

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**KOMUNICIRANJE Z RAZLIČNIMI TIPI OSEBNOSTI
SODELAVCEV**

Ljubljana, februar 2002

MARTINA JUDEŽ

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV KOMUNIKACIJE	3
1.1 OPREDELITEV KOMUNIKACIJE.....	3
1.2 NAMEN KOMUNICIRANJA	3
1.3 SESTAVINE, POTEK IN SMERI SPORAZUMEVANJA.....	4
1.4 UČINKOVITOST IN USPEŠNOST KOMUNICIRANJA.....	5
2 NAČINI SPORAZUMEVANJA	6
2.1 NEVERBALNO KOMUNICIRANJE	6
2.1.1 Govorica telesa	7
2.1.2 Osebni videz in urejenost.....	7
2.1.3 Prostor, predmeti in čas.....	8
2.2 VERBALNO KOMUNICIRANJE.....	8
2.2.1 Govorno komuniciranje.....	8
2.2.2 Pisno komuniciranje	9
3 TIPI OSEBNOSTI GLEDE NA TEMPERAMENT	9
3.1 RAZLIKE MED LJUDMI.....	9
3.2 ŠTIRJE OSNOVNI TEMPERAMENTI	10
3.3 ZNAČILNOSTI ŠTIRIH TEMPERAMENTOV.....	10
3.3.1 Popularni sangvinik	10
3.3.2 Popolni melanholik	11
3.3.3 Močni kolerik	12
3.3.4 Mirni flegmatik	13
3.4 KAKO PREPOZNATI POSAMEZEN TIP TEMPERAMENTA SODELAVCA	14
3.4.1 Popularni sangvinik	14
3.4.2 Popolni melanholik	15
3.4.3 Močni kolerik	15
3.4.4 Mirni flegmatik	15
3.5 KOMBINACIJE TEMPERAMENTOV	16
3.5.1 Popularni sangvinik/ močni kolerik	17
3.5.2 Popolni melanholik/ mirni flegmatik.....	18
3.5.3 Močni kolerik/ popolni melanholik	18
3.5.4 Mirni flegmatik/ popularni sangvinik.....	19
3.5.5 Popularni sangvinik/ popolni melanholik	19
3.5.6 Močni kolerik/ mirni flegmatik.....	19
4 ZAZNAVNI TIPI OSEBNOSTI	19

4.1 NEVROLINGVISTIČNO PROGRAMIRANJE	19
4.2 NAČINI ZAZNAVANJA.....	20
4.3 TRIJE TIPI OSEBNOSTI GLEDE NA NAČIN ZAZNAVANJA	20
4.3.1 <i>Vizualni tip</i>	21
4.3.2 <i>Avditorni tip</i>	21
4.3.3 <i>Kinestetični tip</i>	21
4.4 TELESNE ZNAČILNOSTI TREH ZAZNAVNIH TIPOV SODELAVCEV	22
4.4.1 <i>Telesne značilnosti vizualnega tipa</i>	22
4.4.2 <i>Telesne značilnosti avditivnega tipa</i>	23
4.4.3 <i>Telesne značilnosti kinestetičnega tipa</i>	23
4.5 BESEDE, PO KATERIH PREPOZNAVO ZAZNAVNE TIPE OSEBNOSTI	23
5 USPEŠNO KOMUNICIRANJE S SODELAVCI	24
5.1 TIPI OSEBNOSTI GLEDE NA TEMPERAMENT IN NAČIN ZAZNAVANJA	24
5.2 KREPITEV LASTNIH MOČI IN PREMAGOVANJE ŠIBKOSTI	25
5.2.1 <i>Sangvinik potrebuje organizacijo</i>	26
5.2.2 <i>Melanholik naj se razvedri</i>	26
5.2.3 <i>Kolerik naj se umiri</i>	27
5.2.4 <i>Flegmatik naj se motivira</i>	28
5.3 ČUSTVENE POTREBE TIPOV TEMPERAMENTOV SODELAVCEV.....	29
5.4 KOMUNICIRANJE Z RAZLIČNIMI TEMPERAMENTNIMI TIPI SODELAVCEV.....	30
5.4.1 <i>Popularni sangvinik</i>	30
5.4.2 <i>Popolni melanholik</i>	31
5.4.3 <i>Močni kolerik</i>	32
5.4.4 <i>Mirni flegmatik</i>	33
5.5 KAKO VZPOSTAVIMO NEPOSREDEN STIK S SOGOVORNIKOM	33
5.5.1 <i>Vzpostavitev neposrednega stika na verbalni ravni</i>	34
5.5.2 <i>Vzpostavitev neposrednega stika na neverbalni ravni</i>	35
6 KOMUNICIRANJE NA POSLOVNEM SESTANKU.....	36
6.1 OPREDELITEV IN NAMEN SESTANKA	36
6.2 RAZLIČNI UDELEŽENCI SESTANKA	37
6.3 NALOGE VODJE SESTANKA	37
6.4 RAVNANJE S TEŽAVNIMI UDELEŽENCI SESTANKA	38
6.5 DOSEGANJE NEPOSREDNEGA STIKA Z UDELEŽENCI	39
SKLEP.....	41
LITERATURA	43
VIRI.....	44

UVOD

Naj začnem to diplomsko delo z Greenovimi besedami o komunikaciji (Green, 1991, str. 5).

KOMUNIKACIJA

Ne učimo se je.

Naš obstoj je odvisen od nje.

Težja je, kot si mislimo.

Ne moremo je spremeniti, dokler ne spremenimo sebe.

Sposobnost učinkovitega sporazumevanja je po mojem mnenju ena izmed najpomembnejših veščin za uspeh v življenju. Zmožnost uspešne komunikacije žal ni vedno prirojena, je pa pozitivno to, da se je lahko naučimo. Da se naučimo komunicirati na zares odrasel način, pa je potrebno vložiti veliko volje in truda; potrebno je opustiti ustaljene navade komuniciranja in jih zamenjati z novimi, učinkovitejšimi.

Mislim, da bi bilo potrebno v ekonomsko-poslovnem svetu področju komuniciranja nameniti več pozornosti, saj se premnogokrat dogaja, da sicer zelo dobremu ekonomistu samo zaradi neprimerne komunikacije ne uspe izpeljati nekega ekonomskega posla uspešno do konca. Če ekonomist dobremu poznavanju ekonomskega področja doda še znanje o uspešni komunikaciji in oboje skupaj spretno uporablja, so tudi njegovi poslovni uspehi zagotovljeni.

Predmet diplomskega dela je komunikacija z različnimi tipi osebnosti glede na temperament in čutno zaznavanje. Opisala bom prevladujoče značilnosti temperamentnih tipov osebnosti in značilnosti tipov osebnosti, ki imajo različen način čutnega zaznavanja. Ob tem pa velja pripomniti, da je namen kategoriziranja sodelavcev izključno v tem, da nam služi kot pomoč za lažje doseganje cilja po učinkoviti komunikaciji, ki naj zadovolji naše poslovne cilje.

Namen diplomskega dela je prikazati, kako lahko znanja in spretnosti komuniciranja z različnimi tipi ljudi uporabimo pri poslovnem komuniciranju, npr. na poslovnem sestanku. Podjetja pa bi ta znanja o učinkoviti komunikaciji lahko uporabila tudi tako, da bi svoje zaposlene interno usposabljala; po drugi strani pa bi strokovnjaki s tega področja lahko nudili svetovanje tudi zunanjim poslovnim partnerjem in podjetjem.

Cilj je prikazati pomembnost upoštevanja osebnostnih lastnosti ljudi za uspešno delo z njimi. Naši delovni uspehi so namreč v veliki meri pogojeni z ustrezno komunikacijo. Na poslovnem sestanku, poslovnih razgovorih in pogajanjih bo naša komunikacija dosegla svoj namen, če se bomo potrudili in način komuniciranja prilagodili tistemu, s katerim smo v stiku.

Diplomsko delo sem zasnovala tako, da bom najprej opredelila komunikacijo, njen namen, sestavine, potek in smeri, v katerih se sporazumevamo. Navedla bom tudi, kaj pomeni učinkovita in uspešna komunikacija. V drugem poglavju bom predstavila dva načina sporazumevanja; verbalno in neverbalno. Opredelila bom prednosti in slabosti pisne in ustne komunikacije.

V tretjem poglavju bom predstavila tipe osebnosti glede na temperament, ki so: sangvinik, melanholik, kolerik in flegmatik. Opisala bom njihove osnovne značilnosti, kako prepoznamo posamezen tip osebnosti ter prikazala tudi tiste, ki jih ne moremo uvrstiti samo v en temperamentni tip osebnosti.

V četrtem poglavju bom razvrstila tipe osebnosti glede na čutno zaznavanje, in sicer: vizualni, avditorni in kinestetični tip. Navedla bom tudi nekaj značilnosti, po katerih prepoznamo, kateri zaznavni tip je oseba, s katero komuniciramo. Ljudje se namreč razlikujemo po tem, kateri je naš primarni način zaznavanja.

Peto poglavje bo podrobnejši prikaz komunikacije z vsemi tipi osebnosti. Za uspešne odnose na delovnem mestu moramo najprej razumeti sebe, se posvetiti svojim šibkim točkam in okrepiti svoje moči. Ko delamo na sebi, začnemo boljše razumeti čustvene potrebe naših sodelavcev in jih tudi zadovoljevati, s čimer pomagamo njim, hkrati pa uresničujemo svoje zadane cilje po poslovnih uspehih. Z zavedanjem različnosti lahko začnemo odnose, za katere je značilen neposreden stik, ki vključuje poznavanje določenih verbalnih in neverbalnih pristopov.

V zadnjem poglavju bom opisala, kako nam naše znanje in sposobnosti komuniciranja lahko koristijo na poslovnih sestankih. To obliko poslovnega komuniciranja sem izbrala, ker je v njem zajeto tako komuniciranje s posameznikom kot tudi s skupino. Če smo sami vodja sestanka, bomo lahko svoje komunikacijske spretnosti učinkovito uporabili pri delu s težavnimi udeleženci sestanka.

1 PREDSTAVITEV KOMUNIKACIJE

1.1 Opredelitev komunikacije

Slovar slovenskega knjižnega jezika definira pojem komunicirati kot: izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se (Tavčar, 1995, str. 1). Komunikacija pa je sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij ter sporazumevanje. Komunikacija je tudi sredstvo, objekt, po katerem je mogoče premikanje iz kraja v kraj (Kavčič, 1999, str. 2).

Kot poslovno komuniciranje označujemo tisto komunikacijo, ki poteka v organizacijah in med organizacijami, v katerih delujejo udeleženci komuniciranja - pošiljatelji in prejemniki. Poslovno komuniciranje je namreč temeljno tkivo, ki povezuje med seboj udeležence v organizaciji in med organizacijami (Možina, Tavčar, Kneževič 1998, str. 24).

1.2 Namen komuniciranja

Namenov poslovnega komuniciranja je veliko, toliko kot je oblik sodelovanja med ljudmi (Tavčar, 1995, str. 10). Komuniciramo, da bi informirali, poučevali, prepričevali, predvsem pa, da bi vplivali na sodelavce in ostale posameznike ter na skupine izven organizacije (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 18).

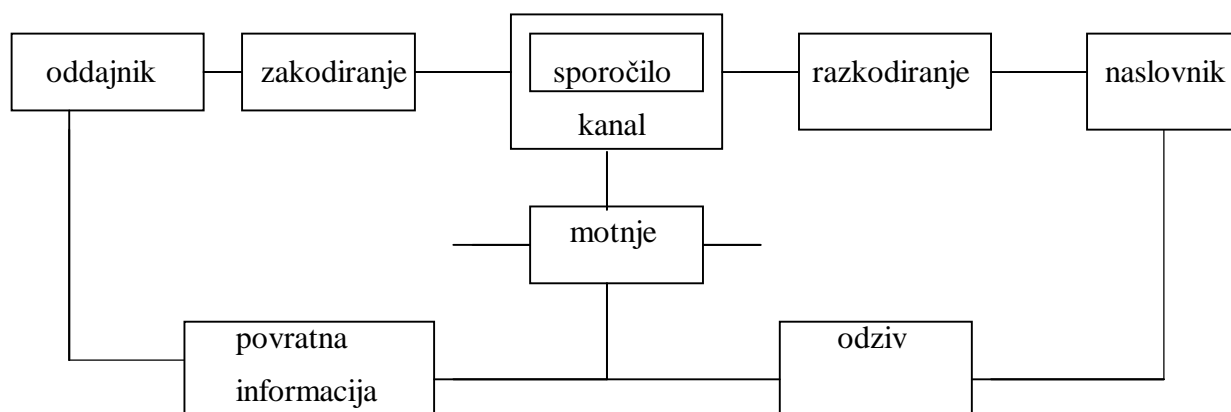
Različne oblike komuniciranja nam omogočajo:

- dajanje in pridobivanje informacij,
- medsebojno izmenjavo podatkov in mnenj,
- vzdrževanje poslovnih in tržnih stikov,
- delovanje in prenos idej, zamisli in rešitev,
- začenjanje, razvoj in končanje dela,
- nabavo, prodajo, pogodbe,
- pregled, usmerjanje in usklajevanje tržnih poslov,
- reševanje tekočih in potencialnih problemov,
- raziskovalno in razvojno dejavnost.

