno za končni uspeh organizacije. Minil je čas menedžerjev, ki veččin poslovnega komuniciranja niso obvladovali. Danes v poslovnem svetu ne moremo preživeti, če ne poznamo vsaj osnov poslovnega komuniciranja. Nasprotno. Omenjena vrsta komuniciranja postaja veččina, ki je nujna za uspešno vodenje organizacije. Sodoben menedžer mora znati ravnati z ljudmi, komunicirati z njimi in ne nazadnje so pri njegovem delu tudi veččine pisnega poslovnega komuniciranja nujno potrebne.

2.3.3 Vrste poslovnega komuniciranja

Pisno poslovno komuniciranje

Vsak, ki je na odgovornem delovnem mestu, kot je menedžer, mora obvladati veččine pisnega in elektronskega komuniciranja. Obvladanje omenjenih veščin ni več prednost posameznika, temveč je nujno potrebna in spada že k splošni razgledanosti.

Kot vsaka poslovna dejavnost ima tudi pisno komuniciranje svoj cilj in strategijo. Smoter pisnega poslovnega komuniciranja je v tem, da poizkuša vplivati na prejemnika, da bi deloval v skladu s cilji organizacije. Poleg osnovnega cilja ima vsako poslovno pismo še enega ali več podrejenih ciljev (Možina et al., 2004, str. 107).

Zelo pomembno je, da pri pisanju poslovnega pisma upoštevamo prejemnika, ki bo to pismo prebral. Poznati moramo njegove želje, potrebe, pričakovanja pa tudi kulturo organizacije, v kateri je zaposlen.

Pri pisanju poslovnega pisma moramo zadostiti nekaterim bistvenim zahtevam. Te so naslednje:

- Jasnost. Pišemo razumljivo, v logičnem zaporedju. Uporabljamo samo izraze, ki so v splošni rabi in ne uporabljamo tujk in žargona.
- Jedrnatost. Pišemo kratko in jedrnato. Ne uporabljajmo odvečnih besed. Hitro preidimo k bistvu.
- Celovitost. Napišemo vse, kar je bistveno za razumevanje sporočila.
- Strokovna neoporečnost. Pišemo le stvari, na katere se razumemo. Po potrebi se posvetujemo s strokovno usposobljeno osebo.
- Pravilnost. Pazimo na pravopis. Slovnice napake so odsev nerazgledanosti in neizobraženosti.
- Vljudnost in dostojnost. Pri pisanju poslovnih pisem bodimo vljudni in ne žaljivi.
- Iskrenost, odkritost. Iskrenost in odkritost sta nujni pri poslovnem dopisovanju.
- Kakovost. Pismo naj bo na ustreznem papirju in kakovostno natisnjeno.
- Primerna oblika. Obliko prilagajamo vrsti poslovnega pisma. Nikar se ne trudimo narediti vtis na bralca s slogovnimi umetnijami (Kragelj, Ušaj, 2000, str. 84).

Te zahteve moramo upoštevati pri vseh vrstah poslovnih pisem: pri naročilih, reklamacijah, prošnjah, povabilih itd.

V zadnjem času vse večji delež pisnega poslovnega komuniciranja poteka preko raznih oblik elektronskega komuniciranja (elektronska pošta, telnet, ftp, novice ...). Najbolj razširjena je uporaba elektronske pošte. Prednosti elektronske pošte so:

- hitro pošiljanje sporočila,
- pošta pride na naslov prejemnika, ne glede na to, ali je le-ta na delovnem mestu ali ne,
- omogoča pošiljanje sporočil tudi na več naslovov hkrati,
- omogoča oblikovanje in shranjevanje prejetih sporočil.

Seveda ima komuniciranje preko elektronske pošte poleg številnih prednosti tudi slabosti:

- zavedati se moramo, da ko damo neko informacijo na medmrežje obstaja možnost, da jo vidijo tudi drugi;
- imeti moramo ustrezno opremo;

- možnost izgube podatkov («sesutje» računalnika, virusi, črvi ...).

Poslovni razgovor

Tavčar (1995, str. 29) definira poslovni razgovor kot bolj ali manj uradno izmenjavo mnenj in stališč. Od družabnih razgovorov se razlikuje po ciljnosti.

Poslovni razgovori so ena izmed temeljnih dejavnosti menedžerja in njihov uspeh je tesno povezan z uspehom celotne organizacije. Možina (2004, str. 162) pravi, da je poslovni razgovor uspešen, če dosega svoje cilje, ki so usmerjeni v doseganje ciljev podjetja. Učinkovit pa je takrat, ko omenjene cilje doseže s kar najmanjšo porabo virov (predvsem časa menedžerjev in drugih udeležencev razgovora).

Poslovni razgovor je osnova za druge oblike poslovnega komuniciranja, kot so: poslovna pogajanja, sestanki, poslovne predstavitve, poslovno svetovanje. Znanja in veščine s področja poslovnih razgovorov so nujne za uspeh menedžerja na vseh področjih komuniciranja.

Izkušnje kažejo, da je ena izmed temeljnih veščin poslovnih razgovorov in poslovnega komuniciranja nasploh poslušanje. Uspešen menedžer na sestanku več posluša, kot govori. Pozoren je tako na verbalno kot tudi na neverbalno govornika. Tako pridobiva informacije o zadevi in sogovorniku, ki so pomembne za poznejše odločanje.

Menedžer mora obvladovati tudi veščine telefonskega in prodajnega razgovora. Na tem področju lahko veliko pridobi z izkušnjami, vendar te običajno ne zadoščajo. Priporočljivo je, da se menedžer seznanja tudi z literaturo s tega področja in pridobljeno teoretično znanje uveljavlja v praksi.

Poslovni sestanek

Veliko menedžerjev ima občutek, da preveč časa prebije na sestankih. Dober vodja ve, kdaj je treba sklicati sestanek. Pri pripravi si je potrebno zastaviti štiri vprašanja:

1. Čemu rabi sestanek?
2. Zakaj je bil sklican?
3. Kako bom vedel, ali je uspešen?
4. Kdo naj bo navzoč?

Na podlagi teh vprašanj menedžer določi, ali je sestanek res potreben. Vsak sestanek naj ima določen cilj, ki se doseže na koncu sestanka (Heller, Hindle, str. 50 –51).

Tavčar (1995, str.47) loči dve vrsti sestankov:

Informativni sestanki. Njihov smoter je predvsem posredovanje informacij udeležencem.
Urejevalni sestanki. Smoter urejevalnih sestankov je snovanje zamisli, urejanje zadev in pogajanja ter snovanje skupnih usmeritev.

Naloga menedžerja je, da vodi sestanek. Ta naj upošteva časovno omejitev in vnaprej pripravljene točke dnevnega reda. V primeru, da je sestanek neproduktiven, brez pravih dogovorov, je bolje, da sestanek prekine, kot pa da po nepotrebnem zapravlja čas in s tem tudi denar.

Poslovna pogajanja

Pogajanja potekajo vsakodnevno, med različnimi udeleženci in v različnih situacijah. Tako doma kot tudi v šoli in med prijatelji. Pogajanja so še posebej pomembna v poslovnem svetu.

Do pogajanja pride takrat, ko ima nekdo drug nekaj, kar si želimo mi, ki smo se pripravljene za tisto pogajati. Isto velja v obratnem primeru (Heller, Hindle, 2001, str. 562).

Pogajanja naj usklajujejo interese med udeleženci. Menedžerji naj se zavedajo, da so nasprotja med udeleženci pogajanj naravna, gonilo napredka. Nevarno pa je, če se izrodijo v spore in zamere.

Možina (Možina et al., 2004, str. 312) pravi, da interesi izhajajo iz minljivih potreb in relativno trajnih vrednot. Lažje je usklajevati tiste interese, ki izhajajo iz potreb.

Menedžer naj se na vsako pogajanje dobro pripravi, saj je priprava nujna za uspeh. Pred pogajanjem naj določi cilje in strategijo pogajanj ter naj poskuša oceniti nasprotnika in njegove interese. Cilji pogajanj naj bodo merljivi in realni. Pogajanja so uspešna, če se končajo s sporazumom in imata obe strani koristi.

Poslovne predstavitve

Narava dela menedžerjev narekuje, da obvladajo večšine poslovnega komuniciranja, tudi poslovnih predstavitev. Neredko se dogaja, da je od njihove učinkovitosti pripravljanja predstavitev odvisen nadaljnji razvoj njihove kariere.

Kot smo že uvodoma omenili, predstavitve zajemajo najrazličnejše oblike komuniciranja. Iz tega lahko sklepamo, da menedžerji, ki so večši v pripravljanju predstavitev, nimajo večjih težav tudi pri drugih oblikah poslovnega komuniciranja. Predstavitve namreč pomenijo eno izmed zahtevnejših oblik le-tega, saj je govorec osebno izpostavljen pred občinstvom.

2.3.4 Verbalna poslovna komunikacija

Lerche (1996, str. 96) citira nemškega filozofa, ki je napisal: »Pri govornem jeziku niso razumljive le besede same, ampak tudi ton, jakost, modulacija, tempo in pa vrstni red besed – skratka glasba v ozadju besed, strast v ozadju te glasbe, oseba, ki stoji za to strastjo.«

Lerche nadalje pravi, da pogosto ni krivo besedilo, če ljudje ne razumejo bistva sporočila. Na to, ali bo prejemnik razumel sporočilo, vplivajo tudi način govorjenja, barva glasu, melodija stavka, poudarki, hitrost govorjenja in izgovarjava.

Slika 3: Verbalna komunikacija



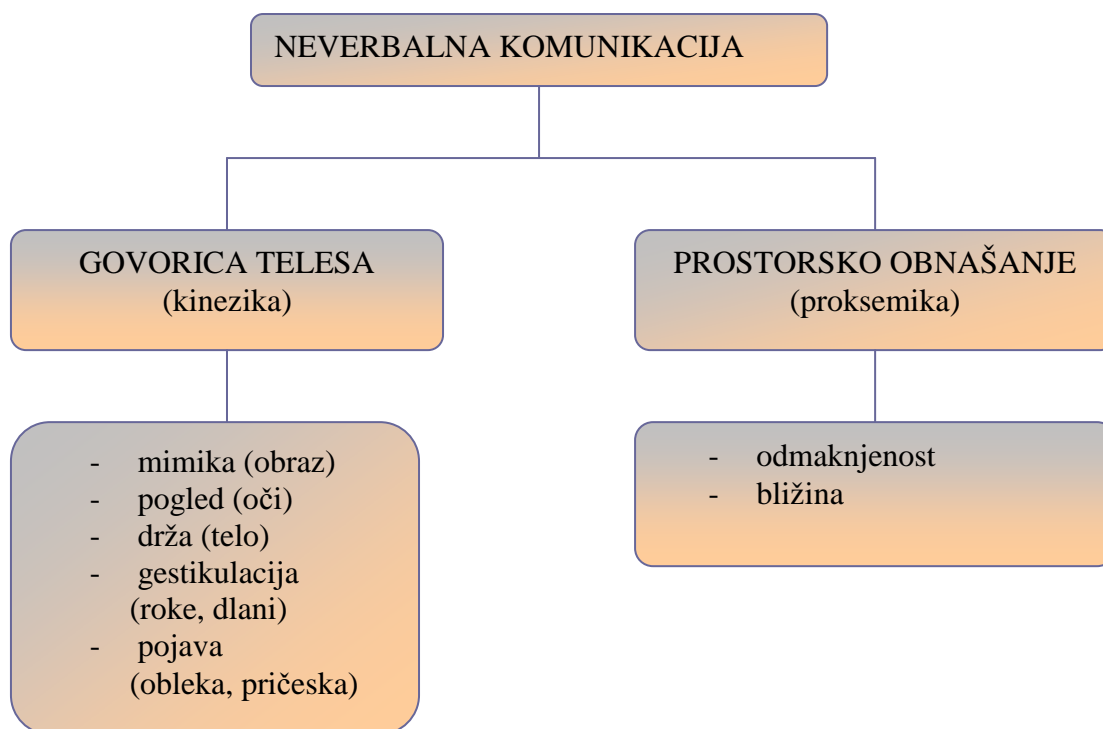
Vir: Lerche, 1996, str. 85

Glas se od osebe do osebe razlikuje in je naša posebnost. Veliko vlogo ima tudi v poslovnem življenju posameznika. Pomemben je predvsem pri telefonskem komuniciranju. Pogosto naš glas vpliva tudi na doseganje poslovnih ciljev, saj vpliva na prepričevanje poslovnih partnerjev.

2.3.5 Neverbalna poslovna komunikacija

Komuniciranje ne poteka le v ustni in pisni obliki. Pri komuniciranju uporabljamo tudi druga sredstva. Poznavanje le-teh je za menedžerja zelo pomembno.

Slika 4: Neverbalna komunikacija



Vir: Lerche, 1996, str. 84

Pomen govornice telesa za menedžerje

Veliko je menedžerjev, ki govornici telesa posvečajo premalo pozornosti. Ta ugotovitev ni presenetljiva, če vemo, da so izobraževalni programi do nedavnega človeškim odnosom posvečali le malo pozornosti. Vodilne delavce so učili, kako ravnati s časom, kako dosegati cilje podjetja, zanemarjali pa so človeški vidik. Na srečo se je v zadnjem času poznavanje tega področja močno izboljšalo.

Uspešen menedžer se zaveda, da je izurjenost na tem področju nujna. Čeprav nekateri pravijo, da je čut za medsebojne odnose dar, se vaše sposobnosti ne bodo do kraja razmahnile, če se ne boste temeljito seznanili z govornico telesa. Ena izmed največjih prednosti poznavanja govornice telesa je v tem, da vam pomaga nadzorovati lastni nastop, oceniti svojo učinkovitost in jo izboljševati. Nič ni narobe, če menedžer svoje kretnje vadi pred ogledalom. S samoopazovanjem in vajo se lahko vsakdo izuri v odprti in razločni govornici telesa (Clayton, 2004, str. 10-12).

Veliko ljudi zmotno meni, da za razumevanje govornice telesa zadošča le zdrava pamet. Pri razlagi govornice telesa so možni nesporazumi. Clayton (2004, str.14) navaja dve najpogostejši zablodi na tem področju.

1. Najpogostejša napaka, ki jo storimo, je ta, da poizkušamo razbrati govornico telesa na osnovi posameznih kretenj. Pri ljudeh npr. velja prepričanje, da je tistega, ki drži prekrižane noge strah ali pa da je zaskrbljen. Vendar zadeve niso tako preproste. Pri interpretaciji govornice telesa je nujno treba upoštevati tudi okoliščine.
2. Druga napaka, ki pogosto privede do nesporazumov, je v tem, da si ne znamo natančno razlagati govornice telesa v širšem časovnem razponu. Prepoznati, da nekdo z govornico telesa izraža jezo, je sicer koristno, vendar skoraj brez pomena, če ne znamo določiti njenega izvora.

Kot vsaka stvar ima tudi dejstvo, da se lahko govornice telesa naučimo, svojo negativno plat. Nikoli namreč ne vemo, ali sogovornik s svojimi kretnjami izraža resnico. Pri tem je lahko v veliko pomoč opazovanje skladnosti sogovornikove verbalne in neverbalne govornice. Če opazimo neskladje, je večja možnost, da sogovornik ne govori resnice. Vendar tudi pri tem ne smemo delati prenapetih sklepov. Čeprav se govornice telesa lahko delno priučimo, jo mnogo težje kontroliramo kot verbalno komuniciranje.

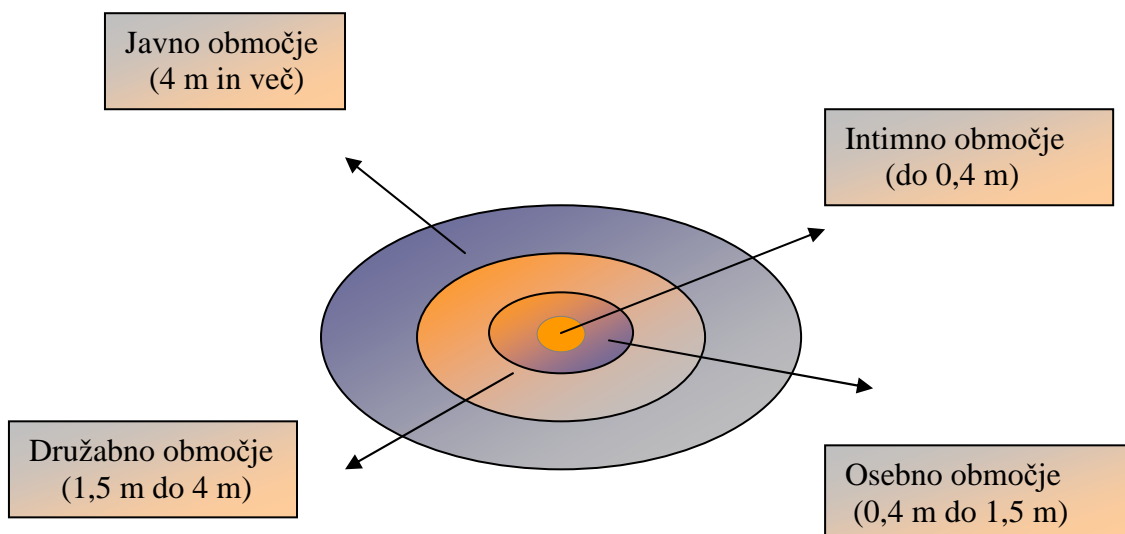
Clayton (2004, str. 17) meni, da je pravilno razbiranje govornice telesa močno povezano s čustveno inteligenco. Ta je v poslovnih stikih skoraj tako pomembna kot umske sposobnosti.

Pomen prostorskega obnašanja za menedžerje

Uspešen menedžer je seznanjen s proksemiko in tudi upošteva njena načela. Pri komuniciranju s poslovnimi partnerji vedno upoštevamo primerno razdaljo. Ta se razlikuje glede na vrsto poslovnega komuniciranja in glede na kulturo. Naravno je, da razgovor s poslovnim partnerjem poteka na manjši razdalji kot poslovni sestanek ali poslovna predstavitev, kjer sodeluje več ljudi. Večji problem pa se pojavi v medkulturnih razlikah. Znano je, da imajo v nekaterih državah večje intimno področje kot v drugih. Clayton (2004, str.136-142) navaja nekaj zanimivih primerov evropskih držav. Španija je na primer znana po tem, da je objemanje nekaj običajnega. Rokujejo se toplo, prijazno in pogosto bo moški znanca, ki ga sreča, potrepjal po hrbtu ali rami. Podobno velja za Italijo, kjer se ljudje pogosto dotaknejo drug drugega, se poljubijo na lica. Te geste pa v nekaterih državah niso dopustne. Tu naj izpostavimo Veliko Britanijo, Nemčijo in skandinavske dežele. V teh državah je rokovanje najtesnejši stik s poslovnimi partnerji. Na splošno velja, da so prebivalci južneevropskih dežel bolj družabni in imajo bolj izrazite kretnje kot prebivalci severne Evrope.

Priporočljivo je, da se menedžer pred poslovnim potovanjem v tujino pozanima o navadah tamkajšnjih ljudi in jih seveda tudi upošteva. Nedopustna napaka je npr., da pri pogovoru s skandinavskim poslovnim partnerjem ni v ustreznem prostorskem območju (glej sliko 5).

Slika 5: Območja v prostoru



Vir: Možina, 2004, str. 62

Možina (2004, str. 63) in Kavčič (2002, str. 298-299) ločita štiri različne prostore oz. območja:

Intimno območje (do 0,4 m)

V tem območju komuniciramo z našimi najbližjimi, na katere smo čustveno navezani. Sem štejemo otroke, starše, ljubezenske partnerje, dobre prijatelje. Res pa je, da tudi menedžerji na poslovnih sestankih kdaj staknejo glave.

Osebno območje (0,4 m do 1,5 m)

Osebno območje je tisto, ki ga lahko še dosežemo z rokami. Običajno v tem območju potekajo razgovori med dvema poslovnima partnerjema pa tudi prijateljski pogovori. Na tej razdalji se ljudje še lahko vidijo in dotikajo, ne občutijo pa več vonja in telesne toplote.

Družabno območje (1,5 m do 4 m)

Na tej razdalji poteka velik del poslovnega komuniciranja npr. na sestanku, konferenci ...

Javno območje (4 do 8 ali več metrov)

Pri komuniciranju v javnem prostoru moramo biti še posebej pozorni na glasnost in kretnje, ki morajo nadomestiti stik z očmi in izraz na obrazu. V tem območju komuniciramo na predavanju, seminarju, predstavitvi. Je učinkovito, vendar lahko tudi brezosebno.

