

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

JAVNO NASTOPANJE KOT VEŠČINA MANAGERJEV

Ljubljana, julij 2016

ANJA KRIŽNIK TOMAŽIN

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Anja Križnik Tomažin, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Javno nastopanje kot večšina managerjev, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Nado Zupan,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POSLOVNO KOMUNICIRANJE.....	2
1.1 Namen poslovnega komuniciranja	3
1.2 Cilji poslovnega komuniciranja.....	4
1.3 Učinkovitost in uspešnost poslovnega komuniciranja	4
1.4 Proces komuniciranja in motnje v procesu.....	5
1.5 Vrste poslovnega komuniciranja	8
1.5.1 Interno in eksterno komuniciranje.....	8
1.5.2 Besedno in nebesedno komuniciranje	10
1.6 Oblike poslovnega komuniciranja.....	12
1.6.1 Poslovni razgovor	13
1.6.2 Poslovni sestanek.....	13
1.6.3 Poslovna pogajanja	14
1.6.4 Poslovne predstavitve	14
1.7 Javno nastopanje v poslovnem komuniciranju.....	15
2 KOMUNICIRANJE MANAGERJEV.....	16
2.1 Opredelitev pojma management.....	17
2.2 Opredelitev pojma manager	17
2.3 Lastnosti uspešnega managerja	18
2.4 Znanja in veščine managerja	20
2.5 Manager in komunikacija.....	22
2.6 Karakteristike managerja kot dobrega javnega govorca	24
3 RAZISKAVA O POMEMBNOSTI, ZNANJU IN IZZIVIH JAVNEGA NASTOPA MED SLOVENSKIMI MANAGERJI.....	25
3.1 Metodologija	25
3.2 Rezultati raziskave	26
4 PRIPOROČILA MANAGERJEM ZA RAZVIJANJE VEŠČIN JAVNEGA NASTOPANJA.....	28
4.1 Vizualnost.....	30
4.2 Avditivnost.....	34
4.3 Sporočilo	37
4.4 Psihična pripravljenost	39
4.5 Trema.....	40
4.5.1 Bodite urejeni	42
4.5.2 Vizualizirajte	42
4.5.3 Pripravite se	43
4.5.4 Vse bo v redu, sprostite se in dihaite.....	44
4.5.5 Recite Stop!	44
4.5.6 Namenite si spodbudne besede.....	44

SKLEP	45
LITERATURA IN VIRI	47
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Karakteristike uspešnih managerjev po skupinah	20
Tabela 2: Značilnosti dobrega govorca	24

KAZALO SLIK

Slika 1: Sestavine komunikacijskega sistema	6
Slika 2: Viri motenj v komuniciranju	8
Slika 3: Deleži sestavin v komuniciranju	11
Slika 4: Vloge managerjev	18
Slika 5: Ključne sestavine uspešnega managerja	18
Slika 6: Veščine, potrebne na različnih vodstvenih ravneh	21
Slika 7: Strukturna shema javnega nastopanja za managerje	30
Slika 8: Sestavine razumljivega podajanja	39

UVOD

Nastopanje je del vsakdana vsakega managerja in vsak manager je po poklicu tudi govorec, saj se vsakodnevno sooča s sestanki z zaposlenimi, nadrejenimi ali poslovnimi partnerji, s konferencami in predstavitvami, s televizijskimi, radijskimi ali tiskanimi mediji, z okroglimi mizami ali javnimi prireditvami, s predstavniki vladnih ustanov ali mednarodnimi javnostmi. Z nastopanjem in situacijami, v katerih se znajde manager, izpostavi sebe ter zastopa podjetje, v katerem dela, s tem pa skrbi za svoj ugled.

Generalni direktor večje gospodarske družbe je povedal, da mora pogosto sprejeti odločitev v petih minutah o zadevah, na katerih so morda drugi delali 5 mesecev. Rekel je, da uporablja naslednje pravilo: če se oseba, ki je vložila predlog, zdi samozavestna, jo generalni direktor odobri. Če ne, reče ne (Tannen, 2011, str. 55). Zelo pomembno je samozavestno, verodostojno in odločno nastopati, ko imamo kakršnokoli predstavitev.

Namen diplomskega dela je ugotoviti, kako pomembna je veščina javnega nastopanja za managerje, kaj managerjem nastop pomeni, kako pomembna je govorica telesa in struktura sporočila. Kako se soočajo s tremo. S kakšnimi izzivi se soočajo in ali je veščina javnega nastopanja v medsebojni odvisnosti s poslovnim uspehom managerja. Zanimalo me je tudi, kateri so ključni dejavniki dobrega govorca.