1.3 Sestavine, potek in smeri sporazumevanja

Vsak poslovnež mora razumeti, kako poteka komunikacijski proces. Komunikacijski model pokaže, kdo komu kaj sporoča, po kateri poti in s kakšnim učinkom. Poglavitna udeleženca v komunikaciji sta oddajnik in naslovnik, komunikacijski orodji pa sta sporočilo in kanal. Štiri komunikacijske funkcije so: zakodiranje, razkodiranje, odziv in povratna informacija. Zadnja prvina so motnje (Kotler, 1996, str. 597).

Slika 1: Prvine v procesu komunikacije



Vir: Kotler, 1996, str. 597.

1. **Oddajnik** - je vir informacij in pobudnik komunikacijskega procesa. Oddajnik mora vedeti, katerega sprejemnika želi doseči in kakšne odzive pričakuje od njega. Izbere vrsto sporočila in najprimernejši kanal, nato pa sporočilo kodira.
2. **Sprejemnik** - je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in razkodira oddajnikovo sporočilo. Razkodiranje sporočila je prevajanje kodiranih sporočil v obliko, ki je razumljiva sprejemniku.
3. **Sporočilo** - je skupek verbalnih in neverbalnih simbolov in vsebuje informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti prejemniku.
4. **Komunikacijski kanal** - je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku. To so lahko različni neposredni stiki ali pa tehnični pripomočki, predvsem telekomunikacijske zveze (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 44).

Sledijo štiri komunikacijske funkcije (Kotler, 1996, str. 598):

- Kodiranje pomeni pomensko vnašanje misli ali čustev v pisno ali besedno obliko.

- Dekodiranje je prevajanje kodiranih sporočil v obliko, razumljivo sprejemniku.
- Odziv so reakcije prejemnika na sprejete informacije.
- Povratna informacija je sporočilo, ki ga uporabnik pošlje prvotnemu sporočevalcu.

Upoštevati je treba, da se pogosto pojavljajo motnje, saj so ljudje vsakodnevno izpostavljeni številnim sporočilom. Selektivna pozornost, izkrivljanje in ohranitev so trije vzroki, zaradi katerih naslovnik ne sprejme določenega sporočila (Kotler, 1996, str. 598). Selektivna pozornost pomeni, da naslovnik ne zazna vseh sporočil. Selektivno izkrivljanje je popačenje sporočila; naslovnik sliši tisto, kar želi. Selektivna ohranitev pa pomeni, da naslovnik ohrani le del sporočil, ki so ga dosegla. Naloga sporočevalca je torej oblikovati takšno sporočilo, ki bo doseglo prejemnika kljub številnim motnjam v okolju.

Sporazumevanje poteka v podjetju ali organizaciji na naslednje načine (Tavčar, 1995, str. 13): od zgoraj navzdol (navodila), od spodaj navzgor (vprašanja, informacije) ter počez med enotami in posamezniki na isti ravni. Po drugi strani pa je komunikacija lahko enosmerna, dvosmerna (med dvema udeležencema) ali večsmerna, ko nastopa več udeležencev.

1.4 Učinkovitost in uspešnost komuniciranja

Komuniciranje je učinkovito:

- kadar daje kar največ rezultatov ob dani porabi sredstev podjetja ali tistega, ki komunicira,
- ko zastavljene cilje dosega ob čim manjši porabi sredstev (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 21).

Učinkovitost pa lahko presojamo na dva načina (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 21), in sicer z:

- ekonomičnostjo komuniciranja, ki nam pove, kolikšni so skupni stroški organizacije za opravljeno komuniciranje,
- produktivnostjo komuniciranja, ki nam pove, kolikšne izide je dala vsaka sestavina in vsak udeleženec komuniciranja.

Učinkovito komuniciranje ni nujno tudi uspešno. Uspešno je tisto komuniciranje, s katerim dosežemo zastavljene cilje. To pomeni, da šteje doseženi cilj, ne pa obsežnost in intenzivnost komunikacijske dejavnosti. Tudi v primeru, da naše poslovno komuniciranje izpolnjuje naloge

in cilje komuniciranja, vendar pa ti cilji niso usklajena sestavina ciljev vsega podjetja, ki mu komuniciranje služi, tega komuniciranja ne moremo šteti za uspešno (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 22).

Poslovno komuniciranje lahko označimo za uspešno, če vpliva na udeležence v lastni organizaciji in v drugih organizacijah na takšen način, da ti spremenijo svojo naravnost in delovanje tako, da omogočijo podjetju doseči njegove cilje (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 27). Delovne organizacije, v katerih poteka uspešno poslovno komuniciranje, imajo uspešno politiko zaposlovanja in napredovanja (Simmons, 2000, str. 193), jasno razmejene odgovornosti in visoko delovno storilnost, s timskim delom dosegajo odlične rezultate, končni rezultat pa je visok prihodek.

2 NAČINI SPORAZUMEVANJA

Poznamo dva načina sporazumevanja, neverbalno in verbalno. Verbalno komuniciranje pa delimo še na govorno in pisno.

2.1 Neverbalno komuniciranje

Komuniciranje, ki ne poteka niti v pisni niti v govorni obliki, je nebesedno (neverbalno) komuniciranje. Raziskave so pokazale, da je nebesedna komunikacija pomembnejša od besedne. V povprečnem poslovnem razgovoru ima neposredni pomen besed 7 odstotni delež, zvok govora 38 odstotni delež, 55 odstotkov pa odpade na nebesedno komuniciranje (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 47).

Podjetja se med seboj razlikujejo tudi po tem, koliko se v njih pogovarjajo. Brajša (1994, str. 56) pravi, da obstajajo podjetja, kjer je veliko pogovarjanja, pa tudi pretežno molčeča podjetja. Značilnost slednjih je nejasno komuniciranje ter večpomenskost.

Različni avtorji podajajo različne vrste neverbalnega komuniciranja. Osredotočila se bom na delitev, kot jo navajajo Možina, Tavčar in Kneževič (1998, str. 47).

2.1.1 Govorica telesa

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

Ljudje si lastimo prostor okoli nas in odganjamo vsiljivce iz našega intimnega in osebnega prostora. Preveč ljudi se v zelo majhnem prostoru zagotovo ne počuti najbolje, zato je pomembno, da za srečanja izberemo primeren prostor, ker bo razpoloženje ljudi v njem bistveno drugačno.

Na področju drže in gibanja je pomembna pokončna in vzravnana drža, saj le - ta odseva človekovo dobro razpoloženje in je tako eno izmed pomembnih sporočil okolici in tudi ena prvih stvari, ki jih sogovornik opazi.

Na področju gestike in mimike so posebej nevarne določene navade, živčne kretnje. Dobro je, če se jih zavemo in potem tudi odpravimo. Najbolj zgovorna pa je mimika obraza. Če stojita sporočevalec in prejemnik blizu, lahko z obraznih gibov ogromno razbereta. Če se zelo pozorno opazujeta, ne moreta skriti majhnih gibov ustnic, drobnih trzljajev, gibov mišic okoli oči. Ti na videz nepomembni gibi povejo veliko več kot pa besede, saj so spontani in odražajo našo resnično naravo, nagnjenost do sogovornika in njegovega trenutnega sporočila. Telesno izražanje je namreč pod manjšim zavestnim nadzorom kot visoko kodirana verbalna govorica (Kovačev, 1997, str. 105). To je pomembno vedeti še posebej takrat, ko besede pravijo eno, govorica telesa pa drugo.

2.1.2 Osebni videz in urejenost

Prvi vtis o sobesedniku si napravimo že v prvih petih sekundah, potem pa ga le počasi dopolnjujemo. V teh petih sekundah opazimo splošno urejenost, pričesko, negovanost, vonj, ki ga oddaja opazovani, skladnost oblačila s splošno sprejetimi normami in z modnimi smernicami. Zato lahko z neprimernim oblačilom, nenegovanostjo ali kakšno drugo vpadljivo malomarnostjo našega osebnega videza že takoj na začetku obsodimo naša poslovna prizadevanja na neuspeh.

2.1.3 Prostor, predmeti in čas

Razlikujemo štiri območja, primerna za različne stike med sogovorniki (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 56):

- Intimno območje je do 0,4 m razdalje in v tem območju komuniciramo z otrokom ali ljubezenskim partnerjem, včasih pa tudi v poslovnem svetu, če gre za vsebino, ki ni za ušesa ostalih.
- Osebno območje je območje med 0,4 m in 1,5 m in je primerno za razgovore v dvoje.
- Družabno območje je med 1,5 in 4 m, kjer poteka večina poslovnih razgovorov.
- Javno območje je območje na razdalji več kot 4 m in je običajno za predstavitve, seminarje.

Nezanemarljivo vlogo v poslovnem komuniciranju imajo tudi predmeti poslovnega partnerja in organizacije, segajo pa od avtomobilov do pisarniške opreme in osebnih predmetov.

Sestavina poslovnega komuniciranja je tudi čas. Tu gre za točnost ali morda redno zamujanje, ki kaže na določen odnos, pa najsi bo ta pozitiven ali negativen. Poleg tega je pomembno poudariti, da določeni ljudje dajo veliko na čas, so pa tudi drugi, ki jim le ta ne pomeni prav dosti.

2.2 Verbalno komuniciranje

Verbalno komuniciranje obsega govorno in pisno komuniciranje.

2.2.1 Govorno komuniciranje

Govorno komuniciranje je najstarejša in najpreprostejša oblika komuniciranja v poslovnem življenju (Osredečki, 1994, str. 98). Pri komuniciranju s sodelavci je kljub hitro napredujočemu razvoju računalništva in informatike v ospredju še vedno ustno komuniciranje (Kavčič, 1999, str. 151).

Prednosti ustnega komuniciranja so:

- hitrost (pri ustnem komuniciranju je lahko največja),

- presojanje skladnosti (dosežemo jo s kombinacijo verbalnega in neverbalnega komuniciranja),
- celovitost sporočanja (sporočilo sprejmemo tudi iz govornice telesa, prostorske razdalje),
- preverjanje razumevanja sporočila (možno je postavljati dodatna vprašanja),
- zasebnost sporočanja (največja mera zasebnosti je dosežena pri ustnem komuniciranju).

Ustno komuniciranje pa ima sledeče pomanjkljivosti:

- nedokumentiranost (ni ga mogoče obnoviti in s časom se ta pomanjkljivost še stopnjuje),
- manjša dokazna vrednost (poslovanje je manj varno),
- manjša natančnost sporočanja (še posebej če si sporočilo posreduje več ljudi).

2.2.2 Pisno komuniciranje

Prednosti pisne komunikacije so:

- dokumentiranost (pismo lahko shranimo, računalniško arhiviranje pa je še enostavnejše),
- dokazljivost (pisno gradivo lahko hranimo neomejeno dolgo),
- natančnost (pisna komunikacija je bolj dodelana in jasna kot ustna).

Pomanjkljivosti pisnega sporočanja pa so:

- počasnost (ustno komuniciranje je kljub elektronski pošti hitrejše),
- ni takojšnje povratne informacije (včasih je čakanje na povratno informacijo huda prepreka za uspeh pri komunikaciji),

Menim, da prednosti ustnega komuniciranja presegajo prednosti pisne komunikacije za rabo v poslovnem svetu, hkrati pa pomanjkljivostim pisne komunikacije dajem večjo težo kot pomanjkljivostim ustne. Tako ocenjujem, da je ustna komunikacija na poslovnih sestankih, razgovorih in pogajanjih pomembnejša od pisne, vendar pa se mi zdi pomembno ključne stvari spraviti tudi v pisno obliko zaradi možnih kasnejših sporov.

3 TIPI OSEBNOSTI GLEDE NA TEMPERAMENT

3.1 Razlike med ljudmi

Rodimo se različni, imamo različno zunanost, vsak ima svoje lastne starše, smo različne narodnosti in imamo različen ekonomski položaj, različen inteligenčni in emocionalni kvocient, pa tudi različen temperament. Življenje nas oblikuje vsak dan posebej, spreminjamo se, lahko si polepšamo zunanji izgled, popravimo ekonomski in socialni položaj, vendar pa naše bistvo ostaja enako. Littauer (1998, str. 11) pravi, da se vsak rodi s svojimi posebnostmi temperamenta in je zelo koristno, če se zavemo, kateri tip temperamenta vlada naši osebnosti. Svojega temperamenta ne moremo spremeniti, lahko pa ob boljšem poznavanju samega sebe učinkoviteje izkoristimo svoje močne točke in se podamo na pot premagovanja svojih šibkosti.

3.2 Štirje osnovni temperament

Vsi ljudje smo mešanica osnovnih štirih temperamentov (Littauer, 1998, str. 11). Vsak izmed nas ima svoj prevladujoč temperament, ki pa je pri nekaterih zelo lahko prepoznaven, pri drugih pa težje, ker imajo tudi več značilnosti ostalih temperamentov. Pri ljudeh, ki so mešanica temperamentov, gre ponavadi zgolj za sestavljanje dveh izmed v nadaljevanju navedenih temperamentov (Littauer, 1999, str. 97).

Štirje temperament ljudi in prevladujoča značilnost oziroma označba posameznega temperamenta so:

- sangvinik - priljubljeni,
- melanholik - popolni,
- kolerik - močni,
- flegmatik - mirni.

3.3 Značilnosti štirih temperamentov

V tem delu bom povzela osnovne močne in šibke strani osebnosti navedenih štirih temperamentov. Osredotočila se bom na lastnosti osebnosti sangvinika, melanholika, kolerika in flegmatika, ki se še posebej izražajo na delovnem mestu.