3 POSLOVNE PREDSTAVITVE

3.1 Načrtovanje predstavitev

3.1.1 Vrste predstavitev

Poznamo različne vrste predstavitev. Naj jih nekaj naštejemo. V poslovnem svetu so zelo pogoste predstavitve izdelkov, prodajne predstavitve, pogoste so tudi take, kjer podrejeni predstavljajo novo idejo nadrejenim in sodelavcem ... Vendar je zmotno mišljenje, da se predstavitve uporabljajo le v poslovnem svetu. Če se le malo ozremo okoli sebe, bomo opazili, da se predstavitve pojavljajo v različnih okoljih in situacijah.

Price Bowmanova (2000, str. 18) deli predstavitve glede na namen v tri skupine:

Informativne predstavitve

Med tipične tovrstne predstavitve v poslovnem svetu sodijo zbori delničarjev in sestanki menedžerjev. Informativne predstavitve obsegajo govore, seminarje, delavnice, konference in srečanja, na katerih predstavitelj izmenjuje svoja znanja, izkušnje in informacije s poslušalci, vodja npr. pojasnjuje podrejenim nov delovni postopek.

Prepričevalne predstavitve

S prepričevalno predstavitvijo poskušamo prepričati občinstvo o nekem dejanju; npr. s prodajno predstavitvijo poskuša prodajalec prepričati občinstvo, naj kupi izdelek; podrejeni predstavlja inovacijo nadrejenemu, ker želi, da bi nov izdelek proizvajali.

Predstavitve za pridobivanje naklonjenosti

V to skupino predstavitev uvrščamo slavnostne govore. Govorci se trudijo, da bi bili čim bolj zabavni in kratkočasni. Tak učinek dosežejo s humorjem, anekdotami ... Namen takih predstavitev je pridobivanje ugleda podjetja ali posameznika. Med predstavitve za pridobivanje naklonjenosti sodijo podeljevanja nagrad za zvestobo podjetju, za uspešno delo, podjetja lahko na podoben način kažejo pozornost upokojencem ...

3.1.2 Vsebina načrta

Predstavitev terja obilo priprav in trdega dela. Moramo jo skrbno načrtovati in vnaprej premisliti, kaj naj bosta tema in cilj nastopa, za kaj gre in komu je nastop namenjen, kakšne značilnosti in interese imajo udeleženci. Tavčar (v Možina et al., str. 329) svetuje, da si ob snovanju predstavitve postavimo tale vprašanja:

- Kaj želimo z nastopom doseči?
- Katere so pomembne misli in dejstva, ki jih moramo povedati?
- Kaj naj še povemo za boljše razumevanje (primeri, prikazi)?
- Kaj lahko še povemo, da bomo naredili boljši vtis na poslušalce (retorična sredstva)?

3.1.3 Cilj predstavitve

Preden pripravimo predstavitev, je pomembno, da razmislimo o njenih ciljih. Predstavitev naj ima en glavni cilj – smoter, in več temu smotru podrejenih ciljev.

Značilnosti dobrih ciljev:

- Cilji naj ne bodo preveč številčni. Osredotočimo se le na najpomembnejše.
- Cilji naj bodo realni, dosegljivi, izzivalni in merljivi.
- Pri določanju ciljev upoštevamo pripravljenost poslušalcev, kompleksnost obravnavanega območja in omejitve pri predstavljanju (Tavčar v Možina, 2004, str. 329).

Heller in Hindle (2001, str. 506) pravita, da ima uspešna predstavitev tri bistvene cilje: izobraževanje (občinstvo se mora iz našega govora kaj naučiti), zabava (občinstvo mora v govoru uživati) in razlaga (občinstvo mora naš govor popolnoma razumeti).

Pomembno je, da oblika predstavitve ustreza njenemu smotru. Če je naš smoter zabavati, povejmo nekaj šal in anekdot. V primeru, da želimo občinstvu določeno stvar razložiti, uporabimo bolj logičen, strukturiran način. Če pa je naš glavni cilj izobraževanje, bodimo prepričljivi, pozitivni, da se bo občinstvo odzvalo s svojo pozornostjo in čustvi.

3.1.4 Občinstvo

Še preden pričnemo pripravljati predstavitev, se pozanimajmo, kakšno bo naše občinstvo. Pomagamo si z naslednjimi vprašanji: kdo so ti ljudje, kaj jih zanima, kakšna je njihova starost in izobrazba, kakšna so njihova pričakovanja in interesi. Izvedeti moramo tudi, kakšno bo število udeležencev. Predstavitev oblikujemo tako da občinstvo: ostane budno; prejme informacijo, ki jo je iskalo; prejme sporočilo predstavitve; prevzame strokovno gradivo ter informacije tudi dejansko uporabi (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2005, pril. xxviii).

V uvodnem delu dajmo občinstvu vedeti, da jih razumemo in poznamo njihov problem ter da bomo v predstavitvi prikazali rešitev. Udeleženci predstavitve morajo vedeti, kakšne koristi lahko pričakujejo od predstavitve, sicer ji ne bodo aktivno prisluhnili, še manj pa pri njej sodelovali.

3.1.5 Načrtovanje vsebine predstavitve

Predstavitev je kot predstava. Moramo jo načrtovati in zaželeno je, da poleg dobre vsebine vsebuje tudi elemente dramaturgije. Tako bo predstavitev bolj prepričljiva in poslušalci si jo bodo boljše zapomnili. Vsebina predstavitve se razlikuje glede na smoter predstavitve in glede na njene okoliščine, na grobo pa bi jo lahko razdelili na tri dele:

Uvod :

- pozdrav udeležencem,
- tema, namen in cilj predstavitve,

- napoved poteka predstavitve (izvajalci, čas, odmori, razprava ...),
- koristi udeležencev.

Jedro:

- povemo, kar smo nameravali povedati,
- argumentiramo,
- predstavitev izvajamo tako, da pritegnemo in obdržimo poslušalce (z uporabo retoričnih sredstev, avdiovizualnih pripomočkov, s členjenjem vsebine ...).

Sklep:

- zahvala udeležencem za pozornost in sodelovanje,
- povzetek sporočila,
- poziv k ravnanju v skladu z ugotovitvami,
- povabilo k razpravi.

Pri sestavljanju vsebine predstavitve upoštevajmo nasvet Winstona Churchila, ki je dejal: «Dober govor je sestavljen iz zanimivega začetka in učinkovitega konca – razmik med začetkom in med koncem pa naj bo, kolikor je le mogoče, kratek.» (Lerche, 1996, str. 46).

3.1.6 Načrtovanje časovnega poteka predstavitve

Menedžerji, ki se soočajo s pripravljanjem predstavitve, naj se zavedajo, da je časovni načrt nujen za uspešno predstavitev. Za izvajanje predstavitve imamo običajno na razpolago omejen čas. Ključno je, da se ga držimo.

Laura Stack (<http://www.presentations.com/presentations>), strokovnjakinja na področju časovnega menedžmenta, svetuje tole:

- Vedno imejmo na razpolago več materiala, kot ga potrebujemo – za vsak primer. Nemalokrat se namreč zgodi, da zaradi treme govorimo prehitro in končamo prej, kot smo načrtovali. Lahko se tudi zgodi, da je treba koga nadomeščati.
- Vedno imejmo pripravljeno tudi krajšo verzijo predstavitve. To bomo s pridom izkoristili v primeru časovne stiske. Do te še posebej rado pride, ko pred nami nastopa več govorcev.
- Nikoli ne predavajmo več kot 90 minut brez odmora. Še boljše je, če ga naredimo že prej.
- Odmori naj se končajo točno ob dogovorjenem času, vendar bodimo prijazni tudi s tistimi, ki zamujajo.
- Predstavev končamo ob točno določeni uri, ne glede na to, kdaj smo začeli. S tem namreč kažemo spoštovanje do občinstva.
- Zapomnimo si, da se predstavitev prične, preden začnemo govoriti, in se nadaljuje še po tem, ko končamo govoriti. Začne se že takrat, ko začne prihajati občinstvo. Pomembno je, kako jih sprejmemo, pozdravimo, se jim predstavimo. Tudi po predstavitvi se zanimajmo za publiko in jo spodbujajmo k spraševanju.

Menedžer pri izdelavi časovnega načrta upošteva, da povprečen govorec govori 120 do 125 besed na minuto, kar je od 7.500 do 9.000 besed na uro. To ustreza besedilu na 20 do 25 straneh z dvojnimi razmikom med vrsticami. Pri načrtovanju poteka upoštevamo tudi, da pozornost udeležencev ne traja dolgo; raste na začetku predstavitve, zatem pa pada in doseže ponoven vrhunec približno po 45 minutah (Tavčar v Možina et al., 2004, str. 340).

3.2 Priprava na predstavitev

3.2.1 Osnovna pravila dobre predstavitve

Becker in Borkum Becker (1994, str.17) pravita, da moramo za uspešno predstavitev upoštevati štiri korake:

1. Povej občinstvu, kaj jim boš povedal.
2. Razloži jim, kakšne koristi bodo imeli od tega.
3. Povej jim sporočilo.
4. Povej jim kaj si jim povedal.

Pri predstavitvah se držimo metode KISS – »Keep It Simple Stupid«. Predstavitve naj bodo torej enostavne in razumljive vsem prisotnim. Osredotočena naj bo na sporočilo, ki ga želimo posredovati poslušalcem. Uporaba avdiovizualnih pripomočkov naj ne zamegli glavne teme predstavitve. Uporabljamo le tehnologijo, ki jo dobro poznamo in se ne seznanjamo z avdiovideo pripomočki petnajst minut pred predstavitvijo (<http://www.projectorsolution.com/effectivepresentations.asp>).

3.2.2 Gradivo za govornika

Zaželeno je, da si govornik za vsako predstavitev pripravi kartico z zapiski. Ta pride prav v primeru, če pozabimo besedilo. Vsebuje naj le oporne točke, saj ni namenjena branju ampak rabi le kot opomnik. Izkušeni govorniki priporočajo, naj si zapiske pripravimo na trdnem papirju ali indeksnih karticah. Njihova naloga je, da podpirajo predstavitev. Na razpolago so številne tehnike zapiskov, recimo zgoščevanje vnaprej pripravljenega okvirnega besedila, pisanje ključnih stavkov ali zapisovanje ključnih besed. Citate izpisujemo v celoti, razen če smo prepričani, da jih resnično poznamo.

Vsebina opomnikov naj bo enostavna, da se bomo takoj spomnili bistva. Uporabljamo lahko sistem barvnega označevanja npr. rdeče označimo besedilo, ki ga moramo povedati, modro pa besedilo, ki ga v govoru lahko izpustimo, v primeru, da nam zmanjka časa. Opomnik naj vsebuje členjeno besedilo, s širokimi robovi. Naslove poudarimo, da padejo v oči. V besedilu vidno označimo poudarke in premore (Heller, Hindle, 2001, str. 517).

Zavedati se moramo, da niso le neizkušeni govorci tisti, ki potrebujejo opomnik. Marsikateri izkušeni menedžer je namreč po neuspeli predstavitvi obžaloval, da si ni pripravil podrobnega opomnika.

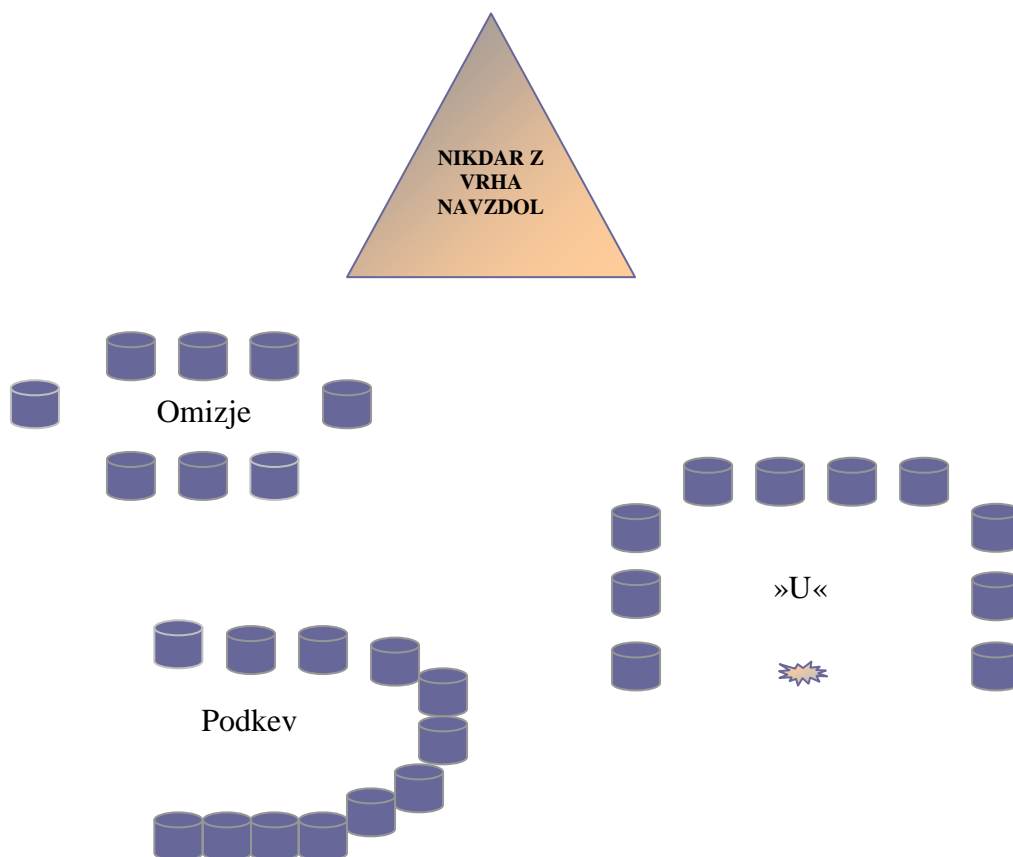
3.2.3 Logistika

Kraj predstavitve

Če je le mogoče, naj si menedžer pred predstavitvijo ogleda kraj, kjer bo predstavitev potekala. Tavčar (Možina et al., 2004, str. 346) pravi, da so bistvene tri presoje: kje je mesto govorca, kako je razporejeno občinstvo in kakšne so splošne možnosti za delo v prostoru. Vse to naj menedžer presodi pred predstavitvijo. V primeru, da nima možnosti ogleda predstavitvenega prostora v živo, naj prosi organizatorja za načrt prostora z vpisanimi tehničnimi podatki. Tako bo lahko vnaprej presodil, kakšne so možnosti za uporabo avdiovizualnih pripomočkov, kje je njegovo mesto in kako bo razporejeno občinstvo. Pri pregledu prostora predstavitve je treba pregledati še naslednje: razsvetljavo, akustiko, kakšne so možnosti za prezračevanje prostora, kje bodo morebitna okrepčila, kje je izhod, kje so električni priključki in stikala za luči ter preveriti požarno varnost prostora.

Menedžer naj namesti avdiovizualne pripomočke že pred predstavitvijo in preizkuša, če delujejo. Prepriča naj se, da ga bodo videli in slišali tudi tisti poslušalci, ki bodo sedeli na najbolj oddaljenih sedežih. Sedeži naj imajo pravokotna naslonjala in naj bodo vsi enaki, ravno prav udobni. Ob sedežih naj bo dovolj prostora za prtljago udeležencev in majhna mizica za pisanje. Tavčar (Možina et al., 2004, str. 347) pravi, da je izredno pomemben občutek bližine govorca. Za manjše predstavitve predlaga okroglo mizo, za srednje mizo s sedeži v obliki podkve ali amfiteatra, za večje pa dvorane s širokimi prehodi med sedeži.

Slika 6: Razporeditev sedežev pri predstavitvah



Vir: Tavčar v Možina et al., 2004, str. 348

Govorec naj svoje mesto prilagaja okoliščinam predstavitve. Lahko sedi za mizo, med občinstvom, stoji na odru ali sredi dvorane. Priporočljivo pa je, da ne predava z vrha navzdol.

Čas predstavitve

Običajno si časa predstavitve menedžer ne izbira sam, temveč ga prilagaja urniku drugih udeležencev. Utegne pa se zgoditi, da lahko vendarle vpliva na raspored predstavitve. V tem primeru je pomembno kateri dan v tednu pa tudi kateri del dneva izbere. Ameriška strokovnjakinja Maureen Shortt (Price Bowman, 2000, str. 114) odsvetuje izvajanje prezentacij takoj po kosilu. Takrat namreč poslušalci nimajo veliko energije za razmišljanje. Neprimeren čas je tudi sredi popoldneva, zlasti med petnajsto in šestnajsto uro. Strokovnjaki trdijo, da večina ljudi v tem času hlepi po kavi in sladkih prigrizkih in so zato nemirni. Celodnevne predstavitve prav tako niso priporočljive. Tudi pri izbiri dneva v tednu običajno izvajalec predstavitve nima velikega vpliva. Dobro pa je vedeti, da so nekateri dnevi v tednu za izvajanje predstavitev neprimerni:

- petek popoldne, ko vsi težko pričakujejo (podaljšani?) konec tedna,
- ponedeljek zjutraj, morebiti takoj po praznikih,
- prazniki, dnevi pred praznikom in po njem (Price Bowman, 2000, str. 115 – 117).

Pomembno je, da si menedžer vnaprej sestavi urnik za dan dogodka. Načrtovati mora prevoz na kraj dogodka, morda potovanje, če je kraj bolj oddaljen. Na kraj dogajanja naj pride pravočasno, da se lahko na predstavitev ustrezno pripravi.

3.2.4 Uporaba avdivizualnih pripomočkov

Star pregovor pravi, da slika pove več kot tisoč besed. Dobro je, da to upoštevamo, ko pripravljamo predstavitev.

Uporaba avdivizualnih pripomočkov lahko bistveno pripomore k uspešnosti predstavitve. Avdivizualni pripomočki so še posebej dobrodošli, če je naše sporočilo težko razumljivo ali če ima več ključnih točk. V poslovnem svetu uporaba avdivizualnih pripomočkov lahko zelo olajša predstavitev. Poslovne rezultate lahko na primer prikazujemo z grafikoni in tabelami.

Vrste avdivizualnih pripomočkov so: prosojnice za grafoskop, predstavitev z računalnikom, diapozitivi, listi na stojalih (»flip charts«) in videokasete.

Prosojnice za grafoskop

Ne dolgo tega so bile prosojnice za grafoskop najpogosteje uporabljen pripomoček pri poslovnih predstavitvah. Ko pri predstavitvi uporabljate grafoskop, si zagotovite, da boste imeli na vsaki strani dovolj prostora. Na eni strani za prosojnice, ki prihajajo na vrsto, na drugi pa za že uporabljene prosojnice. Price Bowmanova (2000, str. 103) svetuje, da v primerih, ko med predvajanjem posameznih prosojnic mineta več kot dve minuti, ugasnemo grafoskop. Grafoskop namreč pogosto oddajajo precej ropota in tudi vročine, kar je še posebej moteče za tiste poslušalce, ki sedijo v neposredni okolici.

Predstavitev z računalnikom

Predstavitve z računalnikom so zelo pogoste. Upala bi si celo trditi, da je računalnik najpogosteje uporabljen pripomoček pri predstavitvah. Pri izdelavi predstavitev si najpogosteje pomagamo s programom PowerPoint, ki je relativno enostaven za uporabo in daje odlične rezultate.

Zavedati se moramo, da ima tudi predstavitev z računalnikom tako dobre kot tudi slabe strani.

Prednosti:

- kvalitetna slika,
- enostavno je poiskati želeno stran,
- možnost vključevanja dodatnih slik v predstavitev,
- enostavno popravljanje napak,
- možno tiskanje prosojnic.

Slabosti:

- zahtevna priprava,
- draga oprema,
- primerna uporaba za predstavitve z do sto udeležencev.

Ena izmed slabosti uporabe računalnika pri predstavitvah je tudi ta, da ne moremo odvzeti prosojnic v primeru, če želimo skrajšati predstavitev. To npr. ni problem pri diapozitivih. Skoraj nemogoče je tudi zamenjevati vrstni red prosojnic.

Diapozitivi

Uporaba diapozitivov pri predstavitvah je vse redkejša, saj jih v večini primerov nadomestimo z računalniškimi projekcijami.

Prednosti:

- primerni za večje skupine,
- odlična slika,
- hitra zamenjava slike (s pritiskom na gumb).

Slabosti:

- draga in zahtevna izdelava,
- največji učinek je v popolni temi, izgubimo stik s publiko,
- diapozitivi se lahko razsujejo (svetujemo, da jih oštevilčite),
- včasih se diapozitivi zaskočijo in prisiljeni smo v nenačrtovani premor.

Pri pripravljanju računalniških slidov in diapozitivov moramo biti pozorni, kako pripravljamo prosojnice. Držati se moramo nekaj temeljnih načel:

- pisava naj bo dovolj velika tako, da jo lahko berejo tudi poslušalci v zadnjih vrstah,
- prosojnica mora imeti izrazit rob (oblika platna),
- prosojnica naj bo enostavna,
- vsebuje naj le ključne besede,
- vsebuje naj tudi nekaj prostega prostora,
- vsaka prosojnica naj prikazuje eno samo idejo,
- tekst mora biti brez napak.