Cilj diplomske naloge je prikazati, da je javno nastopanje kot veščina vsakodnevno prisotna v delu in komunikaciji managerja ter da je poslovni uspeh managerja povezan z veščinami javnega nastopanja.

Za raziskovalni del diplomske naloge sem si zastavila raziskovalna vprašanja:

- Kaj managerjem pomeni nastop?
- Kakšne rezultate daje učenje veščin javnega nastopanja?
- V kakšni povezavi sta samozavest in javno nastopanje?
- Kako pomembna je govorica telesa med nastopom?
- Kako pomembni sta struktura sporočila in priprave na nastop?
- Kako upravljati s tremo?
- Kateri so ključni dejavniki dobrega govorca?
- S kakšnimi izzivi javnega nastopanja se soočajo managerji?
- V kakšni povezavi je poslovni uspeh z javnim nastopanjem?

Za izvedbo raziskave sem naključno izbrala pet managerjev, med katerimi so bile tri ženske in dva moška managerja. Z njimi sem opravila polstrukturirane intervjuje. Intervjuje sem snemala in nato prepisala. V tretjem poglavju sem njihove odgovore strnila in odgovorila na raziskovalna vprašanja.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela, teoretični in empirični. V 1. poglavju teoretičnega dela sem širše obravnavala kaj je poslovno komuniciranje. Kakšen je namen poslovnega komuniciranja, cilj, učinkovitost in uspešnost poslovnega komuniciranja. Kakšen je proces komuniciranja in kako pride do motenj v komunikaciji. Opisala sem vrste in oblike komuniciranja ter pomen javnega nastopanja v poslovnem komuniciranju.

V 2. poglavju sem se osredotočila na komuniciranje managerjev. Najprej sem opredelila pojme managementa ter managerjev, njihove vloge, lastnosti ter veščine in zaključila s komunikacijo ter karakteristikami managerjev, dobrih govorcev.

V raziskovalnem delu sem v 3. poglavju opredelila metodologijo raziskave in rezultate raziskave. V 4. poglavju pa sem glede na celoten teoretični del in rezultate raziskave podala priporočila managerjem za nadaljnje razvijanje veščine javnega nastopanja, kjer sem poglavje razdelila na pet delov. Prvi je vizualnost, kjer obravnavam kakšna naj bo podoba in govorica telesa managerjev. Drugi del je avditivnost, kjer obravnavam kako nadgraditi zvočnost z uporabo prave ritmike in melodike, kakšen pomen imajo premori in poudarki, kako naj se znebijo mašil in kako naj pravilno dihajo. Tretji del priporočil je kako oblikovati strukturo sporočila. Četrti del je psihična pripravljenost na nastop in zaključila sem s priporočili za upravljanje treme.

1 POSLOVNO KOMUNICIRANJE

»Ko človek pride na svet, je komunikacija največji posamični dejavnik, ki določa, kakšne odnose bo imel z drugimi in kaj se bo dogajalo z njim v svetu okoli njega« - Virginia Satir, Peoplemaking (1972) (Ellins, Wallis, & Washburn, 2009, str. 9)

Možina, Tavčar, Zupan in Kneževič (2004, str. 15–17) navajajo, da je poslovno komuniciranje ena najpomembnejših dejavnosti managerjev in strokovnjakov v organizaciji in da skoraj ni naloge, ki bi jo mogli opraviti brez komuniciranja. Od družabnega komuniciranja, ki je namenjeno predvsem razvedrilu, se razlikuje po ciljih. Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost, namenjena postavljanju in doseganju za organizacijo koristnih ciljev.

Poslovno komuniciranje je veščina, ki se je potrebno naučiti. Za uspešno poslovno komuniciranje je potrebno učenje, vendar rezultati, ki jih dosežemo s pravilnim poslovnim komuniciranjem, po navadi upravičijo ves trud, ki smo ga v to učenje vložili. Zavedati se moramo, da znanje, ki ga imamo o poslovnem komuniciranju, hitro zastara. Zato ga moramo stalno dopolnjevati, saj lahko le s popolnim obvladovanjem najrazličnejših oblik poslovnega komuniciranja dosežemo cilje, ki smo si jih zadali (Decker, 1993, str. 9).