3.3.1 Popularni sangvinik

Sangvinik ima osnovno željo zabavati se. Rad je v središču pozornosti in animira svoje poslušalce, od tod pa tudi njegova nalepka "popularni". Zaradi njegove prirojene sposobnosti zabavnega pripovedovanja zgodb, ga ljudje radi poslušajo. Popularni sangvinik ima rad delo, ki je zelo razgibano, in delo z ljudmi, zaradi njegove močne potrebe po druženju. Zanj je najboljši fleksibilen delovni čas, kajti popularni sangvinik ne mara urnikov in rokov. Popularnemu sangviniku zelo ustreza delo prodajalca ali predstavnika podjetja na terenu, ki mu avtomatično dopušča fleksibilen delovnik in neštete možnosti druženja z ljudmi. Ker z lahkoto očara svoje poslušalce, je kot prodajalec izredno uspešen. Delo vodje je ravno tako primerno za človeka z značajem sangvinika, vendar pa bi mu pri tem prišel prav skrben asistent, ki bi ga redno opozarjal na njegove obveznosti.

Slabost sangvinika je, da ne zna reči "ne", ko ima ogromno projektov in se utaplja v delu. Sangvinik ponavadi zamenja veliko delovnih mest in ima zelo raznolik življenjepis, vendar pa mu manjka življenjski cilj. Popularni sangvinik večkrat preveč govori, hitro se začne dolgočasiti, v določenih situacijah pa preveč vzkipi.

Tabela 1: Močne značilnosti in slabosti sangvinika na delovnem mestu

Močne značilnosti	Slabosti
rad ima ljudi	motiviran s čustvi
z lahkoto se spoprijatelji	ne mara urnikov
hitro se razburi	ne zna reči "ne"
službo si zlahka najde	išče opravičila
ima smisel za humor	hitro mu je dolgčas
zna očarati ljudi	nima občutka za čas
ustvarjalen	se preveč razburja
uspešen v aktivnostih	zlahka ga lahko zmotimo
odličen prodajalec	manjka mu cilj
odličen pripovedovalec	preveč govori

Vir: Littauer, 1999, str..59.

3.3.2 Popolni melanholik

Prvinska želja melanholika je, da so vse stvari popolne. Popolni melanholik bi rad dosegel popolnost, kar pa je seveda nemogoče, zato je večkrat razočaran. Popolnost mu vzame veliko

časa, po drugi strani pa so določena delovna mesta, za katera se zahteva ravno to. Projekte npr. vedno konča še pred rokom, kar je ravno obratno kot pri sangviniku. Se zelo dobro organizira, je točen in natančen. Ima prirojeno sposobnost analiziranja samega sebe, drugih ljudi in dela, ki ga opravlja. Melanholik si naredi red s pomočjo lestvic in grafov, današnji čas računalništva pa je sploh ustvarjen zanj.

Slaba stran popolnega melanholika je njegov pretirani perfekcionizem. Ko popravlja druge ljudi in njihove napake, lahko ta njegova nekontrolirana potreba preseže meje lepega vedenja.

Melanholikova slabost je tudi, da je premalo spontan in da v skupini dela slabše kot sam. Popolni melanholik tudi ne dela dobro, če je pod pritiskom.

Tabela 2: Močne značilnosti in slabosti melanholika na delovnem mestu

Močne značilnosti	Slabosti
načrtovalec	pomanjkanje spontanosti
dobro dela sam	lahko zaide v depresijo
odličen s številkami	naivno idealističen
rad ima grafe	zelo varčen
organiziran	pod pritiskom ne dela dobro
rad dela v tišini	pretirano perfekcionističen
natančen	potrebuje veliko časa
analitičen	težko ga je zadovoljiti
pošten	slabše dela v skupini
rad ima lepoto	pretirano natančen

Vir: Littauer, 1999, str. 67.

3.3.3 Močni kolerik

Močne kolerike lahko zamenjamo za popularne sangvinike, ker so tudi oni ekstravertirani. Razlika med obema tipoma pa je, da popularni sangviniki potrebujejo občinstvo zaradi zabave in kot prijatelje, močni koleriki pa iz svoje potrebe po nadziranju. Rojeni so za šefe, ker imajo radi kontrolo nad situacijo. Koleriki so proizvodno orientirani in storilnostno naravnani.

Kot melanholiki imajo tudi koleriki organizacijske sposobnosti. Razlika med obema pa je, da se melanholiki organizirajo tako, da vse zapišejo in sistematizirajo, medtem ko se koleriki

organizirajo v svoji glavi in potem odločno opravijo potrebno. Koleriki se dobro znajdejo v stresnih situacijah, kar je ravno obratno kot pri melanholikih.

Slabe strani kolerikov pa so: živčnost, stalna potreba delati, ne morejo se umiriti. Izrazita slabost močnega kolerika je manipulacija z drugimi. Nekateri koleriki so pripravljeni narediti vse, samo da bi obdržali vodilni položaj in nadzor nad sodelavci. Silno se namreč bojijo izgube nadzora.

Tabela 3: Močne strani in slabosti kolerika na delovnem mestu

Močne značilnosti	Slabosti
odločen	vztraja pri svojem prepričanju
reševalec problemov	ima majhno potrebo po prijateljih
neustrašen aktivist	preveč samozavesten
rad ima izzive	ne zna se sprostiti
rojeni vodja	deloholik, živčen
hiter organizator	boji se, da bi izgubil nadzor
orientiran k proizvodnji	pričakuje popolno vdanost
odličen v krizi	avtoritete se nasilno polašča
samoobvladan	nečustven
običajno ima prav	manipulira z drugimi

Vir: Littauer, 1999, str. 75.

3.3.4 Mirni flegmatik

Mirni flegmatiki so najbolj "neopazni" na delovnem mestu, so mirni, prijetni, uravnovešeni. Ne vzbujajo pozornosti ne s svojo zunanostjo ne z obnašanjem. Ko se v kaosu popularni sangvinik razburja, močni kolerik grobo nadzira, popolni melanholik pa pade v depresijo, bo mirni flegmatik zbrano in zanesljivo opravil svoje delo. Mirni flegmatik se zelo dobro obnese kot administrator in kot pomirjevalec sprtih strani.

Ima pa flegmatik tudi svoje slabosti; je preveč miren, premalo motiviran in ga morajo večkrat drugi vzpodbujati k delu. Kaže premalo navdušenja in včasih že meji na brezskrbnost.

Flegmatikova mirna narava mu ne dopušča zapletanja v konflikte, temveč se jim izogiba. Pričakuje, da se bodo stvari s časom kar same rešile, zato odlaša z reševanjem.

Tabela 4: Močne strani in slabosti flegmatika na delovnem mestu

Močne značilnosti	Slabosti
miren, dodaja ravnotežje	se v nič ne zapleta
obvladan, obziren	trmast
pomirja	odlašujoč
zanesljiv	nenavdušen
duhovit	preveč miren
zna predati naloge drugim	brezskrben
dober poslušalec	pomanjkanje pobude
ima malo sovražnikov	ne mara sprememb
vztrajen, dosleden	sovraži konflikte
učinkovit motivator	težko ga je premakniti

Vir: Littauer, 1999, str. 85.

3.4 Kako prepoznati posamezen tip temperamenta sodelavca

3.4.1 Popularni sangvinik

Popularnega sangvinika ni težko opaziti, ker vedno najbolj izstopa. Njegova oblačila so vselej vpadljiva; svetla, modna, morda tudi v bleščečih odtenkih. Sangvinikova oblačila izstopajo tudi po nenavadnih krojih, kar drži tudi za moške, saj je sangvinik neznansko rad v središču pozornosti. Sangvinika prepoznamo po glasnem govorjenju in živahni govorici telesa.

Na delovnem mestu je sangvinikova pisarna oziroma delovna miza v očeh popolnega melanholika čisti kaos. Papirji in mape ležijo drug čez drugega, vmes se najdejo tudi osebni predmeti, v predalih pa je verjetno še hujši nered. Kljub takšni navidezni neurejenosti pa bo sangvinik našel potrebne papirje, seveda pa bo tudi večkrat kaj pozabil.

3.4.2 Popolni melanholik

V skupini ljudi bodo za vpahljivimi sangviniki naslednji opaženi popolni melanholiki. Njihova oblačila bodo v vsakem trenutku nosila pečat popolnosti, lepo se bodo skladala z urejeno pričesko in čistimi čevlji. Melanholik ima tudi držo lepo pokončno, njegove geste so preišljeno izbrane, z rokami ne mahajo vsevprek kot sangviniki.

Delovni prostor popolnega melanholika je zelo skrbno urejen. Vsaka stvar ima svoje mesto, na mizi so samo trenutni projekti, vse ostalo je zloženo v predale po določenem redu, na primer po abecedi. Popolni melanholik bo takoj opazil, če v predalu ali na mizi kaj manjka, ker ima v glavi natančen posnetek svoje pisalne mize.

3.4.3 Močni kolerik

Za kolerike velja, da jim je funkcionalnost vedno pomembnejša od izgleda. Tako se bodo oblekli in obuli tako, da jim bo udobno, hkrati pa jim je pomembno, da bodo imeli z oblačilom še mogočnejši videz. Kolerika prepoznamo tudi po močnih, težkih korakih. Znajo tudi udrihati po mizi, da bolj poudarijo svoje trditve ali pa žugati s prstom. V nasprotju z melanholikom kolerik ne spoštuje "osebnega prostora" sodelavcev in se tega niti ne zaveda.

Na delovnem mestu kolerik ne prenese nepotrebnih okraskov in dodatkov. Raje kot mizo novega dizajna ima svojo staro funkcionalno mizo. Močni kolerik je stalno aktiven, dela več kot ostali in ne mara lenarjenja.

3.4.4 Mirni flegmatik

Mirni flegmatik nima jasno prepoznavnega zunanega izgleda. Mirni flegmatik je tisti, ki nima očitnih potez drugih osebnostnih tipov. Je nevpahljivo oblečen, govori počasi in tiše kot ostali ter zna poslušati ostale sodelavce. Njegove kretnje so nevsiljive, počasne.

Na delovnem mestu je mirni flegmatik zelo prilagodljiv. Srečen je, kamorkoli ga postavimo, ne kaže jeze in se ne razburja. Ko opravi določen projekt, si vzame počitek in v nasprotju s kolerikom se mu nikamor ne mudi.

3.5 Kombinacije temperamentov

Do sedaj sem obdelala osnovne osebnostne tipe, na delovnem mestu pa bomo opazili tudi take sodelavce, ki nimajo samo značilnosti enega osebnostnega stila. Takšni ljudje so ponavadi kombinacija dveh temperamentnih tipov. Večinoma so blizu razdelitvi na pol, lahko pa so v 99 odstotkih en osebnostni tip z malo lastnostmi drugega (Littauer, 1999, str. 97).

Na sliki 1 je prikazano, kateri temperamentni tipi se med seboj lepo ujemajo, kateri se dopolnjujejo in kateri si nasprotujejo. Ugotovimo, da poleg osnovnih štirih temperamentnih tipov osebnosti obstaja še šest tipov osebnosti, ki so kombinacija dveh temperamentov.

Pristne kombinacije:

- **popularni sangvinik/ močni kolerik,**
- **popolni melanholik/ mirni flegmatik.**

Komplementarne kombinacije:

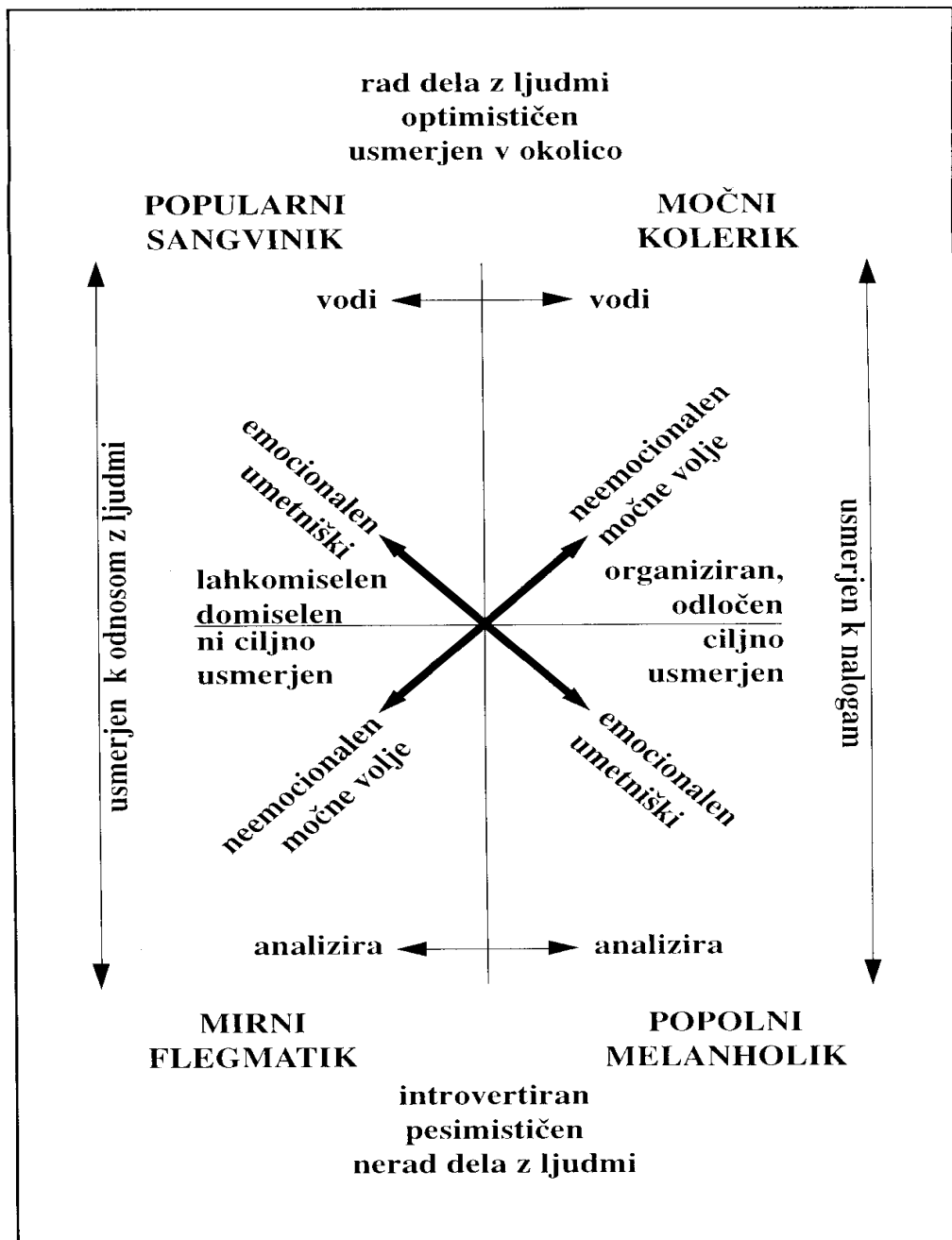
- **močni kolerik/ popolni melanholik,**
- **mirni flegmatik/ popularni sangvinik.**