Pri izdelavi prosojnic je treba posebno pozornost posvetiti barvam. Možina (et al., 2004) predlaga, da naj bo barva pisave temna ter da barve uporabljamo le za like, oznake itd. Paziti moramo tudi na pomen barv (npr.: »rdeče« številke, barve, ki so povezane z

določeno stranko ...). Splošno pravilo je, da vsaka vrstica vsebuje največ sedem besed in vsak slide največ sedem vrstic (<http://www.research.ucla.edu/era/present/sld003.htm>).

Listi na stojalih (»flip charts«)

Liste na stojalih lahko izvajalec predstavitve uporablja za različne namene. Nanje lahko napiše glavne točke že pred predstavitvijo. Če pa v predstavitvi sodeluje tudi občinstvo, lahko uporabljamo liste za sprotno zapisovanje idej. Pri delavnicah, lahko liste tudi razdelimo med delovne skupine.

Prednosti:

- so poceni,
- primerni za razvijanje idej na sestankih (»brainstorming«),
- enostavno dopolnjevanje,
- enostavno prenašanje, hranjenje,
- hitra priprava.

Slabosti:

- delujejo neformalno,
- zahtevajo čitljivo pisavo in smisel za risanje,
- problem namestitve v prostoru (morajo biti vidni vsem),
- so primerni za skupine do 20 ljudi.

Videokasete

Pri določenih predstavitev prikaz filma lahko pomaga, da bolj živo prikažemo želeno situacijo. Vendar tudi pri uporabi videokaset ne gre pretiravati. Film naj ne postane osrednji del predstavitve, temveč naj rabi kot podpora govorniku. Priporočamo, naj ne bo daljši od 8 minut.

Prednosti:

- filmi so zelo prepričljivi, pogosto profesionalno pripravljene,
- natančno prikažejo problem.

Slabosti:

- profesionalna izdelava filma je zelo draga,
- če ni kvalitetno napravljen, lahko doseže nasproten učinek (Mohorko, <file:///C:/WINDOWS/Temporary%20Internet%20Files/Content.IE5/ID2RGT6D/268,6,Projektor>).

Anne Laws (2000, str. 49) priporoča, naj vsak pripomoček, ki ga bomo pri predstavitvi uporabili, vnaprej napovemo. Tako bodo poslušalci pridobili čas, ki je potreben za prestop iz slušnega na vidno zaznavanje. Zaželeno je tudi, da občinstvu na kratko predstavimo, kaj bomo prikazali z uporabo avdiovizualnih pripomočkov. To pomaga, da se bolje osredotočijo in da preprečimo nesporazume (Ellis, O' Driscoll, 1992, str. 56).

3.2.5 Priprave govorca na predstavitev

Dobra priprava je ključ do uspešne predstavitve. V številnih virih beremo, da za dobre predstavitve potrebujemo 90 % skrbnih priprav in trdega dela ter le 10 % inspiracije, navdiha (Tavčar v Možina et al., 2004, str. 348).

Preden se lotimo priprav na predstavitev, še enkrat preverimo, ali obvladamo temeljna izhodišča, ki so pomembna za dobro pripravo. Bakshian (1995, str. 10 – 11) svetuje, da si postavimo tale vprašanja:

- Kdo je organizator? Ali se nanj lahko zanesemo?
- Je primerno, da sodelujemo na tej predstavitvi (če nismo prepričani, poskušamo pridobiti ustrezne reference)?
- Komu bomo govorili?
- Kdo so povabljeni in koliko jih je vabilo sprejelo (z odgovorom na to vprašanje spoznamo občinstvo)?
- Kaj je tema dogodka?
- Kje bo mesto govorca ?
- Kdaj se predstavitev začne?
- Koliko časa imamo na razpolago za predstavitev?
- Ali bomo edini govorec na predstavitvi ali bo naša predstavitev le del programa?
V primeru, da nismo edini govorec, se pozanimajmo, kdo bo še imel predstavitev. Kdaj bo na vrsti? Pred nami ali za nami? O čem bodo govorili?
- Kdo nas bo predstavil?
- Ali bo predstavitvi sledila razprava?

Nastopanje v javnosti in retorika sta predvsem veščini, ki si jih pridobimo z vajo. S tem ne mislimo učenja celotnega besedila na pamet, saj bi bilo to preveč zamudno in pogosto celo škodljivo. Predstavitev lahko namreč izpade kot recitiranje, kar pa ni naš namen. Na pamet se naučimo le nekaj uvodnih stavkov in morda nekaj sklepnih, drugo pa povemo z lastnimi besedami. Pri vajah je pomembno, da so čim bolj podobne pravemu nastopu. Če bomo na predstavitvi stali, stojimo tudi na vajah. Uporabljamo vizualne pripomočke in kretnje. Priporočljivo je tudi, da vadimo pred občinstvom. Prosimo nekoga, ki mu zaupamo, naj nas posluša in opazuje ter nato iskreno pove, kaj bi lahko popravili. Pomaga tudi, če se snemamo in nato natančno proučimo posnetek in poizkušamo odpraviti napake.

Če predstavitvi sledi razprava, si vnaprej pripravimo odgovore na pričakovana vprašanja.

3.2.6 Preverjanje priprav

Menedžer naj bo na kraju predstavitve vsaj pol ure pred začetkom. Preveri naj delovanje tehnične opreme, lastno gradivo in gradivo za občinstvo. Še enkrat naj se prepriča, ali vsi dogovori z organizatorjem držijo. Preveri naj slišnost in razsvetljava, ogrevanje oz.

hlajenje, zračenje ter po potrebi spremeni sedežni red. Tehničnih priprav na predstavitev naj bo konec vsaj deset minut pred njenim začetkom. Govorec namreč potrebuje nekaj časa, da se zbere in pripravi na nastop. Ko začnejo prihajati udeleženci, naj bo svež in dobro razpoložen, pozdravlja naj jih in jim nameni nekaj prijaznih besed. Govorec naj se ne ukvarja z morebitnimi odstopanji od načrta, ampak naj se v celoti posveti občinstvu. Publika namreč ne ve za prvotne načrte in predstavitev sprejme tako, kakršna je (Tavčar v Možina et al., 2004, str. 351).

3.3 Izvedba predstavitve

3.3.1 Obvladovanje treme

Kot smo že uvodoma omenili, je trema največja ovira pri izvajanju predstavitev. Z njo se srečujejo tudi poslovneži, čeprav o tem običajno neradi govorijo. Zavedati se morajo, da je tesnoba pred nastopanjem povsem naraven pojav. Peel (1992, str. 62) pravi, da je trema v določeni meri celo koristna. Adrenalin namreč pripravi naše telo k maksimalni učinkovitosti. Bojazni pred javnim nastopanjem se ni mogoče popolnoma znebiti, lahko pa jo z določenimi metodami omilimo.

Nekaj nasvetov, kako se znebimo treme:

- smo urejeni,
- kontroliramo dihanje,
- napnemo in sprostimo mišice,
- sistematično odženeemo škodljive misli, koncentriramo se na vsebino,
- požirek vode,
- gledamo občinstvo,
- naravno gibanje med predstavitvijo.

Ne pozabimo, da je publika na naši strani in želi, da bi predstavitev uspela.

Tatjana Zidar (<http://www.rtv slo.si/modro/arhiv.php>), strokovnjakinja na področju premagovanja treme, poudarja pomen dihanja. Svetuje, da naj vedno dihamo skozi nos, ko govorimo, ter naj govorimo vedno z izdihom. V eni minuti vdihnemo šestnajstkrat do dvajsetkrat. Zaporedno vdihavanje in izdihavanje naj bo enakomerno, mirno, nemoteno. Dihamo s prepono. Če upoštevamo omenjene napotke, bomo bolje premagovali tremo in bolj samozavestno odgovarjali na vprašanja občinstva.

Ventrella (2003, str. 25) v svojem delu *Moč pozitivnega mišljenja* priporoča vadenje nastopa v mislih. Pravi, da veliko menedžerjev trdi, da s premlevanjem vseh vidikov in občutkov tega, kar se mora zgoditi, da bi dosegli določen cilj, močno povečajo možnosti, da se to res zgodi.

3.3.2 Verbalna komunikacija prezentatorja

Glasovni izraz (prozodika)

Menedžerji se za svojo predstavitev odlično pripravijo: pripravijo avdiovizualne pripomočke, uporabijo najnovejšo tehnologijo, obvladajo temo in so videti odlično. A običajno pozabijo na svoj glas. Pred predstavitvijo je treba nekaj pozornosti posvetiti tudi glasu.

Reighova opozarja (<http://www.myvoicespeakssuccess.com>), da se poslušalci že po nekaj sekundah, ko slišijo glas prezentatorja odločijo, ali mu bodo prisluhnili ali ne, ali mu bodo zaupali in mogoče tudi ali bodo sklenili posel z njim.

Vsak menedžer naj se zaveda, da je predstavitev tisto, kar občinstvo čuti, vidi in sliši. Glas govorca vpliva na čustva poslušalcev. Na čustvenem nivoju se poslušalci odločijo, ali bodo verjeli našim besedam.

V nadaljevanju sledi nekaj nasvetov za boljši glas. Priporočljivo je, da si pred predstavitvijo ogrejemo glasilke. Naučimo se uporabljati glas kot inštrument. Menjajmo hitrost govora, poudarjajmo besede, delajmo premore, pravilno dihajmo. Ko se pripravljamo, skušajmo doseči, da naš glas odseva energijo, ki jo želimo pričarati med občinstvom. Vprašajmo se, kaj želimo, da bi občinstvo čutilo med predstavitvijo in temu primerno prilagodimo svoj glas (http://www.presentersuniversity.com/delivery_voice.php).

Besedilo (semantika)

Posebno pozornost pri predstavitev velja posvetiti besedilu. Le-to naj bo:

- Kratko. Ne uporabljajmo predolgh stavkov, temveč kratke in razumljive. Uporabljajmo deduktivni način – od splošnega k posebnemu.
- Jedrnato. Stavki naj bodo jedrnati, uporabljamo razumljivo govorico. Izogibajmo se žargonu, tujkam pa tudi strokovnim besedam, če nismo povsem prepričani, da jih občinstvo razume.
- Ustrezno členjeno. Predstavitev naj bo ustrezno členjena: uvod, jedro, sklep.
- Lastni jezik. Uporabljajmo lastni jezik. Govorimo prosto, po potrebi uporabljamo opomnik. Zavedajmo se razlike med pisnim in govornim jezikom.

Pazimo, da ne izgubimo rdeče niti. V primeru, da jo vendarle izgubimo Tavčar (v Možina et al., 2004, str. 367) svetuje: ponovitev zadnjega stavka; odreditev premora; uporabo dodatnih slik, projekcij; včasih se obnese zgodba, anekdota; če je potrebno, hladnokrvno zamenjajmo temo npr. »Naj bo dovolj o tem« ... V nobenem primeru pa se ne lotimo reševanja zmede pred občinstvom.

3.3.3 Neverbalna komunikacija prezentatorja

Govorica telesa (kinezika)

Govorica telesa menedžerja ima pri predstavitvah velik pomen. Občinstvo se namreč vživi v govorca in odseva njegova čustva in občutke. Če je govorec sproščen, nasmejan, bo tudi občinstvo sproščeno in zaupljivo. Če bo naš pogled mrk, bo tudi občinstvo nesproščeno in nezainteresirano (http://www.presenters-university.com/courses_archives_bodylanguage.php).

Mimika (obraz)

Obraz je najbolj izrazit del našega telesa. Iz izraza na obrazu lahko razberemo marsikaj: bodisi prijaznost, srečo, utrujenost, morda jezo in strogost. Govorec naj bo pri predstavitvah čim bolj naraven. Če se dobro počuti in je dovolj samozavesten bo nasmeh prišel sam od sebe, »zasmejale« se bodo tudi oči. Nikar se prisiljeno ne smejmo, kajti na široko odprta usta brez iskrice v očeh ne bodo delovala prepričljivo.

Pogled

»Oči so ogledalo duše«

(Kneževič, 2001, str. 27).

Začetniki imajo pogosto težave z vzpostavljanjem očesnega stika s publiko. Nemalokrat se zgodi, da neveščni govorec gleda v steno pred seboj, čez ljudi, morda celo v strop. Očesni stik s publiko je nujen za uspešno predstavitev, saj gradi zaupanje. S pogledom se »sprehodimo« po prostoru, najprej diagonalno, nato z leve proti desni. Če je med občinstvom kdo, ki bi lahko ogrozil našo samozavest, ga ne glejmo, dokler ne pridobimo dovolj samozavesti. Najprej vzpostavimo očesni stik s prijaznimi obrazi. Nasmehnimo se jim in pridobimo njihovo naklonjenost. Šele nato preidimo na bolj skeptične poslušalce in jih poskušajmo pridobiti na svojo stran (<http://www.peterursbender.com/spp/105.htm>).

Drža

Pri prezentacijah naj govorec prevzame držo »zmagovalca«. Tako namreč Kneževičeva (2001, str. 176-77) imenuje pokončno držo z rahlo dvignjeno glavo. Govorec naj ima brado rahlo potisnjeno naprej, veder, jasen obraz in razširjena, vendar ne zategnjena ramena. Ob taki drži govorca bo publika takoj začutila, da ima pred seboj zmagovalca, osebo, ki se zaveda sebe in svojih sposobnosti, svojih kvalit, nekoga ki zna obvladati sebe in situacijo. Tak človek je sproščen, odkritosrčen, je vizionar.

Gestikulacija (roke, dlani)

Kretnje imajo velik vpliv na občinstvo in na učinkovitost govora. Bertonec (1980, str. 68) piše, da kretnje učinkujejo, če jih uporabljamo ob pravem času in na pravem mestu, biti morajo v skladu z vsebino govora in številom poslušalcev in vsak govorec jih mora oblikovati sebi primerno.

Dobri govorniki ne skoparijo s kretnjami. Z njimi spremljajo svoj govor in poudarjajo njegov smisel. Vendar tudi pri gestikuliranju ostanimo zvesti samim sebi in ne posnemajmo drugih.

Pojava

Znan pregovor pravi: »Obleka naredi človeka«. Ali to povsem drži, nismo čisto prepričani, vendar si upamo trditi, da ima obleka v poslovnem okolju velik pomen. Pomembno je, da smo oblečeni okoliščinam primerno, predvsem pa, da se v izbranih oblačilih udobno počutimo.

Waldropova ([http:// www.presentersuniversity.com/delivery_wear.php](http://www.presentersuniversity.com/delivery_wear.php)) priporoča, da pri izbiranju oblačil upoštevamo šest S –jev:

Sleeves (rokavi): Pri vsaki predstavitvi imejmo dolge rokave. Dolgi rokavi pomenijo spoštovanje, avtoriteto in profesionalnost.

Surroundings (okolje): Pozanimajmo se, kakšne barve je zid, pred katerem bomo govorili. Prepričajmo se, da bo izbrana barva oblačil ustrezala barvi ozadja. Če bo ozadje bež, ne oblecimo bež obleke.

Skirt (krilo): Ženske se moramo zavedati, da višji, kot je oder, krajši bo videti krilo.

Shoes (čevlji): Čevlji običajno pritegnejo veliko pozornost, predvsem pri ženskah. Izberemo isto ali temnejšo barvo čevljev, kot je rob krila ali hlač. Tako bodo čevlji manj opazni.

Style (stil): Izberemo oblačila, ki ustrezajo naši postavi.

Silk tie (svilena kravata): Moški naj nosijo svileno kravato. Njeno dolžino naj prilagodijo svoji velikosti. Konica kravate naj se dotika sponke na pasu.

Govorec naj se pred predstavitvijo še enkrat prepriča ali njegova obleka ni morda preveč vpadljiva.

Prostorsko obnašanje (proksemika)

Med zunanje signale, ki jih oddaja govornik, sodi tudi prostorsko obnašanje. Pomembno je, kako se počutimo v prostoru, kako se gibamo, ali se počutimo svobodne ali morda utesnjene? Vprašati se moramo, kako je z našo bližino občinstvu, kako se približujemo sogovornikom ali sorazpravljalcem, kako ustvarjamo bližino in oddaljenost (Lerche, 1996, str. 95).

Pozorni moramo biti na skladnost verbalne in neverbalne komunikacije. Pri slednji ne smemo pozabiti na prostorsko obnašanje.

3.3.4 Retorika in argumentiranje

Retorika

Dober govorec pri predstavitvi uporablja retorična sredstva. Z njimi povečuje: nazornost (primeri, primerjave, metafore, slike), učinkovitost (povzemanje, ponavljanje, vzkliki, spreminjanje tempa), napetost (napovedovanje, stopnjevanje, teze in protiteze),

komunikativnost (navidezna vprašanja, odgovori vnaprej) (Tavčar v Možina et al., 2004, str. 361).

Nekateri avtorji priporočajo, naj govorec vsakih šest do osem minut uporabi v predstavitvi nekaj posebno zanimivega – »ocvirek« ali »posladek«. Pri tem si lahko pomagamo s primeri, kot so dobro namerjeno vprašanje, zanimiva zgodba, humor, domislica pričevanje ... Področja, ki običajno pritegnejo pozornost, so tale: seks, slava, debelost, težave, zdravje, dobiček, strah, ljubezen ... (Tavčar v Možina et al., 2004, str. 365).

Še nekaj besed glede uporabe humorja pri predstavitvi. Če se odločimo, da bomo med predstavitvijo uporabili kanček humorja, se prepričajmo, če je ta v skladu z obravnavano temo. Napačno izbrana šala namreč lahko poslušalce odvrne od rdeče niti predstavitve. Prepričajmo se tudi, ali je izbran humor primeren občinstvu. Obstaja namreč možnost, da lahko s humorjem tudi koga užalimo. Če nismo prepričani o primernosti šale za predstavitev, raje izberemo kako anekdoto ali kakšno drugo manj tvegano retorično sredstvo. In še nasvet: ne vključujmo humorja v predstavitev, če nimamo daru za pripovedovanje šal!

Argumentiranje

Grški filozof Aristotel je v 4. stol. pr. n. št. napisal trditev, ki je še danes aktualna. Glasi se:

»Govor ima dva dela.

Navesti morate svoj primer in morate ga dokazati«

(Price Bowman, 2000, str. 46)

To velja tudi pri predstavitvah. Ko postavimo trditev, smo jo načeloma dolžni tudi dokazati. Lastne teze in trditve podkrepimo z dokazi. Pri tem lahko uporabljamo različne argumente, kot so:

- lastne izkušnje in prizadetost,
- dejstva, številke, raziskave, statistike,
- mnenja strokovnjakov in znanstvenikov,
- reference,
- poročila s televizije, iz tiska, strokovnih revij,
- korist, ki jo prinaša vaš predlog,
- zdrav razum,
- norme iz prava, etike in morale.

Razmisliti moramo, katero dokazno gradivo ima s stališča občinstva največjo dokazno moč (Thiele, 1995, 78).

3.3.5 Reševanje konfliktov

Menedžerji se pri predstavitvah srečujejo tudi z neprijetnimi vprašanji, ki jih postavlja občinstvo. Običajno ne gre za sovražno publiko, ampak le za posameznike, ki postavljajo negativna vprašanja. Vzrokov za to je več. Poslušalec lahko namenoma postavlja izzivalna

vprašanja, odbija stališča menedžerja in je prepričan, da ve o zadevi več kot govorec. Pogosto se zgodi tudi, da poslušalec želi postaviti povsem umestno vprašanje, vendar ga ne zna izraziti in postane dolgozezen. Kaj storiti v takih primerih? Predvsem je pomembno, da ohranimo mirno kri in poslušalcem ne pokažemo, da smo v zadregi. Do vseh spraševalcev bodimo vljudni in v primeru, da ne poznamo odgovora, to odkrito priznamo in obljubimo, da ga bomo poiskali. Seveda obljubo vedno izpolnimo. V primeru, da nas nekdo od poslušalcev obtožuje, naj se menedžer ne spušča na njegov nivo, raje naj mu naravnost pove, da se z njim ne strinja.

3.3.6 Učinkovit konec

Sklepnemu delu predstavitve moramo posvetiti posebno pozornost, saj si ga poleg uvoda poslušalci najbolj zapomnijo. V sklepnem delu naredimo povzetek glavnih točk predstavitve, v skladu z načelom »povej, kaj si jim povedal«. Priporočljivo je, da občinstvo vnaprej pripravimo na sklepni del predstavitve.

Dober sklep pusti pri poslušalcih močan vtis. Že samo dejstvo, da je devetdeset procentov aplavza namenjeno sklepu, veliko pove. Dober konec je nujen, če želimo, da bo predstavitev uspešna.