Učinkovito poslovno komuniciranje je pogoj za uspešnost v poklicih, kjer gre za delo z ljudmi (Možina et al., 2004, str. 42). To še posebej velja za managerje, ki pri delu toliko

komunicirajo, kot le v malokaterem drugem poklicu, saj je njihov uspeh odvisen prav od dobre komunikacije. V ožjem smislu komunikacija (govorjenje, pisanje, branje, poslušanje) zajema tri četrtine njihovega delovnega časa. Če pa pomislimo na komuniciranje v najširšem smislu, potem komuniciramo ves čas, saj nekomunicirati sploh ni možno (Fink, Urnaut, & Števančec, 2009, str. 15).

1.1 Namen poslovnega komuniciranja

Poslovno komuniciranje je sredstvo za postavljanje in doseganje ciljev organizacije. Od drugih vrst komuniciranja se razlikuje po namenu komuniciranja. **Namen** poslovnega sporazumevanja je informirati in pridobivati koristne informacije zato, da bi vplivali na ljudi in skupine znotraj in zunaj organizacije, oziroma pridobili korist za posameznika, skupine, enote, podjetja ali organizacije. Poslovno komuniciranje se nanaša na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije, ki želijo doseči poslovne rezultate (Fink et al., 2009, str. 16).

Možina et al. (2004) pravi, da imajo ključno vlogo v poslovni komunikaciji managerji, podjetniki in drugi strokovnjaki v poslovnih sistemih. V podjetjih se odvija poslovna komunikacija z namenom, da managerji informirajo sodelavce, da pridobivajo koristne informacije, da vplivajo na poslovne stranke, konkurenco in poslovne skupine izven svojega podjetja.

Poslovne komunikacije imajo tudi praktičen namen: prodati izdelek, prepričati sodelavca o načinu opravljanja dela, ponuditi kupcu izdelek, udeležiti se poslovnega sestanka. Ker so cilji dokaj konkretni, lahko merimo uspešnost s stopnjo doseganja cilja. Poslovno komuniciranje je sredstvo za sprejemanje poslovnih odločitev in reševanje poslovnih problemov. S poslovnimi komunikacijami uresničujemo konkreten cilj in ustvarjamo vtis o sebi in organizaciji (Fink et al., 2009, str. 16).

Poslovno komuniciranje poteka (Možina et al., 2004, str. 16):

- **navzven**, iz organizacije v zunanja okolja: to je na primer komuniciranje z odjemalci in dobavitelji, s konkurenti, oblastmi itd.;
- **znotraj**, v organizaciji: med ravnmi v organizaciji, med deli organizacije in med funkcijami organizacije.

Kadar gre za govorno komuniciranje, so pri obeh oblikah, tako navznoter kot navzven, zelo pomembne večšine javnega nastopanja, da pošiljatelj doseže svoj cilj komuniciranja. Z večšinami javnega nastopanja sporočilo povemo verodostojno, odločno in samozavestno.

Razne oblike komuniciranja omogočajo:

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

Katere oblike in metode komuniciranja uporabljamo, je odvisno od namena in cilja, ki si ga postavimo, in seveda še od drugih dejavnikov: vsebine, ki jo želimo podati, izmenjati, števila ljudi, ki sodelujejo, njihove izobrazbe, izkušenj in motiviranosti, časa, ki ga imamo na razpolago, in končno od našega znanja in sposobnosti, da uporabljamo razne načine komuniciranja (Možina et al., 2004, str. 17).

1.2 Cilji poslovnega komuniciranja

Cilj komuniciranja je prenesti informacijo iz misli ene osebe v misli druge osebe ali več oseb, kot to zahtevajo (Možina et al., 2004, str. 52):

- **informiranje:** posredovanje informacij vseh vrst; s pomočjo govornice oziroma napisane besede, z risbami in kretnjami sporočamo, kaj smo izvedeli, kaj predlagamo, kaj mislimo. Svojim nadrejenim sporočamo, kaj smo naredili; sodelavcem naročamo, kaj naj delajo; kupcem ponujamo svoje izdelke; pogajamo se s poslovnimi partnerji ali konkurenti; obveščamo javnost o svojih dosežkih ali načrtih;
- **posvetovanje:** skupaj z drugimi poskušamo najti nove poti in rešitve;
- **usklajevanje:** urejanje zadev, usklajevanje stališč, pogajanja;
- **vplivanje:** delovanje na druge, kar se kaže v njihovem delovanju, ravnanju in mišljenju.