Nasprotja:

- **popularni sangvinik/ popolni melanholik,**
- **močni kolerik/ mirni flegmatik.**

Pri **pristnih kombinacijah** gre za velike podobnosti. Sangvinik in kolerik sta ekstrovertirana, optimistična in rada delata z ljudmi. Melanholik in flegmatik pa sta introvertirana, pesimistična in raje delata individualno. V **komplementarnih kombinacijah** gre za dopolnjujoče lastnosti. Kolerik in melanholik sta usmerjena k uresničevanju nalog, flegmatik in sangvinik pa sta bolj kot k delu usmerjena k odnosom med ljudmi. Če ima oseba kombinacijo temperamenta, kjer gre za **nasprotujoč odnos**, ima lahko težave notranje razdvojenosti. Sangvinik in melanholik sta čustvena in imata umetniške sposobnosti, medtem ko sta kolerik in flegmatik brezčutna in imata močno voljo.

Slika 2: Kombinacije temperamentov



Vir: Littauer, 1999, str. 99.

3.5.1 Popularni sangvinik/ močni kolerik

Čisti popularni sangvinik obožuje zabavo, je duhovit in družaben, hkrati pa zna biti neorganiziran, naiven in nesposoben dajati pobudo. Čisti močni kolerik misli le na svoje delo in stremi k uresničevanju ciljev, žal pa je tudi ukazovalen in nadzorovalen ter prepričan, da cilj

opravičuje sredstva. Osebnostna mešanica teh dveh temperamentov je torej nekdo, ki je zagnan delavec in ima hkrati očarljivost popularnega sangvinika. Kolerikov zagon bo spodbudil sangvinikov del k dokončanju projektov, sangvinikova nagnjenost k zabavanju pa bo delo naredila zabavnejše. Tip osebnosti s to kombinacijo lastnosti nima tako ekstremne potrebe biti glavni kot je to značilno za čistega kolerika. To je optimistična oseba, ki rada dela v družbi, je živahna in glasna.

3.5.2 Popolni melanholik/ mirni flegmatik

Osebnost popolnega melanholika in mirnega flegmatika ima introvertiran in pesimističen značaj, kar je razlog, da se ta dva dela osebnosti lepo ujemata. Takšna oseba je perfekcionista, ki se ne želi zapletati v konflikte. Večkrat zaide v notranjo razdvojenost, saj želi stvari narediti popolno in se hkrati izogniti prepiru; kar pa je mnogokrat nemogoče. Slabe strani tega značaja so depresivnost ter neodločenost.

3.5.3 Močni kolerik/ popolni melanholik

Zelo pogosto najdemo ljudi s kombinacijo močnega kolerika in popolnega melanholika. Ta oseba je zelo delovna in je hkrati mešanica moči in popolnosti. Stvari morajo biti narejene takoj in popolno. Velika nevarnost je, da človek s takim temperamentom začne mojstrsko manipulirati z drugimi. Oseba ima več značilnosti melanholika, če je rada bolj v ozadju. V primeru, da delež značilnosti močnega kolerika prevladuje, pa je ta oseba rada glavna in ima potrebo po vodenju.

Ker je kolerik tip optimističnega značaja, melanholik pa pesimističen, je njuna kombinacija oseba, ki zelo hitro menja razpoloženje. Usmerjenost k doseganju popolnih rezultatov lahko takega človeka pripelje na vrh družbene lestvice. Ljudi okoli sebe, prijatelje in zaposlene uporabljajo za lastno dobro in doseganje rezultatov. Ko jih ne potrebujejo več, jih lahko mirno in brez pretresov zapustijo.

3.5.4 Mirni flegmatik/ popularni sangvinik

Niti popularni sangvinik niti mirni flegmatik nimata želje po dosežkih, temveč jima je bolj pomembno, da sta v dobrih odnosih z ljudmi okoli sebe. Taka oseba ima smisel za humor ter zabavo. Preveč egocentrično naravo popularnega sangvinika bo ublažila mirnost flegmatika, flegmatikovo zaprtost pa bo omilila živahnost sangvinika. Če oseba postane že ob omembi zabave živahnjša, stran popularnega sangvinika prevladuje. Slabost ljudi s takim značajem pa je, da ne znajo upravljati z denarjem.

3.5.5 Popularni sangvinik/ popolni melanholik

Oseba s to kombinacijo lastnosti doživlja vzpone in padce, čustvene pretrese in tudi travme. Verjetno je oseba razvila tak temperament nasprotujočih si značilnosti zaradi ran iz preteklosti. Lastnosti enega dela kombinacije so kot maska, ki si jo nadene, da prikrije in ne občuti nerešenih težav iz otroštva.

3.5.6 Močni kolerik/ mirni flegmatik

Tudi ta kombinacija lastnosti ima svoje velike vrhunce in pristanke na dnu, vseeno pa ne doživlja takšnih čustvenih pretresov kot oseba s kombinacijo popularnega sangvinika in popolnega melanholika. Pri tej osebi gre bolj za vprašanje Delati ali ne delati. Mirni flegmatik si želi oddiha, močni kolerik pa ima občutke krivde, če ni ustvarjalen (Littauer, 1998, str. 152).

4 ZAZNAVNI TIPI OSEBNOSTI

4.1 Nevrolingvistično programiranje

V tem poglavju bom izhajala iz spoznanj nevrolingvističnega programiranja, ki se krajše označuje kot NLP in sta ga v zgodnjih sedemdesetih letih odkrila John Grinder in Richard Bandler (Weigel, 1996, str. 9). Izraz nevrolingvistično programiranje vsebuje tri zamisli (O'Connoor, Seymour, 1996, str. 24).

Izraz “nevro” pomeni, da vse naše vedenje izvira iz nevroloških procesov vida, sluha, vonja, okusa in dotika. Svet doživljamo skozi pet čutov, podatkom dodamo smisel ali pomen in temu primerno delujemo. To pomeni, da naša nevrologija ne obsega le nevidnih miselnih procesov, temveč tudi naše vidne fiziološke odzive. “Lingvistični” del imena nakazuje, da svoj jezik uporabljamo z namenom urejanja svojih misli in vedenja, da lahko komuniciramo z drugimi ljudmi. Načini, ki jih izberemo za učinkovito organiziranje svojih misli in dejanj pa so zajeti v “programiranju”.

Na kratko lahko strnem, da je nevrolingvistično programiranje znanost, ki nas uči o tem, kdo smo in kako komuniciramo; je neke vrste most med verbalno in neverbalno komunikacijo.

4.2 Načini zaznavanja

Ljudje se sporazumevamo preko valovanja. Rečemo, da komuniciramo na treh različnih frekvencah: vizualni, avditorni in kinestetični. Po Greenu (1991, str. 40) so v naših možganih trije komunikacijski centri, in sicer: vizualni, avditorni in kinestetični center. Kadar komuniciramo na vizualni frekvenci, smo povezani z delom možganov, kjer je vizualni center in uporabljamo predvsem čutilo za vid. Če komuniciramo na avditorni frekvenci, smo povezani z delom možganov, kjer je avditorni center in največ uporabljamo čutilo za sluh. V primeru komunikacije na kinestetični frekvenci, pa smo povezani s kinestetičnim možganskim centrom ter pretežno uporabljamo ostale tri čute: okus, vonj in dotik. Naši trije glavni čutni kanali nam posredujejo celoto naših izkušenj. Imenujemo jih “načini zaznavanja”.

4.3 Trije tipi osebnosti glede na način zaznavanja

Tisti način zaznavanja, ki ga najpogosteje uporabljamo, je naš primarni zaznavni način (O’Connoor, Seymour, 1996, str. 20). To pomeni, da največ uporabljamo čutilo, ki je povezano z našim primarnim zaznavnim načinom. Glede na to, kateri komunikacijski center najbolj intenzivno uporabljamo, se ljudje ločimo na tri različne zaznavne tipe osebnosti:

- **vizualni** = slike, podobe;
- **avditorni** = zvoki, toni;
- **kinestetični** = otip, občutki.

4.3.1 Vizualni tip

Ugotovljeno je bilo, da je približno 60 odstotkov ljudi vizualnih, kar pomeni, da svet zaznavajo pretežno skozi čutilo za vid. Vzrokov, zakaj je večina ljudi vizualnega tipa, je lahko veliko. Lahko, da je to prirojeno, mogoče pa je tudi, da smo od rojstva naprej naučeni, da uporabljamo za zaznavanje predvsem oči. Naša informacijska družba je namreč naravnana tako, da daje prednost vizualnosti že od zgodnjega šolanja dalje ter usmerja v uporabo računalnika in televizije. Vizualni tip človeka ima v spominu shranjene prizore in dogodke kot na fotografijah in jih ob priklicu tudi tako vidi. Če je naš sodelavec, ki je vizualni tip, izpostavljen različnim slikovnim in pisnim materialom, mu bo to pomagalo, da si bo lažje predstavljal celotno sliko. Ta tip sodelavca tudi "posluša" z očmi, medtem ko avditorni tip "posluša" z ušesi.

Poudariti pa je potrebno, da ima vizualni tip vgrajen tudi avditivni in kinestetični način zaznavanja, saj se nihče ne more v celoti izražati samo skozi en zaznavni način. Tudi najbolj ekstremni vizualni tipi bodo po potrebi uporabili druge čute za opravljanje določenih nalog.

4.3.2 Avditorni tip

Avditivni ljudje dojemajo svet glede na to, kakšen zven imajo stvari in so v mnogih pogledih bolj odvisni od svojega načina zaznavanja kot vizualni ljudje od svojega vida. Avditivcev je približno 20 odstotkov. Glede na to, da je njihova pozornost zelo osredotočena na pojav zvoka, jih zlahka zmoti kakšen vsiljiv zvok, čeprav zelo prijeten. Težje kot drugi prenašajo neharmonični hrup ali kakšen oster zvok. Avditivci komunicirajo z besedami, uživajo v dialogu in so med vsemi tremi tipi najbolj pozorni poslušalci. Avditorni tip si najbolj zapomni glasove, to je višino in jakost zvoka. S spominom na glasove si lahko prikliče tudi druge v preteklosti zaznane informacije. Če želimo pritegniti pozornost avditornega tipa, se najbolje obnesejo raznoliki glasovni dražljaji.

Avditivci so manj gibljivi kot vizualci, gibljejo se bolj preudarno in manj sunkovito. Avditivni tip občuduje eleganco in tiste, ki obvladajo spretnosti govorništva. Avditivnemu tipu je zelo pomembno, da mu informacije ne predstavljamo monotono.

4.3.3 Kinestetični tip

Kinestezija je zaznavni način, preko katerega našim izkušnjam pripisujemo občutke. Če je naš primarni zaznavni način kinestetičen, smo z okoljem povezani preko občutkov. Kinestetik občuti, če je stvar dobra ali slaba, primerna ali pa neprimerna. Kinestetik od vsega najbolj ceni občutljivost in si želi razumevanja, zato je tudi do drugih zelo sočuten. Kinestetikova sposobnost je, da se zna vživeti v sogovornikove občutke sreče, žalosti ali bolečine. Kinestetik uživa v pogovoru iz drugačnega razloga kot vizualec ali avditivec. Medtem ko vizualci ali avditivci komunicirajo s pomočjo podob in zvokov, kinestetik besede, zvoke in podobe preoblikuje v občutke. Ko se spominja preteklih dogodkov, mu misel na takrat doživljene občutke lahko v spomin prikliče tudi druge, na primer za posel pomembne informacije. Kinestetikov je tako kot avditivcev približno 20 odstotkov.

4.4 Telesne značilnosti treh zaznavnih tipov sodelavcev

Med našim zaznavnim načinom in biokemičnim ter fiziološkim stanjem obstaja povezava (O'Connoor, Seymour, 1996, str. 20). Iz tega logično sledi, da se na primer tisti, ki svet doživlja primarno skozi občutke, fizično razlikuje od tistega, ki primarno zaznava preko slik in podob. Telesne značilnosti sodelavcev nam bodo pomagale uvrstiti jih v enega izmed treh zaznavnih tipov ter tako lažje vzpostaviti neposredni stik in posledično zadovoljive odnose na delovnem mestu.