Pomembno je, da vemo, kdaj naj nehamo govoriti. Bodimo pozorni na čas, že ko vadimo predstavitev. Natančno se držimo časovnega reda predstavitve, začnemo in končamo ob vnaprej določeni uri. Če govorca priganja čas, naj ne hiti, ampak naj raje izpusti manj pomembne zadeve, saj poslušalci tega ne bodo vedeli.

Ob koncu predstavitve se udeležencem zahvalimo za pozornost. Če imamo material za udeležence, ga razdelimo. Povabimo jih k postavljanju vprašanj. Če je vprašanj mnogo, je to običajno znak, da je bila predstavitev dobra in zanimiva. V primeru, da vprašanj ni, je mnogo bolj verjetno, da udeleženci niti niso poslušali, kot pa da jim je vse jasno. Preden se poslovimo, povemo udeležencem, kako nas lahko kontaktirajo (damo e-mail naslov, telefonsko številko ...).

3.4 Po predstavitvi

3.4.1 Razprava

Predstavitvi običajno sledi razprava. V njej pojasnimo vse točke, ki še niso dovolj jasne. Najbolje je, da poslušalci sami sprašujejo, saj to pomeni, da jih tematika zanima. V primeru, da je razprava predvidena in da se nihče izmed poslušalcev ne oglasi, je najbolje, da sproščeno čakamo. Molk bo prej ko slej spodbudil nekoga, da bo postavil vprašanje. Vsa vprašanja jemljemo resno in nanje prijazno odgovarjamo. Ohranimo mirno kri, četudi nekdo postavlja neumna in izzivalna vprašanja. Pomembno je, da dobro poslušamo, kaj

želi spraševalec izvedeti. V primeru, da vprašanja ne razumemo, ga prosimo za dodatna pojasnila in šele nato odgovorimo. Če ne poznamo odgovora na vprašanje, to odkrito priznajmo in se ne sramujmo. Vsega namreč tudi mi ne moremo vedeti.

Pogoj za uspešno vodenje razprave je, da temo dobro poznamo. Vedeti moramo več, kot smo povedali med nastopom.

Razprava je za govorca zelo pomembna, saj je vir povratnih informacij. Iz razprave govorec zlahka ugotovi, ali je bilo občinstvo zadovoljno s predstavitvijo ali ne. Po uspešni predstavitvi se razprava običajno razvije sama od sebe.

Ob koncu razprave se občinstvu zahvalimo za pozornost. In še nasvet: nikoli ne odbrzimo iz predavalnice, kot da bi komaj čakali, da gremo. To bi namreč kljub dobri predstavitvi pustilo negativen vtis pri občinstvu.

3.4.2 Obveznosti predavatelja

Po predstavitvi mora govorec običajno izpolniti še nekatere obveznosti. Običajno so te organizacijske narave, kot so: vračilo opreme, finančne obveznosti, ureditev lastnih pripomočkov in gradiva, za primer, če ga bomo še potrebovali ... Če smo med predstavitvijo udeležencem kaj obljubili, obljubo tudi izpolnimo.

3.4.3 Ocena predstavitve

Dober menedžer se zaveda, da je vsaka predstavitev dragocena izkušnja. Ocenjevanje predstavitve je skoraj tako pomembno kot priprava nanjo. Najbolje je, da poizkušamo pridobiti oceno kar od občinstva. V ta namen lahko uporabimo anketni vprašalnik, ki jim ga razdelimo po predstavitvi. Za oceno predstavitve lahko prosimo tudi druge, ki so bili prisotni: organizatorji, sodelavci, nadrejeni, tajnica ... Pomembno je, da si tudi sam govorec izpraša vest. Anne Laws (2000, str. 136 – 139) svetuje, da si odgovorimo na naslednja vprašanja:

- Ali smo dosegli cilje?
- Je bila predstavitev občinstvu všeč?
- Katere so bile dobre strani predstavitve?
- Kaj je šlo narobe?
- Je občinstvo razumelo, kaj želim povedati?
- Sem bil jasen?
- Kakšna je bila moja verbalna in neverbalna komunikacija?
- Kaj bi lahko izboljšal?

Napačno je mišljenje, da je bila naša predstavitev idealna, brez najmanjše napake. Nihče namreč ni popoln. Priporočljivo je, da si pridobimo povratne informacije in jih dopolnimo s svojimi občutki in opažanji. Dober menedžer zna sprejeti tudi kritiko in jo uporabiti v svoj prid, kot dragoceno izkušnjo za naprej.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V naslednjem poglavju je opredeljena problematika raziskave, ki je potekala med študenti specialističnega študija menedžmenta v Novi Gorici in med menedžerji, ki nimajo ustreznega znanja s področja poslovnega komuniciranja. Predstavljamo metodologijo raziskave, vprašalnik, potek raziskave in analizo podatkov.

4.1 Opredelitev problema raziskave

Številni teoretiki in praktiki s področja poslovnega komuniciranja ugotavljajo, da ima veliko menedžerjev težave pri komuniciranju s poslovnimi partnerji. Nekateri se jih zavedajo in jih skušajo odpraviti, drugi pa ne. Težave se pojavljajo pri različnih vrstah poslovnega komuniciranja: poslovnih razgovorih, pogajanjih, pisnem poslovnem komuniciranju, vodenju sestankov in predstavitev. Običajno se največ težav pojavi pri poslovnih predstavitev in javnih govorih, saj so pri tej obliki poslovnega komuniciranja še posebej izpostavljeni. Največji problem, s katerim se menedžerji srečujejo pri poslovnih predstavitev, je trema.

Pri načrtovanju raziskave smo izhajali iz predpostavke, da se menedžerji, ki nimajo ustreznega znanja s področja poslovnega komuniciranja, soočajo z večjimi težavami pri pripravljanju poslovnih predstavitev kot njihovi kolegi, ki omenjeno znanje imajo. Velik del k uspešni pripravi predstavitev in govorov v javnosti prispeva tudi poznavanje korakov pripravljanja uspešne predstavitve in predvsem veliko vaje.

Raziskava je potekala med študenti specialističnega študija menedžmenta v Novi Gorici (vpisno leto 2003/2004). Kontrolno skupino pa sestavlja enako število menedžerjev, ki nimajo ustreznega formalnega znanja s področja poslovnega komuniciranja. Cilj raziskave je bil primerjati način pripravljanja predstavitev pri enih in drugih ter ugotoviti, ali so zaznane težave študentov pri pripravljanju poslovnih predstavitev manjše od tistih, s katerimi se srečujejo menedžerji brez ustreznega formalnega znanja.

4.2 Metodologija raziskave

4.2.1 Osnovna raziskovalna metoda

V raziskavi sem uporabila metodo anketiranja. Z ustreznim vprašalnikom, ki je naveden v literaturi, sem vprašala tako študente kot menedžerje, kako nastopajo pri poslovnih predstavitev. Na ta način sem pridobila primarne podatke s področja veščin za nastopanje in predstavitve.

4.2.2 Opredelitev vzorca

V raziskavo sem zajela 31 študentov specialističnega študija menedžmenta Ekonomske fakultete v Ljubljani - oddelek Nova Gorica, vpisno leto 2003/2004. Kot kontrolno skupino pa sem izbrala 31 menedžerjev, ki formalnega znanja s področja poslovnega komuniciranja nimajo. Gre za menedžerje, ki delujejo na srednji ravni, tako v proizvodnih kot tudi v storitvenih podjetjih. Celotna raziskava je bila izvedena na območju Severnoprimske regije (Nova Gorica, Ajdovščina).

4.2.3 Predstavitev vprašalnika

Pri raziskavi sem uporabljala Tavčarjev (Možina et al., 2004, str. 380 – 381) vprašalnik o veščinah za nastopanje in predstavitve (priloga 1). Vprašalnik ima vse ustrezne sestavine, ki so potrebne za tovrstno raziskovanje. Sestavljen je iz dvajsetih vprašanj. Vsa vprašanja so zaprtega tipa in nudijo izbiro odgovorov na podlagi stopenjske lestvice od 1 (odločen »ne«) do 5 (odločen »da«). Za lažje analiziranje rezultatov sem vprašalnik razdelila na tri sklope trditev. Prvi sklop se nanaša na načrtovanje predstavitve, drugi na pripravo, tretji pa na njeno izvedbo. Vprašalnik, ki sem ga razdelila menedžerjem je vseboval tudi izločilno vprašanje o tem, ali so se že srečali s tematiko poslovnega komuniciranja. Če je bil odgovor pozitiven, sem se menedžerjem zahvalila za sodelovanje in nadaljnje izpolnjevanje vprašalnika ni bilo potrebno.

4.2.4 Potek raziskave

Najprej sem opravila pilotsko raziskavo. Anketni vprašalnik sem razdelila petim študentom Ekonomske fakultete, ki so pred časom dobili ustrezno znanje s področja poslovnega komuniciranja. Kot kontrolno skupino sem zajela pet poslovnih delavcev. Rezultati pilotske raziskave so pokazali, da tako študentje kot menedžerji niso imeli težav pri izpolnjevanju vprašalnika. Iz tega lahko sklepamo, da je vprašalnik razumljiv in ga lahko uporabljamo za izvedbo raziskave.

Sledilo je anketiranje, ki je potekalo med 18. in 25. marcem 2005. Sošolcem sem posredovala anketni vprašalnik osebno, na predavanjih, ter počakala, da jih izpolnijo. Prav tako sem tudi menedžerjem vprašalnice predala osebno v podjetjih. Seveda sem jim najprej razložila, kakšni so cilji raziskave in čemu rabijo vprašalniki, potem pa razdelila ankete ter počakala, da jih izpolnijo. Na ta način sem dobila 31 pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov od študentov in prav toliko pravilno izpolnjenih od menedžerjev.

4.3 Obdelava in analiza rezultatov

Na podlagi anketnega vprašalnika je bila izvedena statistična analiza, ki mi je rabila kot pomoč pri interpretaciji rezultatov. Rezultati analize so prikazani v tabelah in grafikonih.

Zaradi boljše preglednosti rezultatov sem v tabelah združila pozitivne odgovore (št. 4 – anketiranci se strinjajo in 5 – anketiranci se zelo strinjajo) ter negativne odgovore (št. 1 – anketiranci se zelo ne strinjajo in 2 – anketiranci se ne strinjajo). Tisti, ki se delno strinjajo, so označeni s številko 3 in prikazani v srednjem stolpcu.

4.3.1 Dejavnosti načrtovanja predstavitve

K uspešni in učinkoviti predstavitvi veliko pripomorejo dejavnosti, ki so bile opravljene pred njo. Sem štejemo načrtovanje in pripravo. Pomembno je, da predstavitev skrbno načrtujemo, si zastavimo smoter in cilje ter šele nato začnemo s pripravami nanjo. V sklop dejavnosti načrtovanja predstavitve so vključene trditve, ki se nanašajo na lotevanje oblikovanja predstavitve. Znano je namreč, da je začetek oblikovanja predstavitve zelo zahteven proces in od njega je v veliki meri odvisna celotna predstavitev. Anketni vprašalnik vsebuje šest trditev, ki se nanašajo na dejavnosti načrtovanja predstavitve. V tabeli 1 so prikazani odgovori študentov, v tabeli 2 pa odgovori menedžerjev.

Tabela 1: Odgovori študentov specialističnega študija menedžmenta na vprašanja o načrtovanju predstavitev

TRDITEV	Stopnja strinjanja			Skupaj
	1 in 2 ne	3 delno	4 in 5 da	
1. Najprej si zastavim smoter in cilje predstavitve, šele potem se lotim načrtovanja.	0,0%	3,2%	96,8%	100%
2. Temeljito analiziram vrednote, potrebe in omejitve udeležencev, ki jih pričakujem na predstavitvi.	0,0%	35,5%	64,5%	100%
3. Najprej si zapišem osnovne zamisli za jedro predstavitve; te zamisli merijo na zastavljene cilje in smoter predstavitve.	0,0%	3,2%	96,8%	100%
4. Te osnovne zamisli, predloge, vsebine vključim tako v uvod - napoved vsebine - kot v konec sklepne ugotovitve svoje predstavitve.	0,0%	16,1%	83,9%	100%
5. Zasnujem uvod, ki pritegne pozornost občinstva in ki posreduje osnovne informacije o vsebini predstavitve.	3,2%	16,1%	80,6%	100%
6. V sklepnem delu se povrnem k uvodu, k pregledu glavnih tem, jih povzamem in po možnosti končam s pozivom na takojšnje ukrepanje.	6,5%	16,1%	77,4%	100%

Na nobeno trditev iz prvega sklopa študenti specialističnega študija menedžmenta niso odgovorili z odločnim »ne«, kar smo tudi pričakovali. Vsi so namreč obiskovali predavanja

iz poslovnega komuniciranja, kjer je bilo velikokrat poudarjeno, da je načrtovanje ključno za uspešno predstavitev.

Kar 68 % anketiranih študentov je na trditev »Najprej si zastavim smoter in cilje predstavitev, šele potem se lotim načrtovanja« odgovorilo z odločnim »da«.

Vrednote in potrebe udeležencev temeljito analizira 64 % udeležencev. Presenetljivo veliko anketirancev (35 %) je na omenjeno trditev odgovorilo z »delno«, kar pomeni, da se z vrednotami in potrebami udeležencev seznanijo, a jim ne posvečajo posebne pozornosti.

Večina anketirancev, kar 97 %, si najprej zapiše osnovne zamisli za jedro predstavitev. Velik delež anketiranih študentov se strinja s trditvijo »Te osnovne zamisli, predloge, vsebine vključim tako v uvod – napoved vsebine – kot v konec sklepne ugotovitve svoje predstavitev«. Rezultat ni presenetljiv, glede na to, da smo med predavanji pogosto poudarjali eno izmed osnovnih pravil dobre predstavitev, in sicer naj pri predstavitvi v uvodu najprej napovemo vsebino in jo na koncu povzamemo.

Čeprav je dobrih 80 % anketiranih zatrnilo, da zasnujejo uvod, ki pritegne pozornost, in v njem podajo osnovne informacije o vsebini predstavitev, je 16 % anketiranih na to trditev odgovorilo z »delno«, eden pa celo z »ne«.

Zanimivo je, da kar 23 % anketiranih študentov na koncu le malokrat povzame ključne točke predstavitev. Nekateri izmed njih tega celo nikoli ne delajo.

Tabela 2: Odgovori menedžerjev na vprašanja o načrtovanju predstavitev

TRDITEV	Stopnja strinjanja			Skupaj
	1 in 2 ne	3 delno	4 in 5 da	
1. Najprej si zastavim smoter in cilje predstavitev, šele potem se lotim načrtovanja.	12,9%	35,5%	51,6%	100%
2. Temeljito analiziram vrednote, potrebe in omejitve udeležencev, ki jih pričakujem na predstavitvi.	16,1%	25,8%	58,1%	100%
3. Najprej si zapišem osnovne zamisli za jedro predstavitev; te zamisli merijo na zastavljene cilje in smoter predstavitev.	12,9%	29,0%	58,1%	100%
4. Te osnovne zamisli, predloge, vsebine vključim tako v uvod - napoved vsebine - kot v konec sklepne ugotovitve svoje predstavitev.	16,1%	25,8%	58,1%	100%
5. Zasnujem uvod, ki pritegne pozornost občinstva in ki posreduje osnovne informacije o vsebini predstavitev.	12,9%	41,9%	45,2%	100%
6. V sklepnem delu se povrnem k uvodu, k pregledu glavnih tem, jih povzamem in po končam s pozivom na takojšnje ukrepanje.	19,4%	25,8%	54,8%	100%

Na trditev »Najprej si zastavim smoter in cilje predstavitve, šele potem se lotim načrtovanja« je pozitivno odgovorila dobra polovica menedžerjev. Dobra tretjina pa je omenjeni trditvi pripisala odgovor »delno«.

Približno 58 % menedžerjev temeljito analizira vrednote, potrebe in omejitve udeležencev, ki jih pričakuje na predstavitvi. Nihče izmed anketiranih pa ni na omenjeno trditev odgovoril z odločnim »ne«.

Ena četrtnina izmed anketiranih menedžerjev je odločen »da« pripisala trditvi, povezani s pisanjem osnovne zamisli za jedro predstavitve. Največji delež menedžerjev, kar 32 %, je omenjeni trditvi pritrnilo, vendar pri tem niso bili tako odločni. Veliko menedžerjev (29 %) meni, da le delno vnaprej zapišejo osnovne zamisli za jedro predstavitve. Odločen »ne« ni trditvi pripisal noben menedžer.

Večina anketiranih menedžerjev (58 %) vključi osnovne zamisli in predloge tako v uvod kot tudi v sklepni del predstavitve. Dobra četrtnina pa meni, da omenjene sestavine le delno vključijo v uvodni in sklepni del predstavitve.

Rezultati raziskave kažejo, da dobra polovica anketiranih menedžerjev posveti uvodu premalo pozornosti. Le 16 % pa je takih, ki odločno trdijo, da zasnujejo uvod tako, da pritegne pozornost občinstva in posreduje osnovne informacije o vsebini predstavitve.

Na trditev »V sklepnem delu se povrnem k uvodu, k pregledu glavnih tem, jih povzamem in po možnosti končam s pozivom na takojšnje ukrepanje« je 16 % menedžerjev odgovorilo z odločnim »da«. Z omenjeno trditvijo pa se ne strinja 19 % menedžerjev.

Primerjava med odgovori študentov in menedžerjev glede dejavnosti načrtovanja predstavitve

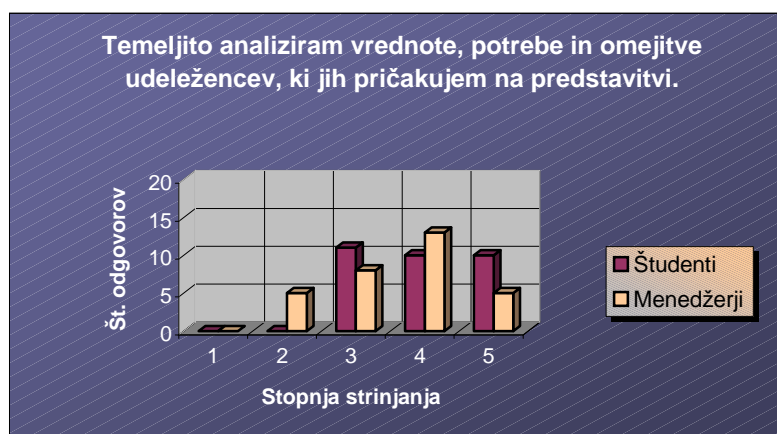
Razlika med študenti specialističnega študija in menedžerji se je pokazala že pri odgovorih na **trditev št. 1**. Iz grafa je razvidno, da si velika večina študentov še pred pričetkom priprave predstavitve zastavi smoter in cilje, saj jih je več kot dve tretjini trditvi pripisalo odločen »da«. Omenjeni trditvi je odločno pritrnila le slaba tretjina menedžerjev. Drugače od študentov je nekaj menedžerjev trditvi pripisalo tudi negativen odgovor.

Graf 1: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 1



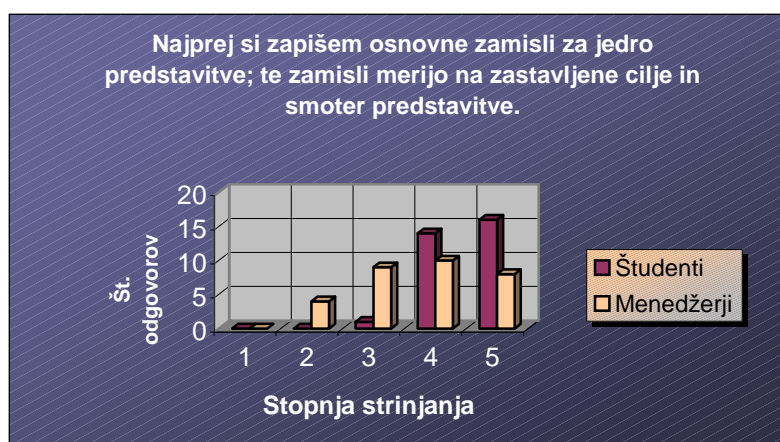
Pri **trditvi št. 2** »Temeljito analiziram vrednote, potrebe in omejitve udeležencev, ki jih pričakujem na predstavitvi« so rezultati med študenti in kontrolno skupino bolj ali manj podobni. Večje razlike so vidne pri pozitivnih odgovorih, saj je odločen »da« trditvi pripisalo dvakrat toliko študentov kot menedžerjev. Negativni odgovori pa so opazni le pri menedžerjih. Tako študentje kot menedžerji se v večini seznanijo z vrednotami in omejitvami udeležencev, a jih le malo upoštevajo.

Graf 2: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 2



Večje razlike v rezultatih so se pojavile pri **trditvi št. 3**. Osnovne zamisli za jedro si najprej zapiše skoraj dvakrat toliko študentov kot menedžerjev. Študentje so trditvi pripisovali le odgovore »da« in »delno«, medtem ko so menedžerji pripisovali tudi negativne odgovore. Iz rezultatov lahko sklepamo, da se študenti bolj sistematično lotevajo pripravljanja predstavitev.