Uspešno je tisto komuniciranje, ki doseže zastavljen cilj (Možina et al., 2004, str. 52). Poslovno komuniciranje je torej ciljna dejavnost, namenjena doseganju za organizacijo koristnih ciljev. Uspešno je le tisto komuniciranje, ki zastavljene **cilje** tudi dosega. Zato je **strategija** komuniciranja za doseganje ciljev komuniciranja vsaj tako pomembna kot cilji sami (Možina et al., 2004, str. 17).

1.3 Učinkovitost in uspešnost poslovnega komuniciranja

Komuniciranje, kot vsaka druga dejavnost v organizaciji, je učinkovito takrat, kadar daje kar največ izidov, rezultatov, ob dani porabi sredstev (resursov) podjetja ali tistega, ki

komunicira. Učinkovito je tudi komuniciranje, ki zastavljene izide dosega ob čim manjši porabi sredstev. Izidi so lahko vsakovrstni: informiranost ciljnih prejemnikov in nemara tudi sprememba stališč, ki jih zastopajo; hitreje in ob manjših stroških sestavljeno poročilo; manj porabljenega časa v skupini za medsebojno komuniciranje; boljša prepričljivost sporočil v komuniciranju; več odzivov pri prejemnikih sporočil in tako naprej (Možina et al., 2004, str. 19).

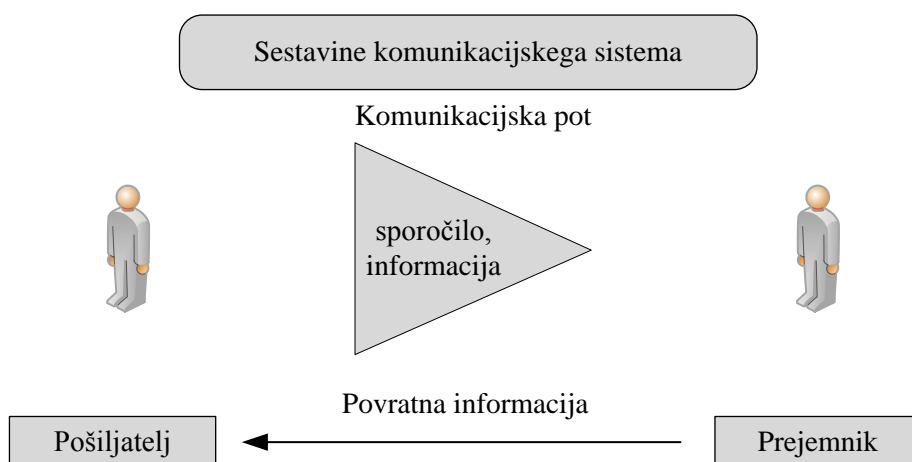
Kot smo že omenili, je poslovno komuniciranje ciljna dejavnost, naravnana na doseganje zastavljenih ciljev komuniciranja. Mera doseganja ciljev je uspešnost. Učinkovito poslovno komuniciranje ni nujno tudi uspešno komuniciranje: ne šteje število pisem odjemalcu ali telefonskih razgovorov z njim, štejeta vrednost in ugodnost pridobljenih poslov; ne šteje število sestankov s sindikalnimi voditelji, temveč socialni mir v podjetju; ne štejejo ure informiranja sodelavcev, če ti posredovanih znanj in usmeritev ne usvojijo, vzamejo za svoje. Skratka: šteje dosežen cilj, opravljena naloga, ne pa obsežna in intenzivna komunikacijska dejavnost sama zase. Poslovno komuniciranje je neuspešno, če je samo sebi namen (Možina et al., 2004, str. 19).

Uspešno komuniciranje manager doseže takrat, ko ga prejemniki sporočila tudi slišijo, ko jih navduši, nanje vpliva, motivira in vse to doseže, če prepričljivo, verodostojno in z navdušenjem komunicira. Sposobnost interpretacije je pri posredovanju nekega sporočila zelo pomembna, pripovedovanja pa se lahko nauči z veščinami javnega nastopanja.

1.4 Proces komuniciranja in motnje v procesu

Medsebojno komuniciranje je proces, v katerem udeleženci pošiljajo, sprejemajo in tolmačijo (interpretirajo) sporočila ali znake, ki so nosilci določenega pomena (Možina et al., 2004, str. 52). Najbolj preprost komunikacijski sistem sestavljajo štiri sestavine: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot (Možina et al., 2004, str. 50). To prikazuje Slika 1.