4.4.1 Telesne značilnosti vizualnega tipa

Vizualne osebe dihamo hitro in višje v prsnem košu, njihov dih je plitek. Njihov glas je napet in višji, govorijo neenakomerno hitro. Glava je nekoliko privzdignjena, ramena so nazaj, oči pa jasne. Telesna konstitucija vizualnih ljudi je večinoma ektomorfna, to pomeni vitka in dolga postava. Kadar brskajo po svojih vizualnih podobah, se jim mišice napnejo. To je očitno, ko si na primer drgnejo vrat. Vizualni ljudje med pogovorom pogosto kažejo na svoje oči.

Včasih vizualnega tipa označimo kot arogantnega, saj so njegovi miselni procesi zelo hitri in je tudi do drugih manj občutljiv in potrpežljiv (Visual Auditory Kinesthetic, 2001). Slike, skozi katere doživlja svet, mu omogočajo, da zna bolje kot drugi tipi sproščati svoja čustva, zato ne doživlja tako velikih vzponov in padcev kot kinestetični tip.

4.4.2 Telesne značilnosti avditivnega tipa

Avditivni ljudje dihajo bolj sproščeno kot vizualni, njihovo dihanje je ritmično pravilno. Dihajo nižje v prsnem košu, zato je njihov glas jasen in zvočno prijeten. Na splošno so ti ljudje manj vitki kot vizualci in manj mišičasti od tipičnih kinestetikov. Njihova telesna struktura nam zato ne more služiti pri prepoznavanju. S kretnjami rok večkrat kažejo na ušesa, kar jim pomaga pri prepoznavanju informacij.

Avditivci se na okolico akustično odzivajo. Pogovorov iz preteklosti se spominjajo tako, da slišijo izrečene besede. Spominjajo se tudi, kako so zvenele. Iz teh spominov pa sedaj lahko sestavijo celotni pretekli dogodek. Čustev se oklepajo dlje časa kot vizualci, kar je razumljivo glede na to, da zvok, da se razblini, potrebuje mnogo več časa kot podoba. Prijateljstva in razmerja zelo težko prekinejo, nerazrešene probleme pa avditivni ljudje najdlje razčiščujejo, kar prav tako izhaja iz zgoraj navedenega vzroka.

4.4.3 Telesne značilnosti kinestetičnega tipa

Kinestetiki dihajo nižje v predelu prepone ali trebuha, glas imajo nizek in globok. Dihajo globoko in dih jim pomaga, da še bolj intenzivno potujejo skozi svoje občutke. Hitrost in globina dihanja se pri kinestetiku prilagajata trenutnim občutkom. Način govora pri kinestetiku je navadno pomirjujoč, sočuten ali pa tak, da vliva zaupanje. Premori med mislimi so daljši in vizualec lahko ob tem postane nestrpen, avditivcu pa se tak način govora zdi monoton.

Kinestetiki so običajno mišičaste in hkrati vitke postave, kar je povezano z njihovo potrebo po dotiku. So pa tudi kinestetiki, ki imajo polno in mehko telo. To so tisti, katerih kinestetična usmerjenost je manj zunanja kot notranja. Manj so odvisni od zunanjega čutila za tip in se bolj usmerjajo v notranje doživljanje in občutenje.

4.5 Besede, po katerih prepoznamo zaznavne tipe osebnosti

Ljudje, ki različno čutno zaznavajo, uporabljajo različne besede, s katerimi opisujejo dogajanje in se poslužujejo uporabe različnih fraz. Besede, ki jih določen čutni tip osebe uporablja pri komuniciranju, imenujemo usmerjevalne besede. Te tako imenovane usmerjevalne besede

pomagajo osebi, ki verbalno komunicira, da lažje izrazi, kar želi povedati in nam obenem izdajajo, kateremu čutnemu tipu ta oseba pripada. Vizualni tipi ljudi uporabljajo vizualne usmerjevalne besede, avditivni se večinoma poslužujejo avditivnih, kinestetiki pa kinestetičnih usmerjevalnih besed.

Nekatere najpogosteje uporabljane besede in njihove pomenske različice v drugih dveh zaznavnih načinih bom navedla v tabeli 5.

Tabela 5: Besede, ki jih uporabljajo trije čutni tipi osebnosti

Vizalni tip	Avditivni tip	Kinestetični tip
videti	slišati	čutiti
gledati	poslušati	otipati
svetel	glasen	nujen
slika	zvok	občutek
barvit	melodičen	vznemirljiv
razsvetliti	biti uslišan	biti občuten
jasen	harmoničen	skladen
uvideti	uglasiti se	uskladiti se
pojavit se	govoriti	zavedati se
perspektiva	izraz	kontakt
osredotočen	poslušajoč	gotov
meglen	neubran	neroden
žareč	oster	dražeč
oblika	odmev	slutnja

Vir: Brooks, 1996, str. 65.

5 USPEŠNO KOMUNICIRANJE S SODELAVCI

5.1 Tipi osebnosti glede na temperament in način zaznavanja

V tretjem poglavju sem predstavila štiri različne temperamente in razvrstitev sodelavcev v temperamentne tipe ljudi. V četrtem poglavju pa so navedeni različni primarni zaznavni načini,

in glede na to sem sodelavce razvrstila v tri zaznavne tipe ljudi. V odnosih na delovnem mestu je koristno poznati obe razvrstitvi in to znanje tudi s pridom uporabljati.

Želim pa poudariti, da namen razvrščanja sodelavcev v skupine, glede na njihov temperament in zaznavni način, ni v tipiziranju ljudi, ki bi služilo samo označevanju kot takemu, temveč naj bi služilo vzpostavljanju lažje in bolj učinkovite komunikacije. Poznavanje temperamentnega in zaznavnega tipa sodelavca naj bi služilo kot pripomoček za uspešnejše poslovne odnose z njim.

Ko spoznamo, da imamo ljudje različne primarne načine zaznavanja in smo hkrati različnih temperamentov, začnemo drugače gledati na druge ljudi. Ne trudimo se več, da bi vse naredili takšne kot smo mi. Začenjamo jih sprejemati, to pa nam olajša komunikacijo (Littauer, 1998, str. 178). Hkrati lahko tudi predvidimo posameznikov odziv v različnih situacijah, in to pomeni, da imamo v rokah zelo pomembno orodje.

5.2 Krepitev lastnih moči in premagovanje šibkosti

Preden se lotimo odnosov in komuniciranja z drugimi, se posvetimo samemu sebi. Ugotovimo, kateremu zaznavnemu tipu pripadamo, nato pa to upoštevajmo pri vsakdanjem delu in odnosih. Ta informacija je zelo pomembna in nam lahko prinese pozitivne spremembe in celo nepričakovane uspehe.

Odkrijmo, kateremu temperamentnemu tipu pripadamo. Pri prepoznavanju svojega in temperamentov sodelavcev nam pomaga naša čustvena inteligenca, ki je definirana kot sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi (Goleman, 2001, str. 338). Če nam sposobnost vživljanja v druge ne dela težav, potem nam tudi prepoznavanje sodelavcev ne bi smelo predstavljati napora. V primeru, da te sposobnosti nimamo razvite, pa se je lahko naučimo, za kar že obstajajo razni izobraževalni programi. Le-ti nam prinesejo uspešnejše prepoznavanje in obvladovanje čustev ter lepše odnose z ljudmi (Goleman, 1997, str. 334).

Odkrijmo tudi svoje pozitivne in negativne lastnosti. Ob tem pa se moramo zavedati, da mnoge pozitivne lastnosti lahko hitro prerastejo v slabosti, če z njimi pretiravamo, to je če gremo v skrajnosti. S pozitivnimi lastnostmi, ki jim rečemo tudi naše moči, običajno nimamo težav, postane pa zapleteno, če se lotimo svojih slabosti. To najbolje opazimo, če nam na primer sodelavec ali nadrejeni da kakšno negativno pripombo. Te preprosto nočemo sprejeti, četudi

gre velikokrat za upravičeno kritiko. V resnici pa bi nam zelo koristilo, če bi kritiko poslušali, jo predelali in se iz nje kaj naučili. Priznanje lastnih šibkosti je prvi korak k samoizboljšanju in osebni rasti.

Z namenom doseganja uspešnih medsebojnih odnosov, ki nam prinesejo zadovoljstvo, poslovni uspeh in nenazadnje tudi zaslužek, se odpravimo na pot premagovanja svojih šibkosti in krepitev moči. Pokazala bom, katere značilnosti posameznih tipov temperamentov so tiste, ki so potencialno nevarne, da postanejo slabosti. Slednjim se nato posvetimo, da najdemo pot, kako jih omiliti in celo povsem odpraviti.

5.2.1 Sangvinik potrebuje organizacijo

Ko se sangvinik spravi nad svoje slabosti, verjetno najprej ugotovi, da preveč govori. Za to obstaja več rešitev (Littauer, 1998, str. 93), in sicer: zavestna odločitev, da bo govoril pol manj kot do sedaj, da je pozoren na znake dolgočasja pri sogovornikih, da svojo pripoved omeji na bistvo ter neha pretiravati. Sangvinik svoje pripovedi rad okraši, ti okraski pa kaj hitro postanejo laži.

Drugi problem popularnega sangvinika je, da končuje stavke drugih ali celo odgovarja namesto njih. Spoznati mora, da je to skrajno neolikano in da ni prav on poklican za prekinjanje tišine. Poleg tega pa sangvinik ni prav dober poslušalec. Vzrok za to tiči v dejstvu, da se zanima predvsem zase. Zatorej naj se sangvinik odloči, da bo začel pazljivo poslušati in samo opazovati ter da ne bo dodajal svojih komentarjev. Tako se bo postopno začel zanimati tudi za interese drugih in jim bo znal sočutno prisluhniti.

Za uspešno poslovanje pa se mora sangvinik predvsem organizirati. Sangvinik je znan kot pozabljiv in raztresen. Za dobre poslovne odnose bi poskrbel že s tem, da bi se trudil zapomniti si imena svojih strank in sodelavcev, v skrajni sili si jih lahko celo zapiše. Namesto kupa razmetanih papirjev na delovni mizi naj poskuša stvari vsaj približno spraviti v red. Ni nujno, da njegova pisalna miza izgleda kot melanholikova, temveč je bistveno, da bo našel potrebne dokumente ob pravem času in tako ne bo zamujal s projekti.

5.2.2 Melanholik naj se razvedri

Prvi problem, na katerega naleti melanholik, ko analizira svoje lastnosti je, da zelo hitro postane potrta (Littauer, 1998, str. 109). Ker je tako naravnana k popolnosti, ga vsaka malenkost hitro spravi iz ravnovesja. Žal pa je tako, da na delovnem mestu nihče ne mara depresivnežev. Sodelavci se v bližini melanholika izogibajo tistim temam, ki ga prizadenejo. Sčasoma pa to zanje postane prenaporno in se depresivnemu melanholiku raje izognejo.

Melanholik se rad osredotoča na težave. Še dolgo potem, ko ga je šef opozoril na določene slabosti, bo v mislih premleval izrečene besede in tako z negativno naravnostjo onemogočal nadaljnje sodelovanje. Oseba takega temperamenta je prepričana, da so se vsi nastrojili proti njej in da uživajo, ko jo lahko ranijo. Popolni melanholik naj se torej namesto na kritike osredotoči na pohvale, ki ga bodo zanesljiveje pripeljale do pozitivnih rezultatov.

Melanholik je v svojem bistvu negotova oseba, zato ima slabo mnenje o sebi. To pa mu na delovnem mestu prav nič ne koristi. Razišče naj vzroke za svoje nesamozavestno obnašanje. To pomeni, naj se spomni, kdaj je nekdo izrekel kritiko na njegov račun. Ko si bo priklical v spomin dogodke, ko so ga kritično označili, jih bo s tem ozavestil in ugotovil, da se zaradi preteklih kritik ne rabi še sedaj počutiti tako manjvredno. Zdaj ima namreč moč, da pretekle vzorce, ki so mu jemali samozavest, zamenja z novimi, pozitivnimi.

Omenila bi še melanholikovo neodločnost, ki je povezana z njihovim pretiranim načrtovanjem prihodnjih dejavnosti. Obotavlja se, ker želi vse narediti popolnoma prav. V resnici pa delovni čas teče in ob koncu delovnega dne ni narejeno toliko, kot bi lahko bilo. Rešitev težave predstavlja bolj samozavestno odločanje, manj obremenjevanja s podrobnostmi in manjša poraba časa za načrtovanje.

Nazadnje pa naj bo melanholik pozoren še na svoja previsoka merila, ki jih postavlja sodelavcem. Dejstvo je, da drugi ne morejo opraviti vsega tako natančno kot on sam, zato naj se popolni melanholik poskuša s tem sprijazniti. Sprejme naj življenje in ljudi takšne, kakršni so. Stvari žal ne bodo nikoli popolne, zato melanholiku predlagamo sprostitev.

5.2.3 Kolerik naj se umiri

Močni kolerik je od vseh temperamentov najbolj prepričan, da je brez napak. Vedno bo znal povedati, kaj ni njegova šibkost in na dolgo razložiti, kaj je tuja napaka (Littauer, 1998, str.

121). Ker močni kolerik ne prizna svojih napak, jih tudi spremeniti ne more. Če pa se močni kolerik prepriča, da je potrebno nekaj spremeniti, bo to naredil najhitreje od vseh.