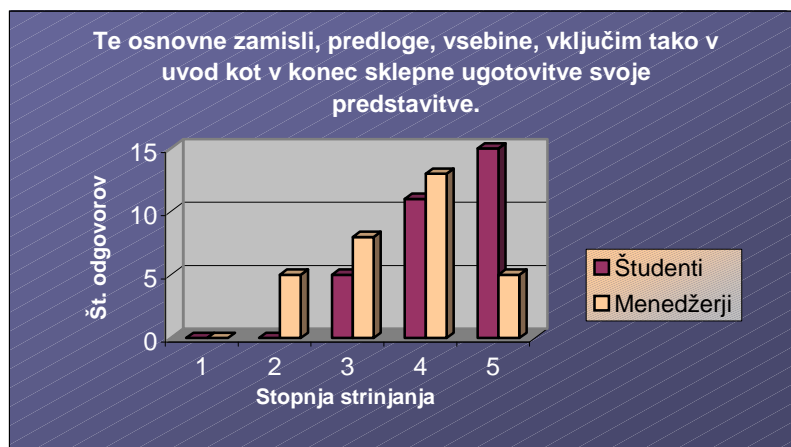
Graf 3: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 3



Kar 84 % študentov je **trditvi št. 4** »Te osnovne zamisli, predloge, vsebine, vključim tako v uvod kot v konec sklepne ugotovitve svoje predstavitve« pripisalo pozitiven odgovor.

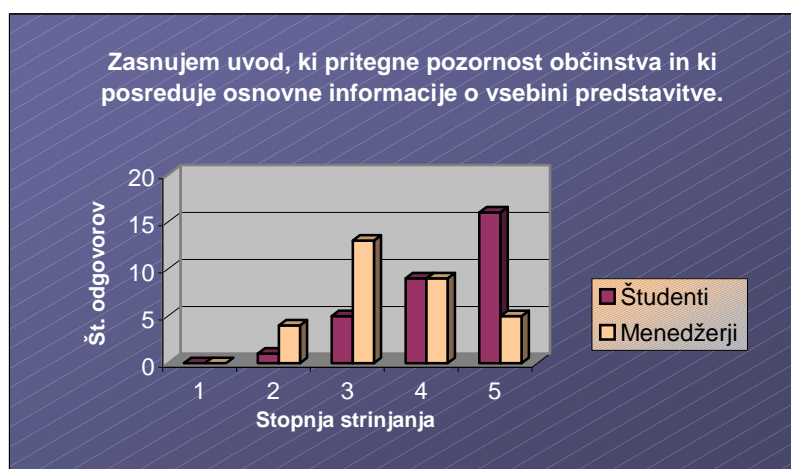
Enak odgovor je omenjeni trditvi pripisalo 58 % menedžerjev. Če izvzamemo nekaj več kot 15 % menedžerjev, ki so trditvi pripisali odgovor »ne«, tako študentje kot menedžerji vključujejo osnovne zamisli v uvod in sklep predstavitve.

Graf 4: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 4



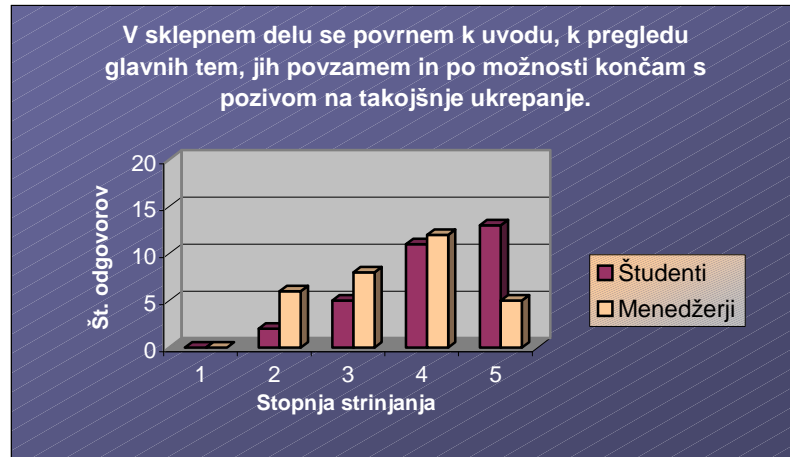
Zanimive rezultate je dala analiza **trditve št. 5**, ki je povezana s snovanjem uvoda. Več kot polovica študentov je z odločnim »da« potrdilo, da podajo v uvodu bistvene informacije in skušajo že na začetku pritegniti občinstvo. Med menedžerji je takih le 16 %. Zanimivo je, da se enako število anketirancev iz obeh skupin s trditvijo strinja, vendar ne odločno. Rezultati kažejo, da se obe skupini anketirancev zavedata pomembnosti uvoda v predstavitev. Negativno nas je presenetilo le nekaj odgovorov, ki jih predvsem pri študentih nismo pričakovali. Na predavanjih poslovnega komuniciranja smo namreč kar pogosto poudarjali pomen uvoda v predstavitev.

Graf 5: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 5



Iz grafa, ki prikazuje odgovore na **trditev št. 6**, razberemo, da menedžerji redkeje povzemajo glavne ugotovitve v sklepnem delu predstavitve kot študentje. Razveseljiv rezultat je, da noben izmed menedžerjev ni trditvi pripisal ene same točke. Rezultati sicer kažejo v prid študentov, vendar je razlika med obema skupinama manjša, kot smo pričakovali.

Graf 6: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 6



4.3.2 Dejavnosti priprave na predstavitev

Anketni vprašalnik vsebuje devet trditev, ki so povezane s pripravami na predstavitev. Rezultati raziskave pri skupini študentov so prikazani v tabeli 3, pri skupini menedžerjev pa v tabeli 4.

Tabela 3: Odgovori študentov specialističnega študija menedžmenta na vprašanja o pripravi predstavitev

TRDITEV	Stopnja strinjanja			Skupaj
	1 in 2 ne	3 delno	4 in 5 da	
7. Vidni pripomočki, ki jih uporabljam, so skrbno pripravljeni, preprosti, čitljivi, pregledni in učinkoviti.	3,2%	16,1%	80,6%	100%
8. Število vidnih, slikovnih pripomočkov prilagodim času, ki ga imam na voljo. Izberem jih tako, da podpirajo, ne pa motijo moja izvajanja.	0,0%	12,9%	87,1%	100%
9. Držim se načela, da bo predstavitev prepričljiva le, če jo podprem z logičnimi dokazi.	3,2%	19,4%	77,4%	100%
10. Verjamem v zamisli in predloge, ki jih predstavljam, zato delam to zavzeto in prepričljivo.	3,2%	12,9%	83,9%	100%
11. Predstavitev vadim temeljito in tolikokrat, da sem le malo navezan na zapiske in se lahko zares posvetim občinstvu na predstavitvi.	0,0%	9,7%	90,3%	100%
12. Zapiske omejim na iztočnice, ključne besede in podatke - izogibam se branju besedila predstavitve.	0,0%	29,0%	71,0%	100%
13. Predstavitev vadim v realističnih okoliščinah; stojim, če predvidevam, da bom govoril stoje, ter uporabljam vidne pripomočke kot na predstavitvi.	6,5%	19,4%	74,2%	100%
14. Pripravim si odgovore na vprašanja, ki jih predvidevam, in vadim, kako bom odgovarjal na predstavitvi.	25,8%	29,0%	45,2%	100%
15. Pred predstavitvijo poskrbim za primeren raspored udeležencev v prostoru in preizkusim vso avdio in videoopremo.	9,7%	19,4%	71,0%	100%

Večina anketiranih študentov, dobrih 80 %, se skrbno pripravi na uporabo avdiovizualnih pripomočkov, saj so na trditve št. 1 odgovorili pozitivno.

Še večji odstotek (87 %) je pozitiven odgovor pripisal trditvi, da število pripomočkov prilagodijo času, ki ga imajo na voljo, ter pripomočke izberejo tako, da podpirajo izvajanje predstavitve. Pri trditvah, povezanih z avdiovizualnimi pripomočki, smo predvidevali dobre rezultate. Predstavitve študentov, ki so bile obvezna sestavina predmeta poslovno komuniciranje, so pokazale, da študentje nimajo težav pri uporabi avdiovizualnih pripomočkov. Večina si je pri predstavitvi pomagala s programom PowerPoint in upoštevala osnovna načela oblikovanja prosojnic.

Presenetljivo velik odstotek, 19 % anketiranih študentov, je trditvi »Držim se načela, da bo predstavitev prepričljiva le, če jo podprem z logičnimi dokazi« pripisalo odgovor »delno«, 3 % pa odgovor »ne«. Omenjeni rezultat je pod pričakovanji, saj so bile predstavitve

študentov v okviru predmeta poslovno komuniciranje dobro podprte z logičnimi dokazi in primeri iz prakse.

Rezultati raziskave kažejo, da 83 % študentov specialističnega študija verjame v zamisli, ki jih predstavljajo, 13 % pa le delno verjame vanje. Med študenti je kar 3 % takih, ki v svoje zamisli in predloge ne verjamejo.

Razveseljivo je, da kar 90 % izmed anketiranih študentov temeljito vadi predstavitev tako, da se med predstavitvijo lahko bolje posvetijo občinstvu in niso vezani na zapiske. Med študenti nismo našli nobenega, ki pred predstavitvijo ne bi vadil.

Vsi študentje se v svojih zapiskih omejijo le na iztočnice in se izogibajo branju besedila pri predstavitev. Omenjeni trditvi so vsi pripisali odgovora »da« in »delno«.

Tri četrtine anketirancev vadi predstavitev v realističnih okoliščinah ter tudi na vajah uporablja vidne pripomočke kot na predstavitvi. Slabih 20 % anketiranih pa meni, da le delno vadijo v realističnih okoliščinah. Menimo, da so rezultati omenjene trditve pozitivni ter da se večina študentov zaveda pomena vaje za uspešno predstavitev.

Najbolj različne odgovore sta dobili zadnji dve trditvi. Odgovori so namreč zajeli vseh pet stopenj strinjanja. Le 13 % študentov odločno trdi, da si pripravi odgovore na vprašanja, ki jih predvidevajo, in vadijo, kako bodo odgovarjali na predstavitvi. Presenetljivo veliko je takih, ki si odgovorov ne pripravijo. Slabih 30 % pa si odgovore le delno pripravijo.

Rezultati kažejo, da 71 % anketiranih študentov pred predstavitvijo poskrbi za primeren razpored udeležencev v prostoru in preizkusi avdio in video pripomočke. Slabih 10 % pa tega ne dela.

Tabela 4: Odgovori menedžerjev na vprašanja o pripravi predstavitev

TRDITEV	Stopnja strinjanja			Skupaj
	1 in 2 ne	3 delno	4 in 5 da	
7. Vidni pripomočki, ki jih uporabljam, so skrbno pripravljene, preprosti, čitljivi, pregledni in učinkoviti.	9,7%	32,3%	58,1%	100%
8. Število vidnih, slikovnih pripomočkov prilagodim času, ki ga imam na voljo. Izberem jih tako, da podpirajo, ne pa motijo moja izvajanja.	16,1%	29,0%	54,8%	100%
9. Držim se načela, da bo predstavitev prepričljiva le, če jo podprem z logičnimi dokazi.	16,1%	41,9%	41,9%	100%
10. Verjamem v zamisli in predloge, ki jih predstavljam, zato počnem to zavzeto in prepričljivo.	22,6%	29,0%	48,4%	100%
11. Predstavitev vadam temeljito in tolikokrat, da sem le malo navezan na zapiske in se lahko zares posvetim občinstvu na predstavitvi.	25,8%	19,4%	54,8%	100%
12. Zapiske omejim na iztočnice, ključne besede in podatke - izogibam se branju besedila predstavitve.	45,2%	32,3%	22,6%	100%
13. Predstavitev vadam v realističnih okoliščinah; stojim, če predvidevam, da bom govoril stoje, ter uporabljam vidne pripomočke kot na predstavitvi.	67,7%	22,6%	9,7%	100%
14. Pripravim si odgovore na vprašanja, ki jih predvidevam in vadam, kako bom odgovarjal na predstavitvi.	41,9%	41,9%	16,1%	100%
15. Pred predstavitvijo poskrbim za primeren raspored udeležencev v prostoru in preizkusim vso avdio in video opremo.	19,4%	51,6%	29,0%	100%

Vidnim pripomočkom posveti posebno pozornost 20 % anketiranih menedžerjev. Presenetilo nas je kar 10 % menedžerjev, ki se s pripravo vidnih pripomočkov pred predstavitvijo sploh ne ukvarja.

Slabih 55 % menedžerjev je trditvi »Število vidnih pripomočkov prilagodim času, ki ga imam na voljo. Izberem jih tako, da podpirajo, ne pa motijo mojega izvajanja.« pripisalo pozitiven odgovor. »Ne« pa je omenjeni trditvi pripisalo dobrih 16 %.

Zanimivo je, da se 42 % menedžerjev drži načela, da bo predstavitev prepričljiva le, če jo podprejo z logičnimi dokazi. Enak delež je omenjeni trditvi pripisalo odgovor »delno«.

Slaba polovica menedžerjev, ki so sodelovali v raziskavi verjame v zamisli in predloge, ki jih predstavlja. Svojim zamislim in predlogom delno verjame 30 % anketirancev, 23 % pa jim ne verjame.

Dobra polovica menedžerjev predstavitev temeljito vadi. Slabih 20 % vadbi le delno posveča pozornost. Četrtnina menedžerjev pa pred predstavitvijo sploh ne vadi.

Presenetili so nas odgovori na trditev »Zapiske omejim na iztočnice, ključne besede in podatke – izogibam se branju besedila predstavitve«. Kar 45 % menedžerjev je namreč omenjeni trditvi pripisalo negativen odgovor. Odločnega »da« med odgovori nismo našli.

Večji delež (kar 68 %) anketiranih menedžerjev predstavitve ne vadi v realističnih okoliščinah. Tudi tej trditvi ni nihče pripisal odločen »da«.

Odgovore na potencialna vprašanja, ki jih bi lahko postavilo občinstvo si pripravi le 16 % anketiranih, 42 % pa si jih le delno pripravi. Preostali morebitnim vprašanjem pred predstavitvijo ne posvečajo pozornosti.

Primeren razpored udeležencev v prostoru ter preizkus avdiovideo opreme opravi slabih 30 % anketirancev. Več kot polovica menedžerjev pa je trditvi pripisalo odgovor »delno«.

Primerjava med odgovori študentov in menedžerjev glede dejavnosti priprave predstavitve

Analiza odgovorov na **trditev št. 7** je pokazala, da večina anketiranih uporablja skrbno pripravljene in pregledne vidne pripomočke. Vidnim pripomočkom posveti premalo pozornosti le 10 % anketiranih menedžerjev in 3 % anketiranih študentov. Kar 48 % študentov odločno trdi, da si že pred predstavitvijo skrbno pripravi vidne pripomočke, ki jih bodo uporabljali pri predstavitvi.

Graf 7: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 7



Nihče izmed študentov ni na **trditev št. 8** »Število vidnih, slikovnih pripomočkov prilagodim času, ki ga imam na voljo. Izberem jih tako, da podpirajo, ne pa motijo mojega izvajanja.« dal negativen odgovor. Med menedžerji je takih 16 %. Presenetljiv je delež študentov, ki so na trditev odgovorili z odločnim »da« (65 %). Na splošno lahko ocenimo, da tako študentje kot menedžerji nimajo večjih težav z vključevanjem vidnih pripomočkov v predstavitve.

Graf 8: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 8



Trditvi št. 9 »Držim se načela, da bo predstavitev prepričljiva le, če jo podprem z logičnimi dokazi« je 42 % menedžerjev pritrdilo. Enak odstotek študentov je trditvi pripisalo odločen »da«. Že bežen pogled na graf nam pove, da študentje bolje podpirajo predstavitve z logičnimi dokazi kot menedžerji. Kot smo že ugotovili, so rezultati, predvsem pri študentih pod pričakovanji.

Graf 9: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 9



Kar 52 % študentov je na **trditve št. 10** »Verjamem v zamisli in predloge, ki jih predstavljam, zato počnem to zavzeto in prepričljivo« odgovorilo z odločnim »da«. Pri menedžerjih je enakih odgovorov le 29 %, enak delež menedžerjev je trditvi pripisal odgovor »delno«. Velika razlika se je pojavila tudi pri negativnih odgovorih. S trditvijo se ne strinja 23 % menedžerjev in le 3% študentov.

Graf 10: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 10



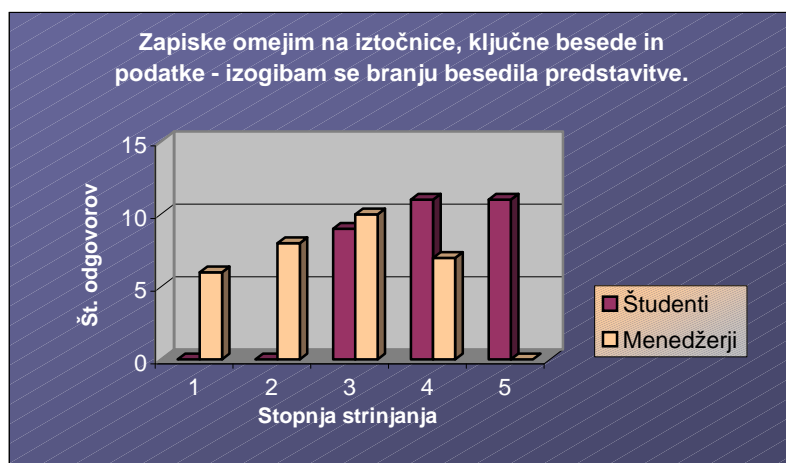
Rezultati ankete so pokazali, da večina študentov skrbno vadi izvajanje predstavitev. Dobrih 90 % je namreč **trditvi št. 11** »Predstavitev vadam temeljito in tolikokrat, da sem le malo navezan na zapiske in se lahko zares posvetim občinstvu« pripisalo pozitiven odgovor. Iz tega lahko sklepamo, da se študentje zavedajo pomena vaj za uspešno izvajanje predstavitev. Menedžerji so omenjeni trditvi pripisovali bistveno drugačne odgovore. Kot kaže, le-ti vajam pripisujejo manjši pomen kot študentje. Odločen »ne« je trditvi pripisalo kar 10 % anketiranih menedžerjev.

Graf 11: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 11



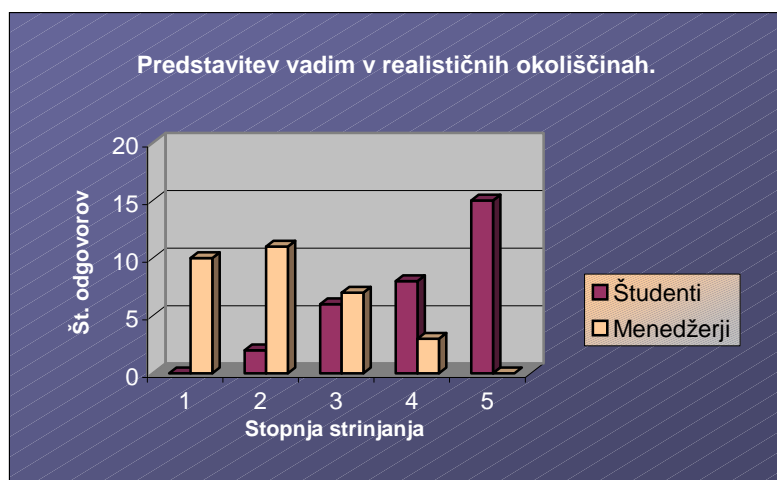
Na **trditev št. 12**, ki se nanaša na zapiske ter na branje predstavitev je presenetljivo velik delež menedžerjev (45 %) odgovoril negativno. Vzroke za to lahko le ugibamo, menimo pa, da izbrani vzorec menedžerjev pri tem vprašanju ne ustreza celotni populaciji. Nenavadno bi namreč bilo, da tako velik delež menedžerjev bere predstavitev ter se ne omejuje na iztočnice. Analiza ankete je pri študentih pokazala bistveno boljši rezultat.

Graf 12: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 12



Iz grafa, ki ustreza **trditvi št. 13**, je razvidno, da večina študentov vadi predstavitve v realističnih okoliščinah, večina menedžerjev pa ne. Pri študentih rezultati niso presenetljivi, saj smo pri predavanjih poslovnega komuniciranja pogosto poudarjali pomen vaje v realističnih okoliščinah. Presenetljiv rezultat pa je dala analiza vprašalnikov pri menedžerjih. Kar 32 % delež menedžerjev je namreč trditvi pripisalo odločen »ne«. Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da se menedžerji v večini ne zavedajo, kolikšen pomen imajo vaje za uspešno predstavitev. Ena izmed možnih razlag omenjenih rezultatov je lahko pomanjkanje časa menedžerjev. Možno je tudi, da ima izbrani vzorec menedžerjev veliko izkušenj s tega področja ter da podrobno poznajo temo predstavitve, tako da obsežnih priprav ne potrebujejo več.