Slika 1: Sestavine komunikacijskega sistema



Vir: S. Možina et al., Poslovno komuniciranje, 2004, str. 51, slika 2.1.

Pošiljatelj je oseba, ki oddaja sporočila snuje in oddaja preko komunikacijskega kanala do sprejemnika.

Prejemnik je oseba, ki sporočilo preko tega istega komunikacijskega kanala sprejema.

Sporočilo je vse, kar se o določeni stvari sporoči oz. kar oddajnik želi prenesti prejemniku. Sporočilo je lahko verbalno ali neverbalno. Pri sporočilu ni pomembna samo vsebina sporočila, temveč tudi način prenosa sporočila. V kolikor je sporočilo prenešeno slabo, nejasno in medlo, bo v komunikacijski poti prihajalo do mnogih šumov, ki motijo dojetje in zaznavanje sporočila s strani prejemnika.

Komunikacijska pot je kanal, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku. Zmožljivost vsakega kanala je omejena, čeprav se nam pogosto dozdeva, da ni tako. Omejuje jo največja količina informacij, ki jo je še mogoče prenesti po komunikacijskem kanalu. Učinkovitost komuniciranja zahteva, da komunikacijski kanal v časovni enoti čim bolj natančno prenese čim večjo količino informacij. Pomembna je verodostojnost prenosa. V komunikacijskih kanalih nastajajo motnje, ki zmanjšujejo učinkovitost prenosa, ovirajo natančen in hiter prenos sporočila, skratka povečujejo entropijo (neurejenost) prenosnega sistema. Entropija lahko pomeni, da celotno sporočilo ali njegovi deli ne prispejo do sprejemnika ali pa ga dosežejo vsebinsko popačeno (Možina et al., 2004, str. 52).

V vseh fazah procesa komuniciranja se pojavljajo motnje, ki zmanjšujejo urejenost in povečujejo entropijo komuniciranja. Vrste motenj v komuniciranju so tri (Možina et al., 2004, str. 75):

1. Motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika.
2. Motnje zaradi nesporazumov.

3. Motnje, ki nastajajo na komunikacijski poti (šum komunikacijskega kanala).

Motnje na komunikacijski poti se največkrat dogajajo tudi zaradi neznanja, saj nepravilna govornica telesa, nezanimiv ton glasu, slabo strukturirano sporočilo, nepravilna interpretacija, živčnost in trema prejemniku povzročajo preveč šumov, da bi slišal ali si pravilno dekodiral sporočilo.

Motnje pri pošiljatelju nastajajo zlasti iz naslednjih razlogov (Možina et al., 2004, str. 75):

- sporočilo je nejasno oblikovano, dvoumno, v sporočilu se prepletajo bistvene in nebistvene sestavine;
- sporočilo je nepravilno kodirano, spremenjeno v obliko, ki slabo prenese prenos ali jo prejemnik težko kodira: sem sodijo neurejena, dolgovezna, površna sporočila, pisanje namesto risbe, opis namesto vzorca in še kaj;
- pošiljatelj se ne skuša vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, v njegove vrednote in interese.

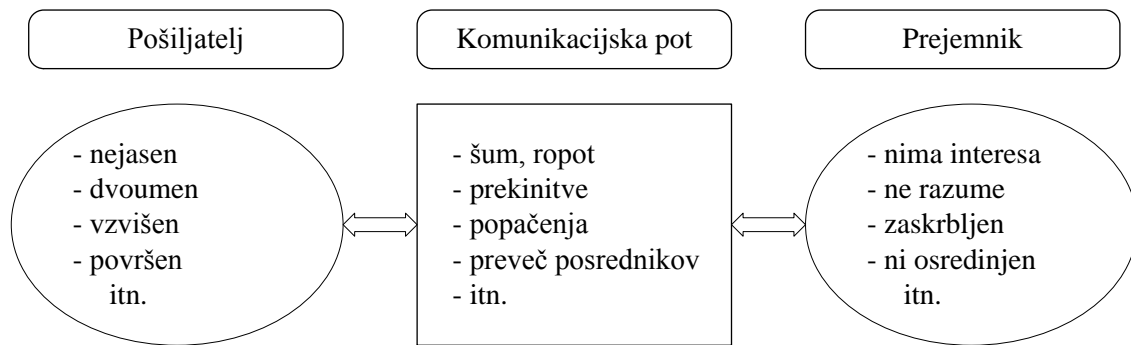
Motnje pri prejemniku

Lahko se zgodi, da prejemnik prejetega sporočila sploh ne dekodira ali pa ga dekodira narobe. Pogosti razlogi so (Možina et al., 2004, str. 75):