Kolerikov problem je, da mora nenehno delati. Seveda je izvrsten delavec, toda ne zna se ustaviti niti za trenutek. Zaradi svojih izjemnih delovnih sposobnosti in moči, ki jim ostali niso kos, pride do vodstvenih položajev v podjetjih. Enako kot nase pa pritiska tudi na svoje podrejene, ti pa kolerikovemu tempu težko sledijo. Če ves delovni čas ne garajo, so podcenjeni in zaničevani s kolerikove strani. Kolerikova največja slabost je, da ne more prenašati tujih šibkosti. Rešitev bi bila, da se kolerik prisili in neha tako pritiskati na ostale delavce ter se sprijazni z njihovim dosedanjim tempom.

Naslednja kolerikova slabost je prevelika potreba po nadzoru, kar uresničuje tudi z grobim manipuliranjem. Dejstvo je, da ne zna ravnati z ljudmi, nima občutka za vodenje sodelavcev, čeprav se navadno znajde ravno na takem položaju. Svetujemo jim lahko več potrpežljivosti in mirnejši pristop. Odločitev, da ne bo dajal nasvetov, če ga za to ni nihče prosil, je ravno tako napredek.

Kolerik je prepričan, da ima samo on vedno prav. Komuniciranje z njim je težko, ker bo vedno dokazal, da imajo drugi napačno mnenje in bo trdno vztrajal pri svojem. Če bi se kolerik znal opravičiti, bi bil to velik plus za njegovo osebnostno rast. On je namreč prepričan, da je izjava Oprostite znak šibkosti. Če bi kolerik priznal, da ima nekaj šibkosti, bi dejansko postal tako popolna oseba, kot misli, da je.

5.2.4 Flegmatik naj se motivira

Mirni flegmatik nima tako očitnih slabosti, a kaj ko tudi pozitivne lastnosti niso tako očitne. Njihove moči in šibkosti so v bistvu zadržane (Littauer, 1998, str. 135). Flegmatikova očitna šibkost je, da ga nobena stvar ne more navdušiti. Če bi bili pripravljene, da se vsaj občasno nad čim navdušijo, bi pri sogovornikih naleteli na drugačen odziv. Sedaj jih s svojo neizraznostjo samo jezijo. Pomembno bi bilo, da bi pokazali svoja čustva in jih ne bi več skrivali za železno ograjo.

Ker mirni flegmatik noče nikogar prizadeti, da ne bo povzročal nemira, ne bo nikoli rekel ne. To zanj osebno ni dobro, pa tudi za sodelavce ne, saj nikoli ne vedo, kaj bi flegmatik v resnici rad. Sam se tudi ne spravi sprejemati odločitev, če pa jih kdo drug, je njim popolnoma vseeno.

Naučili naj bi se sprejemati odgovornost za svoja dejanja, s tem pa med drugim ne bi več dajali vtisa nedelavnega značaja.

Flegmatik se najraje drži že utečenih tirnic. Nove naloge in projekti ga ne zanimajo, a kaj, ko tako ne bo nikoli napredoval. Ideja je, da se flegmatik odloči in vsak teden poizkusi kaj novega. Sčasoma bo ugotovil, da ga spremembe bogatijo in lahko postanejo sestavni del njegovega dela in življenja.

5.3 Čustvene potrebe tipov temperamentov sodelavcev

Vsi ljudje smo razumska, duhovna, pa tudi čustvena bitja. Kot čustvena bitja imamo vsak svoje čustvene potrebe in težimo k njihovi zadovoljitvi. Te svoje notranje potrebe pa kažemo na različne načine; nekateri pa jih kljub želji po zadovoljitvi spretno skrivajo. Tudi na delovnem mestu so zaposleni ljudje z različnimi čustvenimi potrebami. Če želimo imeti dobre odnose s sodelavci, je naš cilj med drugim prepoznavanje potreb sodelavcev. Ko jih uspešno prepoznamo, se lahko lotimo njihovega zadovoljevanja. Ob tem bi se lahko kdo vprašal, zakaj bi to sploh počel. Čustvenih potreb sodelavcev ne želimo zadovoljevati zgolj zaradi sodelavcev samih, temveč tudi zaradi nas. Mi imamo zagotovo interes delati v okolju s prijetnim ozračjem. Mnoge raziskave kažejo, da so na lestvici pomembnosti na delovnem mestu odnosi s sodelavci na prvem mestu, čeprav mnogi mislijo, da je to višina plače. Seveda pa je naš uspeh odvisen od tega, kako spretni smo v odkrivanju čustvenih potreb sodelavcev ali poslovnih partnerjev. Na srečo se teh sposobnosti komuniciranja lahko naučimo, potem pa z opazovanjem in trudom to sposobnost dodobra razvijemo.

Če pogledamo čustvene potrebe ljudi, ki sem jih glede na njihov temperament razvrstila v štiri skupine, lahko ugotovimo tudi štiri različne čustvene potrebe.

Popularni sangvinik išče pozornost, odobravanje. S tem namenom se tudi vpadljivo oblači, glasno verbalno in živahno neverbalno komunicira. Sangvinik je razvil svojo očarljivost ravno zato, da ga bomo opazili. Sam se te svoje potrebe mogoče niti ne zaveda, a kljub temu v okolju, kjer ne bo opažen, ne bo dolgo vztrajal.

Popolni melanholik si želi, da ga razumemo. Je izredno čustvena oseba in njegova čustva se navadno izražajo skozi občutljivost. Ker je zelo senzibilen do svojih sodelavcev, enako pričakuje tudi od drugih. Želi si takšne službe, kjer si bo kdo od sodelavcev vzel čas in mu

razumevajoče prisluhnil. Ravno tako si želi, da bi znali spoštovati njegovo zasebnost delovnega prostora in njegovega dela.

Močni kolerik ima nenehno potrebo po doseganju ciljev, vendar pa hkrati potrebuje tudi zunanjo potrditev za vse. Rad ima, da opazimo njegovo delavnost in uspehe. Sangvinik si želi, da bi opazili njega samega, medtem ko kolerik išče pohvalo za svoje delo. Želi hvaležnost za usluge, ki nam jih naredi ter da mu pokažemo, da ga cenimo.

Mirni flegmatik si s svojo mirno naravo želi pridobiti naše spoštovanje. Mirni flegmatik je verjetno odraščal z občutkom manjvrednosti, zato si sedaj želi biti spoštovan. Zelo je hvaležen, če ga pazljivo poslušamo in mu pokažemo, da razumemo, kako je dragocen. Rad bi, da bi sodelavci opazili njegovo vrednost in mu to tudi jasno povedali.

Vsak izmed štirih bi svojo čustveno potrebo izrazil s spodaj napisano prošnjo (Littauer, 1999, str. 121 - 141).

- **Popularni sangvinik:** Poglejte me!
- **Popolni melanholik:** Razumite me!
- **Močni kolerik:** Cenite me!
- **Mirni flegmatik:** Spoštujte me!

5.4 Komuniciranje z različnimi temperamentnimi tipi sodelavcev

Ko se zavedamo svojih moči in šibkosti in vemo, katere so čustvene potrebe posameznih sodelavcev, je čas, da pogledamo, kako se dejansko razumeti z njimi. V tem poglavju bom opisala, česa se je dobro zavedati pri komunikaciji s sodelavci različnih temperamentov. Napisala bom, katere za nas moteče lastnosti različnih temperamentnih tipov je najbolje sprejeti. Vsak pretiran napor, da bi spremenili sodelavca ali pa poslovnega partnerja, nam bo prinesel le izgubo energije. Bolje je, da le-to usmerimo v doseganje svojih poslovnih ciljev, sodelavcem pa samo pomagamo na njihovi življenjski poti.

5.4.1 Popularni sangvinik

Sangvinik obožuje nove ideje in projekte, vendar jih ne zna izvesti do konca (Littauer, 1998, str. 178). Ker se zlahka navduši, si običajno naloži preveč dela. Naša naloga je, da mu

pomagamo izbrati samo res zanimive projekte. Sangvinik torej potrebuje veliko nadzora, jasna navodila ter stalno opominjanje, da je stvari nujno narediti. Primerno mu je dati takšno delo, ki ne rabi biti izvedeno zelo natančno in do določenega roka. Od sangvinika ne gre pričakovati, da bo točno prihajal na sestanke, najverjetneje sploh ne bo prišel. Zelo prav mu bo prišlo, če ga bomo mi spomnili na takšne obveznosti.

Primerno delo za popularne sangvinike je tisto, ki zahteva veliko stikov z ljudmi. Dobro se odrežejo npr. kot receptorji in prodajalci. Zanje so delovna mesta, kjer so zaželjene ustvarjalne ideje ter delo na terenu. Sangviniki imajo radi raznolikost in prožnost, zato jih delovna mesta z veliko rutine omejujejo. Navdušijo se nad novo službo in v njej uživajo tako dolgo, dokler ne postane rutinska, potem jo zamenjajo.

Za nas je pomembno, da se zavedamo, da sangvinik rad veliko govori. Velikokrat odpre usta, pa sploh ne ve, kaj bo rekel, ne pomeni, da je nepozoren, takšna je le njegova potreba. Potrebuje pohvalo, ki je njegova gonilna sila za nadaljnje delo. Večkrat ko ga bomo pohvalili, bolje bo delal in raje nas bo imel. Najpomembnejši nasvet za delo s popularnim sangvinikom je, da se zares zavemo, da nima slabih namenov. Sangvinik nima potrebe, da bi nas premagal, želi si samo biti priljubljen.

5.4.2 Popolni melanholik

Kot smo že ugotovili, je najpomembnejša stvar v življenju melanholika njegov urnik. Popolnega melanholika najhitreje iztirite, če brezobzirno prelagate njegove dokumente, jih mečkate ali pa si kaj sposodite iz njegove urejene pisalne mize, potem pa stvari ne postavite nazaj na točno določeno mesto. Še huje pa je, če je sploh ne vrnete. Ker ima sangvinik tako urejeno okolje, bo vsakršen primanjkljaj takoj opazil. Če lahko ostali sodelavci to dejstvo sprejmejo, so na dobri poti, da jih bo imel melanholik rad.

Melanholik ima potrebo, da je večkrat sam. Rad dela v samoti, zato bo zelo cenil, če mu bomo to omogočili. Dejstvo je, da melanholik ne dela dobro, kadar je obkrožen z ljudmi, kar je dobro upoštevati pri načrtovanju njegovega delovnega okolja. Najučinkovitejši bo, če bo imel svojo pisarno. Dobro se obnese na delovnem mestu, kjer je zahtevana natančnost in dolgoročno načrtovanje. Potrebno mu je dati realne roke, hkrati pa si želi, da so pravila na delovnem mestu konstantna.

V njegovi bližini ni pametno nenehno govoriti. Zelo ceni, če je lahko v tišini. Rad ima ljubečo in iskreno pohvalo, vendar je potrebno biti pozoren. Ker je melanholik negotov, zna podvomiti v neskrbno izrečeno pohvalo in jo razumeti kot žalitev. Kljub temu pa sodelavcem to spoznanje pomaga, da se, v primeru dvomov s strani melanholika, ne bodo razburili. Melanholik ima globoko in čustveno naravo, je pa žal najhitreje užaljen. Če ga prizadenemo, je najboljša iskreno opravičilo, podkrepljeno z razlago (Littauer, 1998, str. 183).

Melanholik zlahka zaide v depresivno stanje, mi pa mu ob tem lahko pomagamo. Opazujemo njegovo čustveno stanje, da bomo znake depresije pravočasno spoznali. Če jih opazimo, ga ne poskušajmo takoj razvedriti, bolje je, da mu damo priložnost, da nam zaupa svoje težave. Bodimo razumevajoči in depresivni melanholik se bo ob naši podpori lažje pobral.

5.4.3 Močni kolerik

Močni kolerik je rojen voditelj. Na nas je, da razumemo, da ga njegova potreba po nadzoru sili v usmerjanje drugih ljudi. Kolerikove neznanske moči ni lahko premagati. Rešitev je v tem, da začnemo razumeti njegov način razmišljanja in dela. Ko razumemo, zakaj je takšen kot je, pa nastopi čas, da se mu upremo in začnemo uveljavljati svojo voljo. In dejansko kolerik bolj spoštuje take, ki so se sposobni kosati z njim, kot pa tiste, ki jih z lahkoto usmerja (Littauer, 1998, str. 187). Komuniciranje z njim zahteva jasnost, jedrnatost in odločnost.

Za uspešno delo z močnim kolerikom v začetni fazi ni priporočljivo izzivati sreče. Dokler se še ne znamo braniti pred nadrejenim močnim kolerikom, se je dobro izogibati vsemu, kar bi pri koleriku lahko sprožilo negativni odziv. Kasneje, ko smo že bolj spretni v odnosih s takimi osebami, pa se lahko lotimo uresničevanja projektov po svojih željah. Na delovnem mestu je dobro že takoj na začetku poslovanja s kolerikom jasno razdeliti odgovornosti, da se izognemo kasnejšemu prelaganju krivde na nas s strani kolerika.

Kolerik se dobro obnese na vseh vodilnih položajih in tam, kjer je proizvodno delo. V odnosih s kolerikom je utopično pričakovati sočutje in razumevanje. Kolerik sicer ni krut ali morda hudoben, enostavno nima časa za uboge in trpeče. Njegova naloga je nekaj "koristnega" proizvajati. Nazadnje velja še omeniti, da ima kolerik vedno prav. V to je trdno prepričan in nima smisla, da bi mu ugovarjali. Seveda pa se največkrat izkaže, da je tudi res tako kot pravi.