Graf 13: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 13



Kot je razvidno iz grafa, ki prikazuje odgovore na **trditev št. 14**, velik delež menedžerjev in študentov ne pripravi odgovorov na potencialna vprašanja občinstva. Pri obeh skupinah je bilo kar nekaj odločno negativnih trditev. Takih je 13 % menedžerjev in 10 % študentov.

Z odločnim »da« je na omenjeno trditev odgovorilo le 13 % študentov. Največji delež menedžerjev (42 %) meni, da le delno premislijo, kaj bi lahko poslušalce zanimalo in vnaprej okvirno premislijo, kaj bodo odgovorili.

Graf 14: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 14



Iz ustreznega grafa je razvidno, da je enak delež (3 %) predstavnikov obeh anketiranih skupin **trditvi št. 15** »Pred predstavitvijo poskrbim za primeren razpored udeležencev v prostoru in preizkusim avdio in video opremo« pripisal odločen »ne«. Med odgovori menedžerjev izstopa odgovor »delno«, ki ga je trditvi pripisalo več kot polovica anketiranih menedžerjev. Na splošno lahko rečemo, da razporedu udeležencev in preizkusu avdiovideo opreme več pozornosti posvečajo študentje.

Graf 15: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 15



4.3.3 Dejavnosti izvedbe predstavitve

Po načrtovanju in pripravi na predstavitve sledi ključni del, torej izvedba predstavitve. Če smo obema predhodnima fazama posvetili dovolj pozornosti, sama predstavitve ne bi smela pomeniti problema. Pomembno je, da si pred njenim začetkom pripravimo vse potrebno in se nato prepustimo toku dogodkov. Poizkušamo se otresti treme in pozornost posvetiti občinstvu.

Tabela 5: Odgovori študentov specialističnega študija menedžmenta na vprašanja o izvedbi predstavitve

TRDITEV	Stopnja strinjanja			Skupaj
	1 in 2 ne	3 delno	4 in 5 da	
16. Tesnobo, ki jo občutim ob predstavitvi, usmerim v večjo zavzetost in ne dovolim, da bi me ovirala.	9,7%	41,9%	48,4%	100%
17. Poskrbim, da so koristi, ki jih predlagam občinstvu, kar najbolj jasne in prepričljive.	3,2%	9,7%	87,1%	100%
18. Ves čas predstavitve sem s pogledom v stiku z udeleženci, zdaj s tem, potem z drugim, ne prekratko, ne predolgo.	9,7%	19,4%	71,0%	100%
19. Govor podpiram z naravnimi in učinkovitimi kretnjami, tesnobe se otrem že v prvih trenutkih, sproščen sem kot v pogovoru.	12,9%	29,0%	58,1%	100%
20. Govorim dovolj naglas, dovolj počasi in dovolj jasno. Pazim na poudarke, glasnost in premore, ne govorim monotono.	3,2%	22,6%	74,2%	100%

Pogovori s sošolci in tudi lastne izkušnje so pokazale, da se je trema po številnih predstavitvah, ki smo jih imeli v okviru specialističnega študija, močno zmanjšala. Čeprav večina študentov še vedno občuti tesnobo pred nastopanjem, jo poizkuša preusmeriti v večjo zavzetost in ne dovolijo, da bi jih ovirala. Seveda so eni pri tem bolj uspešni, drugi manj. Rezultati raziskave kažejo, da je 48 % anketiranih študentov trditvi, povezani s tesnobo, pripisalo pozitiven odgovor, 42 % pa jih tesnobo le delno usmeri v večjo zavzetost. Slabih 10 % študentov še vedno čuti tesnobo pred nastopanjem in so omenjeni trditvi pripisali negativen odgovor.

Trditvi »Poskrbim, da so koristi, ki jih predlagam občinstvu, kar najbolj jasne in prepričljive« je 87 % anketiranih pripisalo pozitiven odgovor. Rezultat je pričakovan, saj je bila večina predstavitve študentov razumljiva in dokaj prepričljiva.

Še vedno se najde kdo, ki težko vzpostavi stik z občinstvom in svojega govora ne podpira s kretnjami, vendar je takih primerov relativno malo.

Trditvi »Govor podpiram z naravnimi in učinkovitimi kretnjami, tesnobe se otrem že v prvih trenutkih, sproščen sem kot v pogovoru« je 58 % pripisalo pozitiven odgovor, negativnega pa 13 %.

Le en študent pa je zadnji trditvi pripisal negativen odgovor. Iz tega lahko sklepamo, da študenti pri pripravi na predstavitev in pri izvedbi posvečajo pozornost tudi glasovnemu izrazu.

Tabela 6: Odgovori menedžerjev na vprašanja o izvedbi predstavitev

TRDITEV	Stopnja strinjanja			Skupaj
	1 in 2 ne	3 delno	4 in 5 da	
16. Tesnobo, ki jo občutim ob predstavitvi, usmerim v večjo zavzetost in ne dovolim, da bi me ovirala.	41,9%	35,5%	22,6%	100%
17. Poskrbim, da so koristi, ki jih predlagam občinstvu, kar najbolj jasne in prepričljive.	9,7%	38,7%	51,6%	100%
18. Ves čas predstavitve sem s pogledom v stiku z udeleženci, zdaj s tem, potem z drugim, ne prekratko, ne predolgo.	32,3%	41,9%	25,8%	100%
19. Govor podpiram z naravnimi in učinkovitimi kretnjami, tesnobe se otrem že v prvih trenutkih, sproščen sem kot v pogovoru.	25,8%	32,3%	41,9%	100%
20. Govorim dovolj naglas, dovolj počasi in dovolj jasno. Pazim na poudarke, glasnost in premore, ne govorim monotono.	12,9%	29,0%	58,1%	100%

Le dobrih 6 % anketiranih menedžerjev je na trditvi »Tesnobo, ki jo občutim ob predstavitvi, usmerim v večjo zavzetost in ne dovolim, da bi me ovirala« odgovorilo z odločnim »da«. Največji delež anketiranih (42 %) pa je omenjeni trditvi pripisalo negativen odgovor.

Več kot polovica menedžerjev poskrbi, da so koristi, ki jih predlagajo občinstvu, kar najbolj jasne in prepričljive. Slabih 10 % meni, da za to ne poskrbijo.

Tretjina menedžerjev, ki so sodelovali v raziskavi, ima težave z vzpostavljanjem očesnega stika s publiko. Slaba četrtina meni, da teh težav nimajo.

Trditvi »Govor podpiram z naravnimi in učinkovitimi kretnjami, tesnobe se otrem že v prvih trenutkih, sproščen sem kot v pogovoru« je kar četrtina anketiranih menedžerjev pripisalo negativen odgovor. Slabih 42 % pa je trditvi pripisalo pozitiven odgovor.

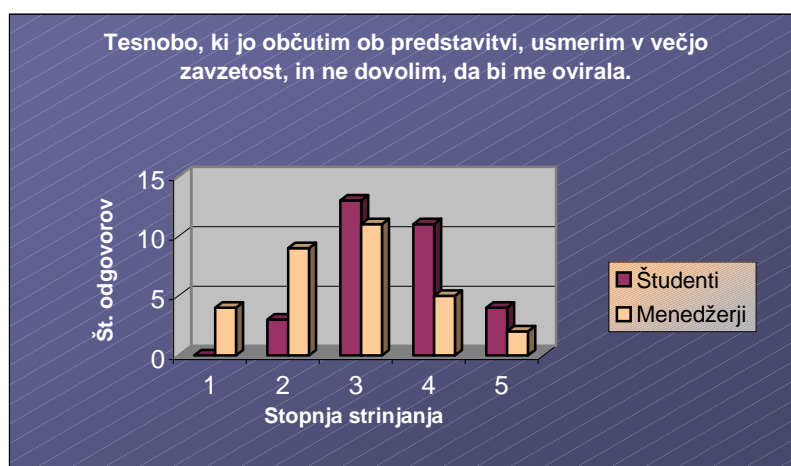
Kar se tiče glasnosti govorjenja in glasovnega izraza, jih večina (58 %) meni, da s tem nimajo težav. Delež tistih, ki imajo težave na tem področju, je 13 %.

Primerjava med odgovori študentov in menedžerjev glede dejavnosti izvedbe predstavitve

Primerjava rezultatov raziskave je pokazala, da imajo menedžerji več težav s tremo pred izvajanjem predstavitev kot pa študenti. Kar 13 % menedžerjev je namreč **trditvi št.16** pripisalo odločen »ne«, medtem ko tega ni storil noben študent. Tak rezultat smo tudi pričakovali, saj imamo vsi študentje za seboj kar nekaj predstavitev, ki so bile v večini uspešne. Pri obeh skupinah anketirancev je najpogostejši odgovor »delno« (35 % odgovorov pri menedžerjih in 42 % odgovorov pri študentih). Slabih 13 % študentov je z odločnim »da« potrdilo, da tesnobo usmerijo v večjo zavzetost in ne dovolijo, da bi jih ovirala. Med menedžerji je takih le 6 %.

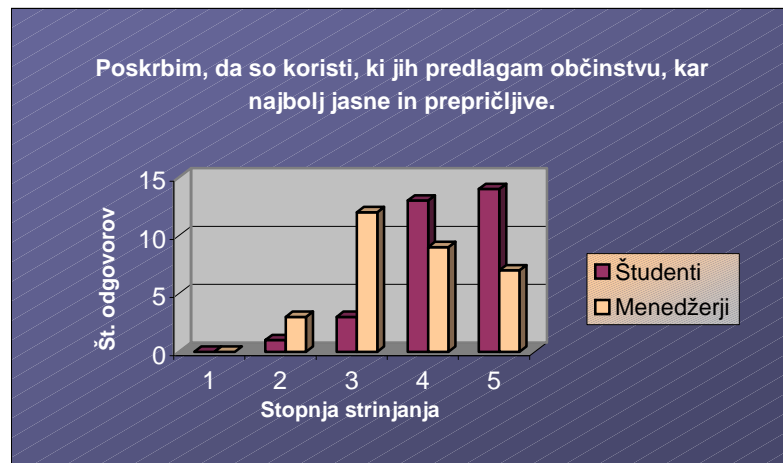
Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da pri obeh anketiranih skupinah še vedno opazimo tremo pred nastopanjem, vendar ni tako velika, da bi pomenila resnejšo oviro. Prepričani smo, da bi lahko s pogostejšim izvajanjem predstavitev in vajami anketiranci zmanjšali tesnobo pred nastopanjem.

Graf 16: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 16



Na **trditev št. 17** »Poskrbim, da so koristi, ki jih predlagam občinstvu, kar najbolj jasne in prepričljive« ni nihče izmed anketiranih odgovoril z odločnim »ne«. Negativen odgovor je omenjeni trditvi pripisalo 10 % menedžerjev in 3 % študentov. Med menedžerji je bil najpogostejši odgovor »delno« (38 % odgovorov), pri študentih pa odločen »da« (45 % odgovorov). Rezultati, povezani s koristmi, ki jih govorec predlaga občinstvu, so spodbudni pri obeh skupinah. Menimo, da je velik delež odločnih pritrditev pri študentih v veliki meri rezultat predavanj pri predmetu poslovno komuniciranje. Pogosto smo namreč poudarjali, da bo občinstvo verjelo našim besedam le, če bomo tudi sami verjeli vanje. Iz grafa št. 17 je razvidno, da se študentje bolj zavzemajo za jasne in prepričljive koristi za občinstvo kot kontrolna skupina menedžerjev.

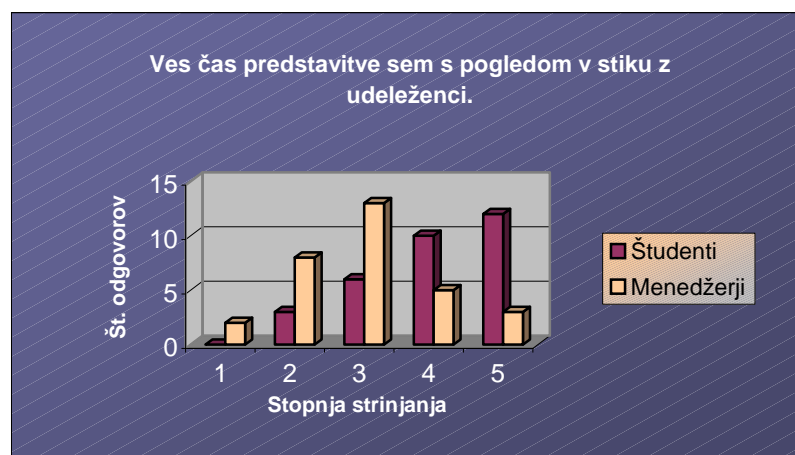
Graf 17: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 17



Vzpostavljanje stika z občinstvom je za marsikaterega govorca težavno. Pomanjkanje interakcije s publiko smo opazili tudi študentje specialističnega študija menedžmenta med našimi predstavitvami. Kljub temu da so bile predstavitve z drugih vidikov uspešne, nam ni vedno uspelo vzpostaviti pristnega stika s poslušalci.

Rezultati ankete kažejo, da kar 39 % študentov meni, da nima težav z vzpostavljanjem stika z udeleženci, enako meni le 10 % menedžerjev. Največji delež menedžerjev (42 %) je **trditvi št. 18** pripisalo odgovor »delno«. Predvsem pri študentih smo bili pozitivno presenečeni, saj smo predvidevali, da imajo več težav z vzpostavljanjem stika s publiko.

Graf 18: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 18



Na **trditev št. 19** »Govor podpiram z naravnimi in učinkovitimi kretnjami, tesnobe se otremem že v prvih trenutkih, sproščen sem kot v pogovoru« so bili v obeh skupinah zastopani vsi odgovori. Pri menedžerjih je najpogostejši odgovor »delno«, večina študentov pa je trditvi pritrnilo, vendar ne odločno. Najpogostejša odgovora pri obeh skupinah zajemata 32 % delež. Presenetil nas je velik delež študentov (42 %), ki so trditvi

pripisali odgovora »delno« in »ne«. Pri predavanjih poslovnega komuniciranja smo namreč veliko pozornosti namenili kretnjam govorca pri predstavitev. Res pa je, da je neverbalno govorico težje nadzorovati kot verbalno in da je teorija mnogo bolj enostavna od njenega izvajanja v praksi. Menimo, da je pomen izkušenj pri neverbalni govorici telesa še večji kot pri govoru.

Graf 19: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 19



Na **trditev št. 20**, ki je povezana z glasovnim izrazom, je večina študentov (42 %) odgovorila z odločnim »da«. Največji delež menedžerjev (38 %) pa je omenjeni trditvi pritrdil, vendar ne odločno. Analiza vprašalnikov je pokazala pozitivne rezultate in na splošno lahko trdimo, da nobena skupina nima večjih težav, povezanih z elementi prozodike.

Graf 20: Primerjava odgovorov študentov in menedžerjev na trditev št. 20



Z metodo primerjanja smo ugotovili razlike med študenti in menedžerji. Na podlagi ugotovljenih razlik bodo v nadaljevanju podani ustrezni predlogi.

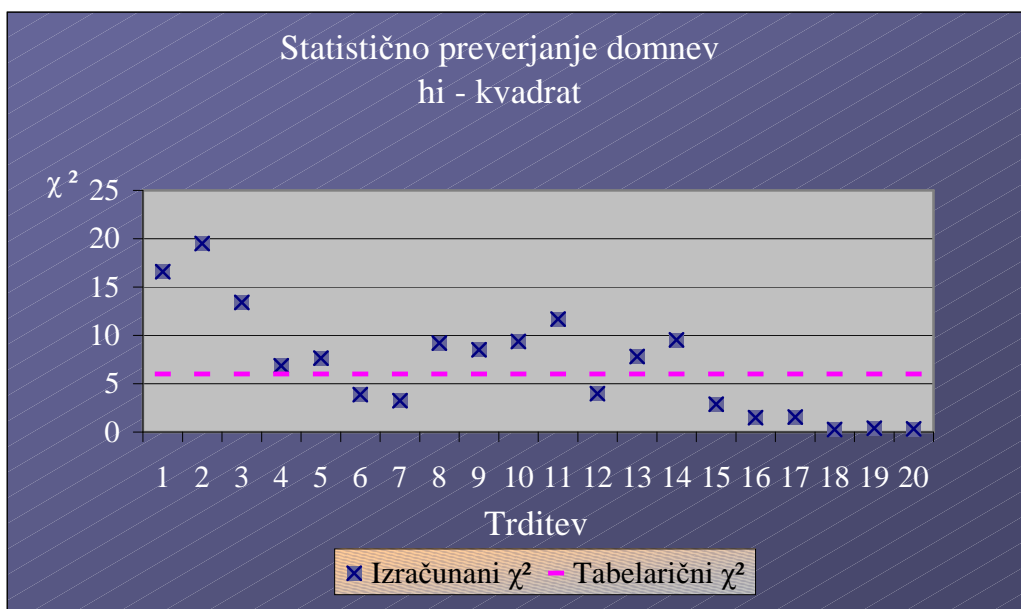
4.3.4 Statistično preverjanje domnev

Pojem »domneva« ima v statistiki poseben pomen. Gre za trditev, ki se nanaša na parameter ali obliko verjetnostne porazdelitve za spremenljivko v populaciji ali več populacijah. Domneva je lahko pravilna ali nepravilna. Preverimo jo lahko tako, da opazujemo vse enote v relevantni populaciji. Če opazovanje vseh enot ni mogoče, moramo svojo presojo opreti na vzorčne podatke. V tem primeru ne moremo z gotovostjo ugotoviti, ali trditev velja ali ne. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko le sklepamo, da je trditev »verjetno pravilna« ali »verjetno ni pravilna« (Košmelj, Rovan, 2000, str. 196).

Domnevo, ki jo preizkušamo na podlagi vzorčnih podatkov, imenujemo ničelna domneva (nekateri jo imenujejo domneva »status quo«). Označimo jo s H_0 . Sočasno z ničelno domnevo opredelimo še eno domnevo, ki jo imenujemo alternativna domneva. Ta je ničelni domnevi nasprotna, kar pomeni, da se omenjeni domnevi izključujeta. Če velja ničelna domneva, alternativna ne velja in obratno. Alternativno domnevo označimo s H_1 (Košmelj, Rovan, 2000, str. 197).

Pri analizi statističnih domnev raziskave je uporabljena metoda hi – kvadrat test. Podrobni izračuni so prikazani v prilogi 5.

Graf 21: Prikaz rezultatov χ^2 preizkusa



Vir: Lastna raziskava, priloga št. 5

Trditev 1

Ničelna domneva:

Med študenti in menedžerji ni statistično pomenljivih razlik pri zastavljanju smotrov in ciljev predstavitve ter pri njenem načrtovanju.

Ker je izračunani χ^2 večji od tabelaričnega, ničelno domnevo ovržemo in s 5 % tveganjem trdimo, da se med študenti in menedžerji pojavljajo statistično pomenljive razlike pri zastavljanju smotrov in ciljev predstavitve ter pri njenem načrtovanju.

Trditev 2

Ničelna domneva:

Med študenti in menedžerji ni statistično pomenljivih razlik pri analiziranju vrednot, potreb in omejitev udeležencev, ki jih pričakujejo na predstavitvi.

Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnilo ničelno domnevo in s 5 % tveganjem trdimo, da se med študenti in menedžerji pojavljajo statistično pomenljive razlike pri analiziranju vrednot, potreb in omejitev udeležencev, ki jih pričakujejo na predstavitvi.

Trditev 3

Ničelna domneva:

Med študenti in menedžerji ni statistično pomenljivih razlik pri zapisovanju osnovnih zamisli za jedro predstavitve.

Ker je izračunani χ^2 večji od tabelaričnega, ničelno hipotezo ovržemo. S 5 % tveganjem lahko trdimo, da se med študenti in menedžerji pojavljajo statistično pomenljive razlike pri zapisovanju osnovnih zamisli za jedro predstavitve.

Trditev 4

Ničelna domneva:

Med študenti in menedžerji ni statistično pomenljivih razlik pri vključevanju osnovnih zamisli in predlogov v uvodni in sklepni del predstavitve.

Tudi v tem primeru lahko ničelno domnevo ovržemo in s 5 % tveganjem trdimo, da med omenjenima skupinama obstajajo statistično pomenljive razlike pri vključevanju osnovnih zamisli in predlogov v uvodni in sklepni del predstavitve.