- prejemnik za sporočilo sploh nima interesa;
- prejemnik razume sporočilo tako, kot to ustreza njegovim interesom (izbirno zaznavanje, selektivna percepcija);
- sporočil je preveč, zato prejemnik vseh ne more dekodirati;
- sporočilo je po vsebini preobsežno (dolgovezno);
- prejemnik zaznava druga sporočila v okolju, ki so zanj v tistem trenutku pomembnejša;
- medtem ko sporočilo prihaja, so misli sprejemnika drugje, zato dojema sporočilo le delno ali sploh ne;
- prejemnika tako prevzame vpliv pošiljatelja (spoštovanje, strah ali kaj drugega), da se zaveda le njega in nikakor ne dojema, kaj mu sporoča;
- prejemnik sporočila ne razume enako kot pošiljatelj in mu pripisuje drugačen pomen.

Slika 2 prikazuje vire motenj pri pošiljatelju, sprejemniku in na komunikacijski poti.

Slika 2: Viri motenj v komuniciranju



Vir: S. Možina et al., *Poslovno komuniciranje*, 2004, str. 75, slika 2.18.

Pogosto se zgodi, da komuniciranje ni ne učinkovito, ne uspešno. Za to največkrat ni krivo pomanjkanje besednih sposobnosti, temveč šum, ki se dogaja med prenosom informacij (Možina et al., 2004, str. 53).

Veščine javnega nastopanja pripomorejo pošiljatelju, da čim bolj odpravi tudi motnje pri prejemniku. Ko govorim o interesu prejemnika za sporočilo, je veliko tudi na pošiljateljevi strani, da vzpodbudi interes pri prejemniku. Poleg same vsebine je pomembno tudi kako sporoča informacije. V današnjem svetu, ko smo vsi preobremenjeni z mnogimi nalogami in obveznostmi, ki jih imamo tekom dneva tako v službi kot v zasebnem življenju, naše misli prehitro zajadrajajo stran, če pošiljatelj ni dovolj zanimiv, ne sporoča vsebine jasno, verodostojno in samozavestno. Če ne pritegne prejemnikove pozornosti, se lahko zgodijo vsi zgoraj naštetih razlogi motenj. Z obvladovanjem veščine javnega nastopanja lahko znatno zmanjšamo količino motenj tako na strani pošiljatelja kot prejemnika in na celotni komunikacijski poti.

1.5 Vrste poslovnega komuniciranja

Razlikujemo dve delitvi glede na vrste poslovnega komuniciranja (Hribar, 2009, str. 8):

- interno in eksterno komuniciranje;
- besedno in nebesedno komuniciranje.

1.5.1 Interno in eksterno komuniciranje

Vsaka organizacija ima več različnih javnosti, od katerih je odvisen njen uspeh. Obstaja pa ena, ki je prisotna prav v vseh organizacijah, ne glede na velikost ali predmet poslovanja. Notranja javnost, zaposleni torej. Ta je managerjem zaradi svojega položaja znotraj organizacije najbližja, najlažje jo je identificirati, odkriti njene interese in od nje pridobivati povratne informacije. Pogosto pa je zapostavljena, saj vodstvo ne prepoznava

njenega pomena. Pozablja, da je resnica vedno na dnu: če zaposleni ne verjamejo vodstvu, zakaj bi mu verjele zunanje javnosti - delničarji, potrošniki, novinarji, mnenjski voditelji, strokovnjaki in politiki? Zato mora zadovoljstvo zaposlenih postati kategorija, enakovredna zadovoljstvu potrošnikov, zadovoljstvu delničarjev ali vlagateljev in s tem del vizije sleherne organizacije. Vodstvo podjetja mora razumeti, da vir konkurenčne prednosti ni samo proizvod, tehnologija, dostop do finančnih virov, ekonomija obsega in podobno, temveč so to tudi (motivirani) zaposleni (Interno komuniciranje, b.l.).