5.4.4 Mirni flegmatik

Narava flegmatika je takšna, da se najraje izogne dolgoročnemu razmišljanju. Takšna oseba pravi, da se bo ukvarjala z načrtovanjem, ko bo pravi čas za to, vendar pa ta ne pride nikoli. Prelaganje stvari je oblika njihovega nadzorovanja. Flegmatiku lahko pomagamo, če skupaj z njim postavimo cilje in mu tudi obljubimo nagrade za opravljeno delo. Če želimo, da bo svoje delo čim bolje opravil, ga moramo ustrezno motivirati, hkrati pa mu je potrebno natančno razložiti njegove naloge (Littauer, 1999, str. 150).

Najbolj pa mirnega flegmatika potolčemo, če ga brezobzirno obsojamo ali podcenjujemo. Flegmatiki so večkrat označeni kot lenuhi. Drži, da so uživaški in raje počivajo, vendar pa ob ustrezni motivaciji postanejo najbolj marljivi delavci. Na delovnem mestu se zelo dobro obnesejo kot pomirjevalci sprtih strani.

Naša naloga je tudi, da se sprijaznimo s tem, da flegmatika žal ne bomo uspeli navdušiti. Ko sprejmemo to dejstvo, je delo s takšno osebo veliko prijetnejše. Ker flegmatični sodelavec odločitve raje prepušča drugim, med ostalimi in njim ne prihaja do konfliktov. Pomagajmo mu, da se o nekaterih stvareh začne sam odločati. Ko ga prisilimo, da sprejme odločitev, je ne kritizirajmo, čeprav vemo, da mogoče ni najboljša. Če se bomo uspeli zadržati, se bo tudi flegmatik opogumil in bo v prihodnje bolj suvereno sprejemal odločitve.

Flegmatikova mirna narava kar kliče ostale sodelavce, da v primeru težav vso krivdo prevalijo nanj. S tem pa naredijo več slabega kot si lahko mislijo, saj flegmatiku še poslabšajo njegovo samopodobo. Flegmatik se od takih sodelavcev začne oddaljevati, kar lahko popolnoma zablokira nadaljnje komuniciranje. Rešitev je, da flegmatika obvestimo o napaki samo v primeru, ko je jasno, da gre za njegovo odgovornost. Pri tem pa je pomembno, da to storimo kar se da mirno, s spoštljivim odnosom. Ne obsojajmo njegove osebnosti, temveč samo dejanja.

5.5 Kako vzpostavimo neposreden stik s sogovornikom

Spoznanje, da ljudi zaznavamo na tri različne načine, je zelo dragoceno. Poslovni pogovori bodo veliko bolj učinkoviti, če bomo upoštevali različnost sodelavcev ali poslovnih partnerjev. Upoštevanje pa pomeni, da s sogovornikom govorimo na isti valovni dolžini. In ker ne moremo spremeniti njegovega načina zaznavanja, nam ostane, da se mi prilagodimo

sogovorniku. Na sestanku, kjer bomo s sogovornikom vzpostavili neposredni stik, bodo naši predlogi slišani in kasneje verjetno tudi uresničeni, hkrati pa bo zadovoljen naš sogovornik. Videl, slišal ali občutil bo, da smo ga razumeli. Neposreden stik s sodelavcem ali poslovnim partnerjem lahko vzpostavimo na različne načine. Uskladimo lahko verbalno in neverbalno komunikacijo (Brooks, 1996, str. 66).

5.5.1 Vzpostavitev neposrednega stika na verbalni ravni

Govorica odraža naš način mišljenja in je s tem odličen pokazatelj našega zaznavnega načina. Ljudje uporabljamo določene usmerjevalne besede, ki odpirajo čutni kanal, skozi katerega komuniciramo. V tabeli 5 sem že našela nekaj takih besed, ki jih uporabljajo različni čutni tipi. Opazovalec se mora torej potruditi prepoznati svojega sogovornika in eden od načinov je, da posluša, katere usmerjevalne besede uporablja.

Nekaj primerov stavkov **vizualnega** tipa sodelavca:

- Ali **vidiš**, da je to popolnoma **jasno**?
- **Poglej** si to!
- Si lahko stvar **predstavljaš**?

Auditivno naravnana oseba pa govori nekako tako:

- Ali **slišiš**, kaj ti **govorim**?
- Danes pa zelo dobro **zveniš**?
- Verjemi mi na **besedo**.

Kinestetičen sodelavec uporablja stavke, kot so:

- Kako to **občutiš**?
- **Slutim**, da bo to dober posel.
- Imam vznemirljiv **občutek**.

Naša naloga je v bistvu popolnoma enostavna, zahteva le, da v pogovoru z določenim zaznavnim tipom uporabljamo tiste usmerjevalne besede, kot jih uporablja on. S tem se preklopimo na njegovo valovno dolžino in mu damo vedeti, da ga vidimo, slišimo ali občutimo. Ta, s katerim smo v stiku, bo zadovoljen, saj bo dobil občutek, da ga popolnoma razumemo in

sprejemamo tisto, kar nam ima povedati. Njemu skoraj gotovo ne bo prišlo na misel, da se zavestno trudimo vzpostaviti stik z njim, nam pa bo še kako koristilo v poslovnem pogovoru.

Ko naš partner vidi, sliši in čuti, da smo na njegovi strani, bomo namreč zlahka dosegli zase ali za svoje podjetje ugodno rešitev, on pa se ob tem ne bo čutil prikrajšanega. Če v pogovoru nismo besedno usklajeni, bomo težko prišli do ugodnega rezultata, na primer v pogajanjih. Uskladitev besed je eden od korakov do vzpostavitve neposrednega stika.

5.5.2 Vzpostavitev neposrednega stika na neverbalni ravni

Na neverbalni ravni je vzpostavitev pravega stika mogoča s tehniko, ki se imenuje zrcaljenje (Brooks, 1996, str. 92). Zrcaljenje je način, pri katerem z drugimi komuniciramo s pomočjo njihovega lastnega neverbalnega načina obnašanja. Bistvo je v tem, da drugemu ponudimo zrcalo njegovega obnašanja. Ljudi najbolj privlačijo njim podobni in če se obnašamo tako kot oni, jim ne ponujamo le vidnih in podzavestnih podob samih sebe, temveč tudi tiste, ki za nas nimajo pomena. Tako se lahko naužijejo svoje lastne podobe, nam pa ni potrebno vedeti ali razumeti vzrokov za takšno obnašanje. Uspeh pa je kljub temu zagotovljen. V tem pa je tudi preprostost tehnike zrcaljenja.

Če pogledamo naokrog, vidimo mnogo primerov zrcaljenja. Na sestanku, v šoli, v cerkvi se vsi obnašamo približno enako. Zrcalimo zato, da smo bolje vključeni v družbo. Vsakršno večje odstopanje bi pomenilo, da se želimo odmakniti iz tega sistema.

Pomembno pa je poudariti, da zrcaljenje ni identično oponašanju. V primeru, da osebo oponašamo gib za gibom, se ji takoj vključi varnostni mehanizem, mi pa v trenutku izgubimo. Zrcaljenje je tehnika, pri kateri skoraj istočasno kot oseba, ki jo zrcalimo, delamo določene gibe, ne pa vseh. Priporočljivo je tudi zrcaljenje z nasprotji. Svoj uspeh pri zrcaljenju preverimo tako, da mi začnemo voditi. Če smo bili uspešni, nam bo oseba, ki smo jo zrcalili, sledila.

Zrcalimo lahko telesne gibe, dihanje, glas, izraz obraza in značilne kretnje. Pri telesnih gibih zrcalimo način hoje, držo in gibe rok ter nog. Vedno pa moramo stvari početi uglajeno in tekoče, sicer ne bomo dosegli pozitivnega učinka, kvečjemu odpor do nas s strani tistega, ki smo ga zrcalili. Na določene intervale lahko posnemamo dihalni vzorec, globino in ritem dihanja. Zrcaljenje glasu je sestavljeno iz tona, barve glasu, jakosti in ritma. Tudi uporaba

akcenta ni zanemarljiva. Ljudje imamo tudi različne izraze na obrazu in svoj repertoar značilnih kretenj, ki so vredne posnemanja.

V praksi se je pokazalo, da je vzpostavitev neposrednega stika na neverbalni ravni komuniciranja bistveno pomembnejša kot dosega neposrednega stika na verbalni ravni. Res pa je tudi, da se moramo za dosego pravega stika na nebesedni ravni mnogo bolj potruditi. Uporabiti moramo vsa svoja čutila, ne le sluh. Komuniciranje z različnimi tipi osebnosti na delovnem mestu in drugod zahteva od nas mnogo sposobnosti, na srečo pa se večine od njih lahko naučimo.

6 KOMUNICIRANJE NA POSLOVNEM SESTANKU

Na delovnem mestu se s sodelavci srečujemo na različnih poslovnih sestankih. Na vseh teh poslovnih srečanjih si želimo biti uspešni, želimo izpolniti svoje poslanstvo. Naš cilj je odkomunicirati tako, da bomo izpolnili svoje delovne naloge, ob tem pa ne bomo prizadeli, razjezili, manipulirali ali kako drugače negativno ravnali s svojimi sodelavci. Če dosežemo za nas ugoden rezultat in hkrati obdržimo dobre odnose s sodelavci, je to velik uspeh in je podlaga za nadaljnje dobre odnose na delovnem mestu in s tem za bodoče poslovne dosežke.

Če smo vodja sestanka, smo postavljeni pred nalogo komunicirati s skupino ljudi. V tem poglavju želim predstaviti, kako uporabiti naše veščine in znanja o različnih tipih osebnosti na poslovnem sestanku, če smo sami vodja sestanka. Katere so naše naloge in kako jih uspešno in učinkovito izpolniti.

6.1 Opredelitev in namen sestanka

Sestanek je srečanje določene skupine ljudi, na katerem se o čem razpravlja, dogovarja in sklepa. Na njih sporočila naenkrat prejema več ljudi, kar je učinkovitejše od posamičnega sporočanja. Sestanek je ciljno usmerjena dejavnost, kjer je govorno komuniciranje temeljni način za doseganje ciljev udeležencev sestanka.

Vzrok za sestanek je lahko informiranje ali pa snovanje novih zamisli in urejanje zadev, zato ločimo informativne in urejevalne sestanke. Sestanek je zelo dobra izbira vrste poslovnega

komuniciranja, saj gre za neposreden stik med sodelavci. Pomembno je tudi, da poteka komuniciranje na sestanku z vsemi petimi čuti, kar je zagotovo učinkovitejše kot pisno komuniciranje (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 150).

6.2 Različni udeleženci sestanka

Sestanek je začasna skupina posameznikov, ki imajo nekatere skupne interese, po drugih pa se razlikujejo med seboj (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 160). V skupini pa se udeleženci ne razlikujejo le po starosti, spolu, fizičnih značilnostih in znanju, temveč tudi po temperamentu in načinu zaznavanja.

Učinkovitost sestanka je v veliki meri odvisna od udeležencev sestanka. Čim bolj so si udeleženci skladni po interesih, znanjih in položajih, tem večja je verjetnost učinkovitosti (Tavčar, 1995, str. 49). Skladnost pa ne pomeni izenačenosti. Če bi bili vsi udeleženci enakih mnenj in stališč, bi bil sestanek brez pomena in nepotreben. Zdrava mera različnosti udeležencev je torej nujna.

6.3 Naloge vodje sestanka

Na učinkovitost sestanka pa ne vplivajo samo udeleženci, zelo pomemben je tudi vodja. Njegovo poslanstvo je ustvariti takšno vzdušje na sestanku, da bo stekla ustvarjalna debata (Mayer et al., 2001, str. 63). Ima pa tem težjo nalogo, čim različnejši udeleženci so se zbrali na sestanku.

Naloge vodje so (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 164):

- skrb za sistematično in temeljito odločanje o zadevah,
- spoznavanje, usmerjanje in povezovanje interesov udeležencev,
- spodbujanje kar najučinkovitejše komunikacije med udeleženci,
- obvladuje racionalna nasprotja stališč in interesov,
- bdi nad vedenjem posameznikov, ki moti druge in vodi do čustvenih napetosti med njimi.

Povsem napačno bi bilo, da bi vodja usmerjal udeležence in jim podajal informacije ali poskušal vplivati nanje glede na svoj primarni zaznavni način. Sodelavci, ki so se zbrali na sestanku in so

drugačen zaznavni tip kot njihov vodja, ga ne bi dovolj razumeli. Bilo bi, kot da bi jim govoril v tujem jeziku. Sporazumevanje ne bi bilo usklajeno, manjkal bi neposredni stik.

Če vodja ni uspešen pri prepoznavanju čustvenih potreb posameznih temperamentnih tipov sodelavcev, se lahko na sestanek prikrade ničkoliko nečednosti in ozračje postane nezdravo. Začne se pranje možganov, prilizovanje, priganjaštvo, drobnjakarstvo in še kaj (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 165).

Ugotovimo, da mora vodja pristopiti k udeležencem na način, ki je primeren njihovemu temperamentu in jim predstaviti informacije v izbranem zaznavnem načinu. Maxwell (1999, str. 42) pravi, naj vodja vodi druge tako, da gleda skozi njihove oči. Znanja in sposobnosti prepoznavnja sodelavcev in ravnanja z njimi ga bodo popeljala na pravo pot, ki bo prinesla poslovne rezultate.

6.4 Ravnanje s težavnimi udeleženci sestanka

Ko se udeleženci sestanka razživijo in se razvnamejo razprave, se pojavijo tudi težave. Nekateri nenehno skačejo drugim v besedo in bi radi ves čas govorili, drugi ne znajo nehati in obremenjujejo s podrobnostmi, tretji bi radi imeli v vsem prav, četrti pa se vdajo in zaspijo.