Trditev 5

Ničelna domneva:

Med študenti in menedžerji ni statistično pomenljivih razlik pri snovanju uvodnega dela predstavitve. Oboji v uvodu pritegnejo pozornost občinstva in posredujejo osnovne informacije o vsebini predstavitve.

Ker je izračunani χ^2 večji od tabelaričnega, ničelno hipotezo ovržemo in s 5 % tveganjem trdimo, da statistično pomenljive razlike med študenti in menedžerji tudi na omenjenem področju obstajajo.

Trditev 6

Ničelna domneva:

Med študenti in menedžerji ni statistično pomenljivih razlik v tem, da se predstavitelj povrne k uvodu, k pregledu glavnih tem ter jih povzame in po možnosti konča s pozivom na takojšnje ukrepanje.

Ker je izračunani χ^2 manjši od tabelaričnega, ničelna hipoteza drži.

Trditev 7

Ničelna domneva:

Med študenti in menedžerji ni statistično pomenljivih razlik pri pripravi vidnih pripomočkov, ki jih posameznik uporablja pri predstavitvi.

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrni ničelne domneve. To pomeni, da med študenti in menedžerji ne obstajajo statistično pomembne razlike pri pripravi vidnih pripomočkov, ki jih posameznik uporablja pri predstavitvi.

Trditev 8

Ničelna domneva:

Med študenti in menedžerji ni statistično pomenljivih razlik pri prilagajanju vidnih pripomočkov času, ki ga ima govorec na voljo.

Na podlagi vzorčnih podatkov domnevo ovržemo in s 5 % tveganjem trdimo, da med študenti in menedžerji obstajajo statistično pomenljive razlike pri prilagajanju vidnih pripomočkov času, ki ga ima govorec na voljo.

Trditev 9

Ničelna domneva:

Med študenti in menedžerji ni statistično pomenljivih razlik pri spoštovanju načela, da bo predstavitev prepričljiva le, če jo govorec podpre z logičnimi dokazi.

Na podlagi analize ničelno domnevo ovržemo in s 5 % tveganjem trdimo, da pri spoštovanju načela, da bo predstavitev prepričljiva le, če jo govorec podpre z logičnimi dokazi, obstajajo statistično pomenljive razlike.

Trditev 10

Ničelna domneva:

Med študenti in menedžerji ni statistično pomenljivih razlik pri tem, da posameznik verjame v zamisli in predloge, ki jih predstavlja in da zato to dela zavzeto in prepričljivo.

Ker je izračunani χ^2 večji od tabelaričnega, ničelno domnevo ovržemo.

Trditev 11

Ničelna domneva:

Med študenti in menedžerji ni statistično pomenljivih razlik pri tem, da govorec vadi predstavitev temeljito in tolikokrat, da je le malo navezan na zapiske.

Tudi v tem primeru lahko ničelno domnevo ovržemo in s tveganjem 0,05 trdimo, da med obema skupinama obstajajo statistično pomenljive razlike.

Trditev 12

Ničelna domneva:

Med študenti in menedžerji ni statistično pomenljivih razlik pri omejevanju zapiskov na iztočnice in ključne besede ter pri izogibanju branju besedila.

Ker je izračunani χ^2 manjši od tabelarnega, ničelna domneva drži. Torej lahko rečemo, da med študenti in menedžerji ni statistično pomenljivih razlik pri omejevanju zapiskov na iztočnice in ključne besede ter pri izogibanju branju besedila.

Trditev 13

Ničelna domneva:

Med študenti in menedžerji ni statistično pomenljivih razlik pri tem, da govorec vadi predstavitve v realističnih okoliščinah.

Na podlagi vzorčnih podatkov ničelno domnevo ovržemo in s tveganjem 0,05 trdimo, da so tudi pri trditvi št. 13 statistično pomenljive razlike med študenti in menedžerji.

Trditev 14

Ničelna domneva:

Med študenti in menedžerji ni statistično pomenljivih razlik pri pripravi odgovorov na vprašanja, ki jih govorec predvideva ter pri vadbi govorca kako bo odgovarjal na predstavitvi.

Tudi pri trditvi št. 14 lahko s 5 % tveganjem trdimo, da med obema skupinama obstajajo statistično pomenljive razlike.

Trditev 15

Ničelna domneva:

Med študenti in menedžerji ni statistično pomenljivih razlik v tem, da posameznik pred predstavitvijo poskrbi za primeren raspored v prostoru in preizkusi avdio in video opremo.

Ker je izračunani χ^2 manjši od tabelarnega, ničelna domneva drži.

Trditev 16

Ničelna domneva:

Med študenti in menedžerji ni statistično pomenljivih razlik v tem, da govorec usmeri tesnobo, ki jo čuti ob predstavitvi, v večjo zavzetost ter da ne dovoli, da bi ga ovirala.

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve.

Trditev 17

Ničelna domneva:

Med študenti in menedžerji ni statistično pomenljivih razlik v tem, da posameznik poskrbi, da so koristi, ki jih predlaga občinstvu, kar najbolj jasne in prepričljive.

Ničelna hipoteza drži.

Trditev 18

Ničelna domneva:

Med študenti in menedžerji ni statistično pomenljivih razlik pri vzdrževanju očesnega stika z občinstvom.

Ker je izračunani χ^2 manjši od tabelaričnega, ničelna hipoteza drži. To pomeni, da lahko s 5 % tveganjem trdimo, da med študenti in menedžerji ne obstajajo statistično pomenljive razlike pri vzdrževanju očesnega stika z občinstvom.

Trditev 19

Ničelna domneva:

Med študenti in menedžerji ni statistično pomenljivih razlik pri tem, da posameznik podpira govor z naravnimi in učinkovitimi kretnjami ter da se tesnobe otrese že v prvih trenutkih predstavitve.

Tudi v tem primeru ničelna hipoteza drži.

Trditev 20

Ničelna domneva:

Med študenti in menedžerji ni statistično pomenljivih razlik pri tem, da govorec govori dovolj naglas, dovolj počasi in dovolj jasno ter da pazi na poudarke, glasnost in premore.

Tudi pri zadnji trditvi ne moremo zavrniti ničelne hipoteze.

4.3.5 Ugotovitve in predlogi

Kot smo ugotovili, se pri nekaterih trditvah pojavljajo pomenljive statistične razlike. Če pogledamo najpomembnejše razlike, ugotovimo, da se študentje lotijo pripravljajanja predstavitev bolj sistematično kot menedžerji. Večina si najprej zastavi smoter in cilje, analizira vrednote, potrebe in omejitve udeležencev, ki jih pričakuje na predstavitvi. Šele ko vse našteto opravijo, se lotijo načrtovanja in podrobnejših priprav na predstavitve.

Menedžerji premalo pozornosti posvečajo uvodu in sklepu predstavitve. Ne zavedajo se, da sta najpomembnejša dela predstavitve ter da si ju občinstvo običajno najbolj zapomni. Pogosto pozabijo na uvodno napoved vsebine ter na povzetek glavnih ugotovitev na koncu predstavitve.

Pri izbiri avdiovideo pripomočkov so študentje bolj natančni kot menedžerji. Slednji posvečajo premalo pozornosti njihovem usklajevanju s časom, ki ga imajo na voljo.

Menedžerji bistveno manj časa posvetijo pripravam na predstavitve kot študentje. Posledično se pri predstavitvi bolj opirajo na zapiske ter manj pozornosti posvečajo občinstvu. Le manjši del menedžerjev vadi predstavitve v realističnih okoliščinah.

Večje razlike med odgovori študentov in menedžerjev so se pojavile tudi pri trditvi, povezani s pripravo odgovorov na vprašanja, za katera bi se utegnilo občinstvo zanimati.

Menedžerji se nanje običajno slabše pripravijo kot študentje.

Analiza rezultatov je pokazala, da imajo menedžerji več težav s tesnobo pred nastopanjem kot študentje.

Glede na zgornje ugotovitve predlagam naslednje:

Dobro bi bilo, da si menedžerji, še preden se lotijo priprave predstavitve, določijo smoter in enega ali več ciljev, ki so smotru podrejeni. Šele na podlagi natančno določenih ciljev naj pričnejo z oblikovanjem strategije za njihovo doseganje.

Predlagam, da govorec pred vsako predstavitvijo analizira vrednote, potrebe in omejitve udeležencev, ki jih pričakuje na predstavitvi. Pomembno je, da si pred izvedbo predstavitve pridobi čim več informacij o občinstvu.

Priporočljivo je, da si menedžer pred pripravo predstavitve zamisli rdečo nit predstavitve in zapiše osnovne zamisli. Pazi naj, da ne zaide na stranpoti in se oddalji od glavnega cilja predstavitve.

Iz raziskave izhaja, da bi se menedžerji morali seznaniti s temeljnimi pravili priprave poslovnih predstavitev, to so:

- 1) povej občinstvu, kaj jim boš povedal,
- 2) razloži jim, kakšne koristi bodo imeli od tega,
- 3) povej jim sporočilo ter
- 4) povej jim, kaj si jim povedal.

Teh pravil naj se tudi drži.

Menedžer naj se zaveda pomena, ki ga ima uvodni del predstavitve, ter naj ga skrbno oblikuje. V uvodu naj posreduje osnovne informacije o vsebini predstavitve na način, ki bo pritegnil občinstvo.

Priporočam, naj izvajalec predstavitve skrbno izbere pripomočke, ki jih bo uporabil na predstavitvi. Izbere naj tiste, ki so najbolj primerni za prikaz izbranih podatkov v danih okoliščinah. Seveda mora pri njihovi izbiri upoštevati tudi čas, ki ga ima na voljo.

Vsak govorec naj se zaveda pomena vaje pred predstavitvijo. Vadi naj v realističnih okoliščinah in če je le mogoče, naj ima pri vadbi tudi občinstvo, ki ga opozori na morebitne nepravilnosti pri izvajanju predstavitve.

Predlagam, da si menedžer pripravi odgovore na vprašanja, za katere meni, da bi občinstvo zanimala.

Govorec naj pride na kraj predstavitve dovolj zgodaj, da preizkusi avdio in video pripomočke, ki jih bo uporabil, ter prerazporedi sedežni red, če je to potrebno.

Izvajalec predstavitve naj poizkuša usmeriti tesnobo, ki se pojavi pred nastopom, v svoj prid. Vemo namreč, da je določena stopnja adrenalina pred nastopom v javnosti celo dobrodošla.

Če povzamem, bi poudarila naslednje:

Menim, da bi bilo dobro, da menedžerji pridobijo ustrezno znanje s področja poslovnega komuniciranja. To lahko storijo na več načinov. Za nekatere bo morda dovolj, da posežejo po strokovni literaturi s tega področja, za druge bi bil bolj primeren obisk ustreznega tečaja. Na tržišču je velika ponudba tečajev s področja poslovnega komuniciranja. Pomembno je, da se pred izborom pozanimamo o njihovi kvaliteti. Alternativa je lahko tudi organizacija tovrstnih tečajev ali delavnic v okviru podjetja, seveda če je dovolj interesa, tako pri zaposlenih kot tudi pri delodajalcu oz. organizaciji.

Bistveno je tudi spoznanje menedžerjev, da uspešno nastopanje v javnosti ni dano samo po sebi, temveč je rezultat trdega dela.

Svetujem, naj vodilni menedžerji v podjetju spodbujajo vodje srednjih ravni k čim pogostejšemu izvajanju predstavitev. Pomembno je, da posamezniki ne razvijejo odpora proti nastopanju v javnosti.

Vodilni v podjetju naj več pozornosti posvetijo vodjem posameznih funkcij v podjetju. Omogočijo naj jim odprto poslovno komunikacijo in nudijo možnost, da opravljajo predstavitve tudi znotraj podjetja npr. na rednih sestankih vodilnih v podjetju. V obliki predstavitev lahko pokažejo delo v svoji poslovni enoti v izbranem obdobju.

Menedžerjem, ki imajo večjo tremo pred nastopanjem v javnosti, je treba posvetiti posebno pozornost. Vodstvo naj jih spodbuja in jih v primeru napredovanja pohvali. Tako bo posameznik pridobil samozavest in trema se bo postopoma zmanjševala. Vsak, ki se sooča s pripravo predstavitev, naj se zaveda, da je trema normalen pojav, ki ga občutijo tudi najboljši govorniki. Za odpravljanje treme lahko posamezniki uporabljajo tudi številne tehnike, ki so na voljo.

Zaželeno je, da menedžerji po vsaki opravljeni predstavitvi poizkušajo pridobiti povratne informacije iz občinstva in jih analizirajo. Ugotovijo naj prednosti in slabosti svojega nastopa, kaj bi lahko izboljšali, v čem mislijo, da so posebej dobri. Spoznanja naj s pridom uporabljajo pri nadaljnjih predstavitev. Vsaka izkušnja pomeni korak več k učinkoviti predstavitvi.

Za podjetja je pomembno, da na vodilnih delovnih mestih zaposlujejo ljudi, ki so večji v poslovnem komuniciranju. Komuniciranje je ena izmed temeljnih nalog menedžerjev, saj mu posvečajo precejšnji delež svojega delovnega časa. Komunicirajo tako s podrejenimi in nadrejenimi kot tudi s strankami ali poslovnimi partnerji. Svetujemo, naj se menedžerji seznanijo s teorijo poslovnega komuniciranja že na začetku svoje kariere ter naj jo dopolnjujejo s praktičnimi izkušnjami.

5 SKLEP

Obvladovanje veščin poslovnega komuniciranja ima velik pomen za vsakogar, ne samo za tiste, ki se na svojem delovnem mestu srečujejo z izzivom pripravljanja poslovnih predstavitev. V poslovnem svetu posameznik namreč ne more uspeti, če ni večšč v poslovnem komuniciranju. To še posebej velja za menedžerje, ki se pri vsakdanjem delu srečujejo s številnimi oblikami poslovnega komuniciranja, tudi s predstavitvami. Priporočljivo je, da vsak posameznik, ki opravlja odgovorno delo menedžerja, spozna postopek priprave dobre predstavitve. Poznavanje teorije s tega področja je posamezniku v veliko pomoč pri praktični izvedbi predstavitve ter pri reševanju težav, s katerimi se sooča tako pri načrtovanju kot tudi pri pripravi in izvedbi predstavitve.

Predstavitve sodijo med najbolj zahtevne oblike poslovnega komuniciranja. Menedžerji, ki želijo biti uspešni pri izvajanju predstavitev, se morajo najprej seznaniti z osnovnimi

oblikami poslovnega komuniciranja, kot so: poslovni razgovor, poslovni sestanki, pogajanja ... Priporočljivo je, da govorec pozna in obvlada tudi razne vidike komunikacije. Poleg verbalne komunikacije naj se zaveda tudi svoje neverbalne komunikacije ter naj ne pozabi niti na obnašanje v prostoru, glas, govorjenje in rokovanje. Govorec naj se zaveda, da na uspeh predstavitve vplivajo vsi naštetih dejavniki.

Izvedli smo raziskavo o načrtovanju, pripravi in izvedbi predstavitev med študenti specialističnega študija menedžementa iz Nove Gorice (vpisno leto 2003/2004) in kontrolno skupino menedžerjev, ki nimajo ustreznega znanja s področja poslovnega komuniciranja. Rezultati so pokazali, da so študentje, ki so se seznanili z ustreznim znanjem s področja poslovnega komuniciranja, bolj uspešni pri pripravah in izvajanju predstavitev kot člani kontrolne skupine.

Na podlagi raziskave smo ugotovili, kakšne so razlike med študenti in menedžerji pri načrtovanju, pripravi in izvedbi predstavitev.

Načrtovanje: Študentje se lotevajo priprave predstavitev bolj sistematično kot menedžerji. Zavedajo se, da je načrtovanje nujno za uspešno izvedbo predstavitve.

Priprava: Menedžerji se ne zavedajo dovolj, kako pomembna sta uvodni in sklepni del predstavitve. Posvetijo jim premalo pozornosti. Študenti, ki imajo ustrezna znanja o predstavitev, več pozornosti posvečajo vadbi predstavitve. Drugače kot menedžerji, vadijo v realističnih okoliščinah. Menedžerji se pogosto ne pripravijo na morebitna vprašanja publike.

Izvedba: Tudi pri izvedbi predstavitve smo ugotovili manjše razlike med študenti in menedžerji, vendar niso statistično pomenljive.

Na osnovi ugotovitev menim, da bi bili ustrezni naslednji predlogi:

Načrtovanje: Menedžer naj se odloči za izvedbo predstavitve le v primeru, če je prepričan, da ima kaj povedati ter če resnično verjame v svoje zamisli. Najprej naj si določi smoter in cilje predstavitve.

Preden prične s pripravo predstavitve, naj se pozanima, kakšni publiko je predstavitev namenjena. Pridobi naj si čim več informacij in predstavitev oblikuje po meri občinstva.

Pri predstavitvi naj se menedžer drži rdeče niti.

Uvod naj bo zasnovan tako, da vsebuje osnovne informacije. Menedžer naj že v uvodnem delu vzbudi zanimanje pri občinstvu.

Priprava: Pripomočki, ki jih govorec uporablja, naj bodo skrbno izbrani. Pomembno je, da ne zasenčijo govorca. Uporabljajmo jih le kot pomagalo, za nazorno prikazovanje izbrane tematike.

Menedžer naj predstavitev podpre z logičnimi dokazi in argumenti, ki si jih predhodno pripravi.

Menedžer naj si zapomni tri bistvene elemente, ki so nujno potrebni za uspešno predstavitev: vaje, vaje in še enkrat vaje.

Izvedba: Pri izvedbi predstavitve je pomembno predvsem to, da govorec zaupa vase in v svoje sposobnosti. Če se je namreč na predstavitev dobro pripravil, je vsaka skrb o morebitnem neuspehu odveč.

Če strnemo misli, lahko rečemo, da razlike med študenti in menedžerji na področju poslovnih predstavitev obstajajo. Pomembno je, da menedžerji pridobijo ustrezna znanja s področja poslovnega komuniciranja, kar jim bo pomagalo, da bodo pri izvajanju poslovnih predstavitev bolj uspešni. V podjetjih naj nadrejeni nudijo podrejenim možnosti za izobraževanje ter za pripravo predstavitev v praksi.

V organizacijah bi se morali zavedati, da so ljudje s svojimi znanji in sposobnostmi vir konkurenčne prednosti. Več pozornosti bi bilo treba posvetiti zaposlenim, predvsem njihovem izobraževanju. Pri tem je treba poudariti, da vodstvo podjetja pogosto meni, da so veščine za poslovno komuniciranje posamezniku naravno dane ter da izobraževanje na tem področju ni potrebno. Vendar izkušnje kažejo, da je tako mišljenje zmotno. Strokovnjaki trdijo, da k učinkovitemu nastopanju v javnosti 90 % pripomorejo vaje, dobra priprava in izkušnje, vse drugo sta nadarjenost in intuicija.

LITERATURA

1. Bakshian Aram: American Speaker. Washington : Georgetown Publishing House, 1995. (loč. pag.).
2. Becker Dennis, Borkum Becker Paula: Powerful presentation skills. New York : Business one irwin/mirror press, 1994. 76 str.
3. Bertoncej Ivan: Predavanje in govorništvo. Ljubljana : Dopisna delavska univerza Univerzum, 1980. 163 str.
4. Clayton Peter: Poslovna govorica telesa. 1. izdaja. Ljubljana : Prešernova družba, 2004. 168 str.
5. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: Metode raziskovalnega dela. 2. del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005, 98 str. xxxii pril.
6. Ellis Mark, O'Driscool Nina: Giving presentations. Harlow : Longman, 1992. 96 str.
7. Heller Robert, Hindle Tim: Veliki poslovni priročnik. Ljubljana : Mladinska knjiga, 2001. 831 str.
8. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. 2. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 379 str.
9. Kneževič Ana Nuša: Oljka: o sporazumevanju in obnašanju: tudi tako govorimo. Radovljica: Didakta, 2001. 223 str.
10. Košmelj Blaženka, Rovan Jože: Statistično sklepanje. 2. izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 312 str.
11. Kragelj Ingrid, Ušaj Tanja: Poslovno sporazumevanje. 1. izdaja. Ljubljana : DZS, 2000. 144 str.
12. Laws Anne: Presentations. Summertown : Summertown publishing, 2000. 139 str.
13. Lerche Ruth: Veščine javnega nastopanja. Radovljica : Skriptorij KA, 1996. 168 str.
14. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.

15. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Obzorja, 1987. 365 str.
16. Mihaljčič Zlatko: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Jutro, 2000. 95 str.
17. Možina Stane et al.: Osnove managementa. Portorož : Visoka šola za podjetništvo, 2000. 294 str.
18. Možina Stane et al.: Management : nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
19. Možina Stane et al.: Poslovno komuniciranje. 2. izdaja. Maribor : Obzorja, 2004. 493 str.
20. Peel Malcolm: Successful presentation in a week. London : Headway Hodder & Stoughton, 1992. 96 str.
21. Price Bowman Daria: Prezentacije. Ljubljana : Založniška hiša Primath d.o.o., 2000. 230 str.
22. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
23. Tavčar Mitja: Uspešno poslovno sporazumevanje. 1. izdaja. Ljubljana : Novi Forum, 1995. 87 str.
24. Thiele Albert: Kaj moramo vedeti: O govorniški spretnosti. 1. izdaja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 209 str.
25. Ule Mirjana, Kline Miro: Psihologija tržnega komuniciranja. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1996. 267 str.
26. Ventrella W. Scott: Moč pozitivnega mišljenja za poslovneže. Ljubljana : Mladinska knjiga, 2003. 187 str.

VIRI

1. Bender Urs Peter: Eye contact. [URL: <http://www.peterursbender.com/spp/105.htm>], dostopno 07. 03. 2005.
2. Feierman Art: The Art of Communicating Effectively. [URL: <http://www.projectorsolution.com/effectivepresentations.asp>], dostopno 03.03.2005.

3. Lindsay B. Erin: Effective Presentations. [URL: <http://www.research.ucla.edu/era/present/sld003.htm>], dostopno 02. 03. 2005.
4. Mohorko Bojan: Uporaba vizualnih sredstev in tehnik za kvalitetno predstavitel. [URL: <file:///C:/WINDOWS/Temporary%20Internet%20Files/Content.IE5/ID2RGT6D/268,6,Projektor>], dostopno 07. 03. 2005.
5. Reigh Marlana: Voice image specialist: [URL: <http://www.myvoicespeakssuccess.com/>], dostopno 27. 02. 2005.
6. Reigh Marlana: Your voice: The most powerful personal tool in making presentations. [URL: http://www.presentersuniversity.com/delivery_voice.php], dostopno 27. 02. 2005.
7. Stack Laura: 10 time – management tips to aid presenters. [URL: http://www.presentations.com/presentations/creation/article_display.jsp?vnu_content_id=1000738245], dostopno 02. 03. 2005.
8. The power of body language. [URL: http://www.presentersuniversity.com/courses_archives_bodylanguage.php], dostopno 27. 02. 2005.
9. Waldrop E. Dawn: Are you aware of what you wear? A subtle yet powerful presentation tool. [URL: http://www.presentersuniversity.com/delivery_wear.php], dostopno 03. 03. 2005.
10. Zidar Tatjana: Kako premagati strah in tremo. [URL: http://www.rtvsllo.si/modro/arhiv.php?op=helper&id=5&name=kakopremagatistrah_intremo], dostopno 03. 03. 2005.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za študente specialističnega študija menedžmenta

Spoštovani!

Sem Anita Troha in končujem specialistični študij na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V specialistični nalogi, ki jo pripravljam pod mentorstvom dr. Staneta Možine obravnavam poslovne predstavitve.

Prosim vas, da izpolnite priloženi vprašalnik. Namen raziskave je ugotoviti ali se študentje specialističnega študija v Novi Gorici srečujejo s težavami pri pripravljanju predstavitev in nastopov v javnosti. Pridobljene rezultate bom primerjala z rezultati identičnih vprašalnikov, ki pa jih bodo izpolnili menedžerji, ki specialističnega študija ne obiskujejo. Cilj raziskave je ugotoviti razlike med obema populacijama ter ali ste študentje morebitne težave s pomočjo znanja in izkušenj, ki ste jih pridobili med specialističnim študijem premagali.

Poudarim naj, da bodo vaši odgovori anonimni.

Za sodelovanje se vam vnaprej zahvaljujem in vam želim obilo poslovnih uspehov.

Lep pozdrav,

Anita Troha

VPRAŠALNIK: VEŠČINE ZA NASTOPANJE IN PREDSTAVITVE

Prosim vas, da kar se da iskreno ocenite, v kolikšni meri veljajo za vas trditve v vprašalniku. Odločen "da" ocenite s 5, odločen "ne" pa z 1.

Trditve	1	2	3	4	5
1. Najprej si zastavim smoter in cilje predstavitev, šele potem se lotim načrtovanja.					
2. Temeljito analiziram vrednote, potrebe in omejitve udeležencev, ki jih pričakujem na predstavitvi.					
3. Najprej si zapišem osnovne zamisli za jedro predstavitev; te zamisli merijo na zastavljene cilje in smoter predstavitev.					
4. Te osnovne zamisli, predloge, vsebine vključim tako v uvod - napoved vsebine - kot v konec sklepne ugotovitve svoje predstavitev.					
5. Zasnujem uvod, ki pritegne pozornost občinstva in ki posreduje osnovne informacije o vsebini predstavitev.					
6. V sklepnem delu se povrnem k uvodu, k pregledu glavnih tem, jih povzamem in po možnosti končam s pozivom na takojšnje ukrepanje.					
7. Vidni pripomočki, ki jih uporabljam, so skrbno pripravljene, preprosti, čitljivi, pregledni in učinkoviti.					
8. Število vidnih, slikovnih pripomočkov prilagodim času, ki ga imam na voljo. Izberem jih tako, da podpirajo, ne pa motijo moja izvajanja.					
9. Držim se načela, da bo predstavitev prepričljiva le, če jo podprem z logičnimi dokazi.					
10. Tesnobo, ki jo občutim ob predstavitvi, usmerim v večjo zavzetost in ne dovolim, da bi me ovirala.					
11. Poskrbim, da so koristi, ki jih predlagam občinstvu, kar najbolj jasne in prepričljive.					
12. Verjamem v zamisli in predloge, ki jih predstavljam, zato delam to zavzeto in prepričljivo.					
13. Predstavitev vadim temeljito in tolikokrat, da sem le malo navezan na zapiske in se lahko zares posvetim občinstvu na predstavitvi.					
14. Zapiske omejim na iztočnice, ključne besede in podatke - izogibam se branju besedila predstavitev.					

15. Predstavitev vadim v realističnih okoliščinah; stojim, če predvidevam, da bom govoril stoje, ter uporabljam vidne pripomočke kot na predstavitvi.					
16. Pripravim si odgovore na vprašanja, ki jih predvidevam, in vadim, kako bom odgovarjal na predstavitvi.					
17. Pred predstavitvijo poskrbim za primeren razpored udeležencev v prostoru in preizkusim vso avdio in video opremo.					
18. Ves čas predstavitve sem s pogledom v stiku z udeleženci, zdaj s tem, potem z drugim, ne prekratko, ne predolgo.					
19. Govor podpiram z naravnimi in učinkovitimi kretnjami, tesnobe se otrem že v prvih trenutkih, sproščen sem kot v pogovoru.					
20. Govorim dovolj naglas, dovolj počasi in dovolj jasno. Pazim na poudarke, glasnost in premore, ne govorim monotono.					

Najlepša hvala za sodelovanje!

Priloga 2: Anketni vprašalnik za menedžerje

Spoštovani!

Sem Anita Troha in zaključujem specialistični študij na Ekonomске fakulteti Univerze v Ljubljani. V specialistični nalogi, ki jo pripravljam pod mentorstvom dr. Staneta Možine obravnavam poslovne predstavitve.

Prosim Vas, da izpolnite priloženi vprašalnik. Namen raziskave je ugotoviti ali se menedžerji v praksi srečujete s težavami pri pripravljanju predstavitev in nastopov v javnosti.

Poudarim naj, da bodo vaši odgovori anonimni. Prosim vas, da vprašalnik pošljete v priloženi kuverti na spodaj napisani naslov.

Za sodelovanje se vam vnaprej zahvaljujem in vam želim obilo poslovnih uspehov.

Lep pozdrav,

Anita Troha

Naslov:
Anita Troha
Velike Žablje 93
5263 Dobravlje

VPRAŠALNIK: VEŠČINE ZA NASTOPANJE IN PREDSTAVITVE

Prosim vas, da kar se da iskreno ocenite, v kolikšni meri veljajo za vas trditve v vprašalniku. Odločen "da" ocenite s 5, odločen "ne" pa z 1.

Ali ste se že kdaj srečali s teorijo poslovnega komuniciranja?

DA NE

V primeru, da ste na zgornje vprašanje odgovorili z »da« vam nadaljnje izpolnjevanje vprašalnika ni potrebno. Zahvaljujemo se vam za sodelovanje.

Trditve	1	2	3	4	5
1. Najprej si zastavim smoter in cilje predstavitve, šele potem se lotim načrtovanja.					
2. Temeljito analiziram vrednote, potrebe in omejitve udeležencev, ki jih pričakujem na predstavitvi.					
3. Najprej si zapišem osnovne zamisli za jedro predstavitve; te zamisli merijo na zastavljene cilje in smoter predstavitve.					
4. Te osnovne zamisli, predloge, vsebine vključim tako v uvod - napoved vsebine - kot v konec sklepne ugotovitve svoje predstavitve.					
5. Zasnujem uvod, ki pritegne pozornost občinstva in ki posreduje osnovne informacije o vsebini predstavitve.					
6. V sklepnem delu se povrnem k uvodu, k pregledu glavnih tem, jih povzamem in po možnosti končam s pozivom na takojšnje ukrepanje.					
7. Vidni pripomočki, ki jih uporabljam, so skrbno pripravljene, preprosti, čitljivi, pregledni in učinkoviti.					
8. Število vidnih, slikovnih pripomočkov prilagodim času, ki ga imam na voljo. Izberem jih tako, da podpirajo, ne pa motijo moja izvajanja.					
9. Držim se načela, da bo predstavitev prepričljiva le, če jo podprem z logičnimi dokazi.					
10. Tesnobo, ki jo občutim ob predstavitvi, usmerim v večjo zavzetost in ne dovolim, da bi me ovirala.					
11. Poskrbim, da so koristi, ki jih predlagam občinstvu, kar najbolj jasne in prepričljive.					

12. Verjamem v zamisli in predloge, ki jih predstavljam, zato počnem to zavzeto in prepričljivo.					
13. Predstavitev vadim temeljito in tolikokrat, da sem le malo navezan na zapiske in se lahko zares posvetim občinstvu na predstavitvi.					
14. Zapiske omejim na iztočnice, ključne besede in podatke - izogibam se branju besedila predstavitve.					
15. Predstavitev vadim v realističnih okoliščinah; stojim, če predvidevam, da bom govoril stoje, ter uporabljam vidne pripomočke kot na predstavitvi.					
16. Pripravim si odgovore na vprašanja, ki jih predvidevam, in vadim, kako bom odgovarjal na predstavitvi.					
17. Pred predstavitvijo poskrbim za primeren razpored udeležencev v prostoru in preizkusim vso avdio in video opremo.					
18. Ves čas predstavitve sem s pogledom v stiku z udeleženci, zdaj s tem, potem z drugim, ne prekratko, ne predolgo.					
19. Govor podpiram z naravnimi in učinkovitimi kretnjami, tesnobe se otrem že v prvih trenutkih, sproščen sem kot v pogovoru.					
20. Govorim dovolj naglas, dovolj počasi in dovolj jasno. Pazim na poudarke, glasnost in premore, ne govorim monotono.					

Najlepša hvala za sodelovanje!

Priloga 3: Analiza ankete – menedžerji

Trditve	1		2		3		4		5	
1. Najprej si zastavim smoter in cilje predstavitev, šele potem se lotim načrtovanja.	3,23%	1	9,68%	3	35,48%	11	19,35 %	6	32,26%	10
2. Temeljito analiziram vrednote, potrebe in omejitve udeležencev, ki jih pričakujem na predstavitvi.	0,00%	0	16,13%	5	25,81%	8	41,94%	13	16,13%	5
3. Najprej si zapišem osnovne zamisli za jedro predstavitev; te zamisli merijo na zastavljene cilje in smoter predstavitev.	0,00%	0	12,90%	4	29,03%	9	32,26%	10	25,81%	8
4. Te osnovne zamisli, predloge, vsebine vključim tako v uvod - napoved vsebine - kot v konec sklepne ugotovitve svoje predstavitev.	0,00%	0	16,13%	5	25,81%	8	41,94%	13	16,13%	5
5. Zasnujem uvod, ki pritegne pozornost občinstva in ki posreduje osnovne informacije o vsebini predstavitev.	0,00%	0	12,90%	4	41,94%	13	29,03%	9	16,13%	5
6. V sklepnem delu se povrnem k uvodu, k pregledu glavnih tem, jih povzamem in po končam s pozivom na takojšnje ukrepanje.	0,00%	0	19,35%	6	25,81%	8	38,71%	12	16,13%	5
POVPREČNA VREDNOST	0,54%	0,17	14,52%	4,50	30,65%	9,50	34,41%	10,67	20,43%	6,33

	1		2		3		4		5	
7. Vidni pripomočki, ki jih uporabljam, so skrbno pripravljeni, preprosti, čitljivi, pregledni in učinkoviti.	3,23%	1	6,45%	2	32,26%	10	38,71%	12	19,35%	6
8. Število vidnih, slikovnih pripomočkov prilagodim času, ki ga imam na voljo. Izberem jih tako, da podpirajo, ne pa motijo moja izvajanja.	3,23%	1	12,90%	4	29,03%	9	41,94%	13	12,90%	4
9. Držim se načela, da bo predstavitev prepričljiva le, če jo podprem z logičnimi dokazi.	0,00%	0	16,13%	5	41,94%	13	35,48%	11	6,45%	2
10. Verjamem v zamisli in predloge, ki jih predstavljam, zato delam to zavzeto in prepričljivo.	0,00%	0	22,58%	7	29,03%	9	19,35%	6	29,03%	9
11. Predstavitve vadim temeljito in tolikokrat, da sem le malo navezan na zapiske in se lahko zares posvetim občinstvu na predstavitvi.	9,68%	3	16,13%	5	19,35%	6	35,48%	11	19,35%	6
12. Zapiske omejim na iztočnice, ključne besede in podatke - izogibam se branju besedila predstavitve.	19,35%	6	25,81%	8	32,26%	10	22,58%	7	0,00%	0
13. Predstavitve vadim v realističnih okoliščinah; stojim, če predvidevam, da bom govoril stoje, ter uporabljam vidne pripomočke kot na predstavitvi.	32,26%	10	35,48%	11	22,58%	7	9,68%	3	0,00%	0
14. Pripravim si odgovore na vprašanja, ki jih predvidevam, in vadim, kako bom odgovarjal na predstavitvi.	12,90%	4	29,03%	9	41,94%	13	16,13%	5	0,00%	0
15. Pred predstavitvijo poskrbim za primeren raspored udeležencev v prostoru in preizkusim vso avdio in video opremo.	3,23%	1	16,13%	5	51,61%	16	12,90%	4	16,13%	5
	POVPREČNA VREDNOST									
	9,32%	2,89	20,07%	6,22	33,33%	10,33	25,81%	8,00	11,47%	3,56

	1		2		3		4		5	
16. Tesnobo, ki jo občutim ob predstavitvi, usmerim v večjo zavzetost in ne dovolim, da bi me ovirala.	12,90%	4	29,03%	9	35,48%	11	16,13%	5	6,45%	2
17. Poskrbim, da so koristi, ki jih predlagam občinstvu, kar najbolj jasne in prepričljive.	0,00%	0	9,68%	3	38,71%	12	29,03%	9	22,58%	7
18. Ves čas predstavitve sem s pogledom v stiku z udeleženci, zdaj s tem, potem z drugim, ne prekratko, ne predolgo.	6,45%	2	25,81%	8	41,94%	13	16,13%	5	9,68%	3
19. Govor podpiram z naravnimi in učinkovitimi kretnjami, tesnobe se otresem že v prvih trenutkih, sproščen sem kot v pogovoru.	9,68%	3	16,13%	5	32,26%	10	25,81%	8	16,13%	5
20. Govorim dovolj naglas, dovolj počasi in dovolj jasno. Pazim na poudarke, glasnost in premore, ne govorim monotono.	0,00%	0	12,90%	4	29,03%	9	38,71%	12	19,35%	6
POVPREČNA VREDNOST	5,81%	1,80	18,71%	5,8	35,48%	11,00	25,16%	7,80	14,84%	4,60

Priloga 4: Analiza ankete – študenti

Trditve	1		2		3		4		5	
1. Najprej si zastavim smoter in cilje predstavitev, šele potem se lotim načrtovanja.	0,00%	0	0,00%	0	3,23%	1	29,03%	9	67,74%	21
2. Temeljito analiziram vrednote, potrebe in omejitve udeležencev, ki jih pričakujem na predstavitvi.	0,00%	0	0	0	35,48%	11	32,26%	10	32,26%	10
3. Najprej si zapišem osnovne zamisli za jedro predstavitev; te zamisli merijo na zastavljene cilje in smoter predstavitev.	0,00%	0	0,00%	0	3,23%	1	45,16%	14	51,61%	16
4. Te osnovne zamisli, predloge, vsebine vključim tako v uvod - napoved vsebine - kot v konec sklepne ugotovitve svoje predstavitev.	0,00%	0	0,00%	0	16,13%	5	35,48%	11	48,39%	15
5. Zasnujem uvod, ki pritegne pozornost občinstva in ki posreduje osnovne informacije o vsebini predstavitev.	0,00%	0	3,23%	1	16,13%	5	29,03%	9	51,61%	16
6. V sklepnem delu se povrnem k uvodu, k pregledu glavnih tem, jih povzamem in po končam s pozivom na takojšnje ukrepanje.	0,00%	0	6,45%	2	16,13%	5	35,48%	11	41,94%	13
POVPREČNA VREDNOST	0 %	0	2,15%	0,67	15,05%	4,67	34,41%	10,67	48,92%	15,17

	1		2		3		4		5	
7. Vidni pripomočki, ki jih uporabljam, so skrbno pripravljeni, preprosti, čitljivi, pregledni in učinkoviti.	0,00%	0	3,23%	1	16,13%	5	32,26%	10	48,39%	15
8. Število vidnih, slikovnih pripomočkov prilagodim času, ki ga imam na voljo. Izberem jih tako, da podpirajo, ne pa motijo moja izvajanja.	0,00%	0	0,00%	0	12,90%	4	22,58%	7	64,52%	20
9. Držim se načela, da bo predstavitev prepričljiva le, če jo podprem z logičnimi dokazi.	0,00%	0	3,23%	1	19,35%	6	35,48%	11	41,94%	13
10. Verjamem v zamisli in predloge, ki jih predstavljam, zato delam to zavzeto in prepričljivo.	0,00%	0	3,23%	1	12,90%	4	32,26%	10	51,61%	16
11. Predstavev vadim temeljito in tolikokrat, da sem le malo navezan na zapiske in se lahko zares posvetim občinstvu na predstavitvi.	0,00%	0	0,00%	0	9,68%	3	41,94%	13	48,39%	15
12. Zapiske omejim na iztočnice, ključne besede in podatke - izogibam se branju besedila predstavitve.	0,00%	0	0,00%	0	29,03%	9	35,48%	11	35,48%	11
13. Predstavev vadim v realističnih okoliščinah; stojim, če predvidevam, da bom govoril stoje, ter uporabljam vidne pripomočke kot na predstavitvi.	0,00%	0	6,45%	2	19,35%	6	25,81%	8	48,39%	15
14. Pripravim si odgovore na vprašanja, ki jih predvidevam in vadim, kako bom odgovarjal na predstavitvi.	9,68%	3	16,13%	5	29,03%	9	32,26%	10	12,90%	4
15. Pred predstavitvijo poskrbim za primeren raspored udeležencev v prostoru in preizkusim vso avdio in video opremo.	3,23%	1	6,45%	2	19,35%	6	41,94%	13	29,03%	9
POVPREČNA VREDNOST	1,43%	0,44	4,30%	1,33	18,64%	5,78	33,33%	10,33	42,29%	13,11

	1		2		3		4		5	
16. Tesnobo, ki jo občutim ob predstavitvi, usmerim v večjo zavzetost in ne dovolim, da bi me ovirala.	0,00%	0	9,68%	3	41,94%	13	35,48%	11	12,90%	4
17. Poskrbim, da so koristi, ki jih predlagam občinstvu, kar najbolj jasne in prepričljive.	0,00%	0	3,23%	1	9,68%	3	41,94%	13	45,16%	14
18. Ves čas predstavitve sem s pogledom v stiku z udeleženci, zdaj s tem, potem z drugim, ne prekratko, ne predolgo.	0,00%	0	9,68%	3	19,35%	6	32,26%	10	38,71%	12
19. Govor podpiram z naravnimi in učinkovitimi kretnjami, tesnobe se otremem že v prvih trenutkih, sproščen sem kot v pogovoru.	3,23%	1	9,68%	3	29,03%	9	32,26%	10	25,81%	8
20. Govorim dovolj naglas, dovolj počasi in dovolj jasno. Pazim na poudarke, glasnost in premore, ne govorim monotono.	0,00%	0	3,23%	1	22,58%	7	32,26%	10	41,94%	13
POVPREČNA VREDNOST	0,65%	0,20	7,10%	2,2	24,52%	7,60	34,84%	10,80	32,90%	10,20