Naloga vodje sestanka je, da te težavne udeležence tudi obvlada. Dejstvo je, da se različni temperamentni tipi ljudi različno obnašajo, v stresnem okolju pa pridejo njihove šibkosti še bolj do izraza. Ključ do uspešnega vodenja sestanka je torej v poznavanju in razumevanju različnih temperamentnih tipov. Potem je potrebno samo še pravilno odkomunicirati z vsakim izmed njih.

Pretirano zgovorne člane sestanka je zelo težko prepričati, da s svojimi dolgovoznimi komentarji onemogočajo sodelovanje ostalih udeležencev (Možina, Damjan, 1997, str. 154). Te člane hitro prepoznamo kot popularne sangvinike, ki si želijo biti opaženi. Vodja lahko vsaj deloma ustavi preveč zgovorne sangvinike tako, da že na začetku razprave poudari, da se od vseh prisotnih pričakuje racionalna poraba časa pri izražanju njihovih pogledov na obravnavano temo. Poudari naj tudi obzirnost do drugih (Simmons, 2000, str. 174). Včasih mora vodja zgovornega sangvinika še dodatno opozoriti in če mu bo ob tem pokazal, da ga je opazil, bo sangvinik njegovi prošnji tudi ugodil.

Člane skupine, ki se ustavljajo pri nepomembnih detajlih, prepoznamo kot popolne melanholike. Možno je, da bodo v primerih, ko se bodo preveč spuščali v detajle, že sami ugotovili, da pri drugih ne zbujejo zanimanja, ker so melanholiki zelo analitično naravnani do drugih in tudi do samega sebe. Če pa se to ne bo zgodilo, je naloga uspešnega vodje, da te člane izrecno opozori, naj se ne oddaljujejo od glavne teme pogovora. Če vodja to stori z zavedanjem melanholikove potrebe po razumevanju, je na dobri poti, da doseže svoj namen.

Na sestanku so seveda tudi sodelavci, ki drugim nenehno vsiljujejo svoja mnenja in so prepričani, da najbolje obvladajo strokovna vprašanja. To so tipični močni koleriki, s katerimi se ni modro spuščati v razpravo, ker na tak način ne moremo zmagati. Vodja naj najprej pohvali kolerikovo znanje in prispevek, potem pa pove, da je potrebno slišati tudi mnenja drugih. Ključno za to, da ustavi kolerika pri njegovem vsiljevanju in dokazovanju, da ima prav, je, da razume in upošteva njegovo čustveno potrebo. Če bo vodja močnega kolerika, ki na sestanku poskuša prevzeti nadzor nad situacijo, resnično cenil, bo s tem zadovoljil kolerikovo čustveno potrebo in le-ta ne bo imel več potrebe motiti sestanka. Tako bo vodja zadovoljil kolerika, obenem pa tudi ostale udeležence, ki se bodo lahko vključili v razpravo.

Člani skupine, ki se v razpravi potegnejo vase in se izogibajo vsakršnega oblikovanja sodb, v izrednih primerih pa tudi zaspijo, so mirni flegmatiki. Tem sodelavcem naj vodja dodeli določene naloge na sestanku, za katere morajo prevzeti osebno odgovornost. Na ta način mirnega flegmatika motivira, različne nagrade ali priznanja ob tem pa so flegmatiku še dodatna vzpodbuda. Vodja naj ima ozaveščeno flegmatikovo potrebo po spoštovanju.

Ključna ugotovitev pri ravnanju s težavnimi udeleženci sestanka je, da vodja z načinom, ko resnično upošteva čustvene potrebe posameznega temperamentnega tipa sodelavca, doseže dvoje: zadovolji motečega udeleženca in svoje cilje po učinkovitosti sestanka. To pa je seveda popolnoma drugače od načina, pri katerem ne upoštevamo posameznikovih osebnostnih lastnosti in s katerim samo zatremo motečega sodelavca, njegove sposobnosti in ustvarjalnost. Res je, da bi vodja tudi na ta način dosegel svoj cilj, a kaj, ko le-ta ne bi imel trdnih temeljev.

6.5 Doseganje neposrednega stika z udeleženci

Naloga vodje je med drugim tudi podajanje informacij in spoznanj udeležencem sestanka. Zagotovo si želi, da bi bila njegova sporočila jasna in razumljena čim večjemu številu ali pa kar

vsem udeležencem sestanka. Zatorej je prav, da se zaveda, da je dobro informacije podajati v udeležencem razumljivem jeziku.

V primeru, da govori celi skupini, naj se potrudi podati svoja sporočila v vseh treh zaznavnih načinih. To pomeni na vizualni, avditivni in kinestetični način. Tako bo lahko zajel celotno skupino ljudi. Če so člani skupine vizualni tipi, se bo najbolje obnesel vizualni način komunikacije s slikovnimi materiali. Če so udeleženci pretežno avditivno naravnani, naj se vodja poslužuje avditivnega podajanja informacij, zvok in jakost svojega glasu naj se primerno usklajujeta s povedanim. V primeru skupine kinestetikov, pa naj bo komunikacija vodje kinestetično obarvana, vključuje naj veliko občutkov.

Pri komuniciranju s posameznim sodelavcem, naj vodja sestanka glede na verbalen in neverbalen način izražanja prepozna udeleženca. Dobljenim spoznanjem naj zatem prilagodi svoj način sporočanja, svojo celotno verbalno in neverbalno komunikacijo.

Pomen komunikacije ni v tem, kar je vodja mislil, tudi ne v tem, kar je resnično rekel, temveč v tem, na kakšen odziv je naletel (Green, 1993, str. 22). Ni pomembno, kako enostavne so informacije, ki jih posreduje poslušalcem, pomembno je zaznati odgovor. Razumeti ljudi ni zelo težko, če smo pripravljeni poslušati z ušesi, z očmi, z vsemi našimi čuti. Iz vsega povedanega logično sledi, da mora tisti, ki komunicira, sprejeti vso odgovornost za napačno razumevanje pri poslušalcu.

SKLEP

Komunikacija na delovnem mestu je zelo pomemben faktor. Mnoge raziskave kažejo, da je po mnenju večine zaposlenih ljudi delovno vzdušje oziroma odnosi s sodelavci na prvem mestu na lestvici, ki kaže, kaj jim je v službi pomembno, šele potem sledi višina plače. K pozitivnemu delovnemu vzdušju največ pripomore dobra komunikacija. Le-ta pa seveda posledično prinese uspešno sklenjene posle; uspešne sestanke, poslovna pogajanja in poslovne razgovore.

Kako se na določenem delovnem mestu počutimo, ni odvisno samo od sreče pri izbiri podjetja in oddelka, kjer delamo, marveč tudi od nas samih. Dejstvo je, da ima pri tem še največ naše razumevanje sodelavcev. Naša sposobnost sprejemanja različnosti, ki je odvisna od stopnje naše čustvene inteligence, nam lahko ogromno pripomore k pravemu delovnemu vzdušju.

Na delovnem mestu so zbrani ljudje, ki so si zelo različni, a med njimi obstajajo tudi določene podobnosti, po katerih jih lahko razvrstimo v štiri različne temperamentne tipe. Zagotovo takoj prepoznate popularnega sangvinika, ki je vedno in povsod najbolj opažen ter preveč govori. Tu je tudi močni kolerik, ki prevzame kontrolo in brez kančka slabe vesti prizadene. Popolni melanholik si na vsak način prizadeva vzpostaviti red in ko mu ne uspe, zapade v depresijo. Mirni flegmatik pa se v stresnem okolju enostavno odcepi in vse prepusti drugim.

Različnost zaposlenih pa se kaže tudi pri komuniciranju, kjer nimamo pravega stika, saj se sporazumevamo na različnih valovnih dolžinah. Pravimo, da pri sporazumevanju z nekaterimi nikakor nismo na isti frekvenci. Za to so krivi naši različni primarni načini zaznavanja. Ljudi lahko razvrstimo tudi glede na to, katero čutilo pretežno uporabljajo. Vizualni tip prevladujoče zaznava in dojema pretežno skozi čutilo za vid. Avditivni tip daje prednost tonom in zvokom, uporablja predvsem čutilo za sluh. Kinestetiki pa so tisti, ki so z okoljem povezani preko občutkov in čutila za tip.

Razvrstitev sodelavcev glede na njihov temperament in primarni zaznavni način ni namenjena označevanju, ki bi služilo samemu sebi, temveč je njen cilj v lažji, kvalitetnejši in uspešnejši komunikaciji. Če vemo, da obstajajo štirje glavni temperamentni tipi in trije osnovni načini zaznavanja ter jih uspešno prepoznamo, naj nam to dejstvo služi kot pripomoček, da na poslovnem sestanku lažje uspešno odkomuniciramo. Res pa je, da se je še vedno potrebno prilagoditi vsakemu človeku posebej, ko kontaktiramo z njim.

Za uspešno komuniciranje se je najprej potrebno posvetiti samemu sebi, prepoznati svoj temperament in primarni način zaznavanja. Tako bomo samega sebe lažje razumeli, priznali si bomo svoje potrebe in jih upoštevali pri sprejemanju odločitev. Ko se bomo zavedali svojih pozitivnih lastnosti, jih bomo še okrepili, nato pa se lažje lotili premagovanja svojih šibkosti.

Če pa smo uspešni v samozavedanju, samoobvladanju in samomotiviranju, se bomo znali približati tudi sodelavcem. Znanje o različnih temperamentih in načinih zaznavanja nam bo pomagalo pri prepoznavanju čustvenih potreb sodelavcev in njihovem izpolnjevanju. Ob tem pa jih bomo videli v boljši luči in lažje sprejeli tudi njihove slabe strani.

Obstajajo pa tudi tehnike za vzpostavitev neposrednega stika na verbalni in neverbalni ravni. Le-te izhajajo iz znanega dejstva, da imamo ljudje radi tiste, ki so nam podobni. Na verbalni ravni je ključno, da sogovorniku prisluhnemo in iz njegovih usmerjevalnih besed razberemo, kateri je njegov primarni način zaznavanja, nato pa tudi sami začnemo govoriti v "njegovem" jeziku. Še pomembnejša pa je neverbalna komunikacija, kjer je potrebno opazovanje sogovornika in nato zrcaljenje njegove nebesedne govorice. Komunikacija je uspešna, če smo s sogovornikom na isti valovni dolžini.

Na delovnem mestu so neizbežni številni poslovni sestanki, kjer se prevečkrat dogaja, da nekateri sodelavci namesto da bi se posvetili temi sestanka, izpolnjujejo svojo potrebo po govorjenju, po kritiziranju in nadziranju drugih, po preveč podrobnem analiziranju ali pa po počitku in umiku. Za vodjo sestanka je zato znanje o različnih temperamentnih tipih, poleg znanja o različnih načinih zaznavanja, še kako pomembno. Omogoča mu pot za doseg cilja.

Za zaključek diplomskega dela bi podala še znano misel, da drugih ne moremo spremeniti, lahko jim edino stojimo ob strani na njihovi življenjski poti ter jim pomagamo v osebni rasti. Pravilno izbrana komunikacija pa je eno naših najprimernejših orodij in je hkrati upanje za boljšo prihodnost.

LITERATURA

1. Brajša Pavao: Managerska komunikologija. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 320 str.
2. Brooks Michael: Zbližanje in ujemanje. Kranj: Ganeš, 1996. 156 str.
3. Goleman Daniel: Čustvena inteligenca. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 1997, 360 str.
4. Goleman Daniel: Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 2001. 351 str.
5. Green H. Richard: Nov način komunikacije. Ljubljana: Alpha center, 1993. 95 str.
6. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 354 str.
7. Kotler Philip: Marketing management - Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
8. Kovačev Asja Nina: Govorica telesa. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, 1997. 240 str.
9. Littauer Florence, Littauer Marita: Osebnostna sestavljanja. Ljubljana: Lisac & lisac, 1999. 210 str.
10. Littauer Florence: Osebnostni plus. Network TwentyOne Slovenia, 1998. 212 str.
11. Maxwell John C.: Postanite voditelj. Network TwentyOne Slovenia, 1999. 206 str.
12. Mayer Janez et al.: Skrivnost ustvarjalnega tima. Ljubljana: Dedalus - Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin, 2001. 114 str.
13. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana: Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja, 1998. 510 str.
14. Možina Stane, Damjan Janez: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.
15. O' Connor Joseph, Seymour John: Spretnosti sporazumevanja in vplivanja. Žalec: Sledi, 1996. 335 str.
16. Osredečki Eduard: Nova kultura poslovnega komuniciranja. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica, 1994. 298 str.
17. Simmons Steve, Simmons John C.: Merjenje čustvene inteligence. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 222 str.
18. Tavčar I. Mitja: Uspešno poslovno sporazumevanje. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica, 1995. 90 str.
19. Weigel Wolf: Selbstheilug durch NLP. Berlin: Urania, 1996, 159 str.

VIRI

1. Green H. Richard: Nov način komunikacije - Skrivnost človeškega bitja (videokaseta).
2. Green H. Richard: Nov način komunikacije - Starševstvo, premagovanje konfliktnih situacij (videokaseta).
3. Green H. Richard: Nov način komunikacije - Motivacija, Javni nastop (videokaseta).
4. Visual Auditory Kinesthetic (URL: <http://www.vaknlp.com/usa20300.htm>), 22. 11. 2001.