Po mnenju raznih avtorjev so nameni **internega komuniciranja** naslednji (Možina et al., 2004, str. 23):

- identifikacija zaposlenih z organizacijo;
- socializacija zaposlenih;
- informiranje in izobraževanje zaposlenih;
- prepričevanje in animiranje zaposlenih;
- doseganje lojalnosti in motivacije pri zaposlenih; razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov.

Podjetje lahko najbolj učinkovito posluje, če so energije vseh zaposlenih usmerjene v doseganje skupnih ciljev in če imajo zaposleni jasno sliko o osnovni usmeritvi in ambicijah organizacije. Cilj interne komunikacije za doseganje strateške prednosti bi moral biti poenotenje stališč, deljenje znanja in upravljanja z informacijami (Možina et al., 2004, str. 23).

Organizacija lahko izbira med več oblikami internega komuniciranja, med katerimi so tudi komuniciranja, neposredno povezana z večšino javnega nastopanja: to so nagovori zaposlenih, dan odprtih vrat direktorja, družabna srečanja - tako interna kot z družinskimi člani ali s poslovnimi partnerji, sestanki, izobraževanja, medosebna komunikacija in tako naprej.

Organizacija mora imeti za dober ugled v ožji in širši javnosti izgrajeno tudi **eksterno komuniciranje**. Način komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi imenujemo odnosi z javnostmi (angl. *public relations* – PR). V manjših organizacijah se z odnosi z javnostmi ukvarja vodstvo organizacije, večja podjetja imajo za to samostojne službe. Odnosi z javnostmi običajno pokrivajo poleg eksternega komuniciranja tudi interno komuniciranje. Prav tako spada na njihovo področje še oglaševanje in organizacija dogodkov za poslovne partnerje in zaposlene (Kosi, 2009, str. 9).

Vloga odnosov z javnostmi je povečanje ugleda podjetja in pospeševanje njegovega napredovanja. Strokovnjaki s področja odnosov z javnostmi delajo po načrtu, ki je v povezavi s splošnim dolgoročnim načrtom organizacije. Uporabljajo številne tehnike in metode dela, s katerimi dopolnjujejo druge promocijske akcije in pomagajo ustvariti

pozitivni vtis v javnosti (Možina et al., 2004, str. 27).

Manager ima veliko vlogo pri kreiranju ugleda organizacije, saj s komuniciranjem izpostavlja sebe ter zastopa podjetje, v katerem dela in s tem skrbi za njegov ugled. Pri tem mu je v veliko pomoč javni nastop kot večšina managerjev.

Direktor podjetja je obraz organizacije. Pomislite na pokojnega Steva Jobsa – on je bil tisti, ki je dal obljubo, da bodo kupci z nakupom Applovih izdelkov dobili vrhunski izdelek. On je bil tudi tisti, ki je znal na trgu ustvariti tako pričakovanje, ki je ljudi postavilo v vrste pred trgovino. Vsako organizacijo torej predstavlja vodstvo. Človeški obraz podjetja da deležnikom pomembne signale, kaj lahko pričakujemo od podjetja, organizacije. Študija, ki jo je pred leti izvedla Leslie Gaines-Ross, je pokazala, da lahko ugled vodstva predstavlja kar do 45 % ugleda, ki ga ima organizacija (Vidic, 2015).

1.5.2 Besedno in nebesedno komuniciranje

Komuniciramo lahko z besedami ali brez njih. Pri dobrem komuniciranju nebesedno komuniciranje podpira besedno. Usklajenost besedne in nebesedne komunikacije vpliva na uspešnost komunikacije. To, kar govorimo, se mora ujemati s tistim, kar sporočamo z znaki in vedenjem (Fink et al., 2009, str. 12). Nebesedna komunikacija je v pomoč besedni, da prejemniku slika slike, pričara vzdušje in pripomore h kakovosti povedanega. Pisava je stara nekaj tisočletij, govorica nekaj desetisočletij, nebesedno komuniciranje pa toliko, kot človeški rod (Možina et al., 2004, str. 55).

V poslovnem komuniciranju le na videz prevladuje besedno komuniciranje – pisno in govorno; raziskave kažejo, da ima neposreden pomen besed v povprečnem poslovnem razgovoru komaj 7 - odstotni delež, zvok (ritem, glasnost, dinamika) govora 38 - odstotni delež, več, kar 55 odstotkov pa odpade na nebesedno komuniciranje (Možina et al., 2004, str. 55), kar je prikazano v sliki 3.

Slika 3: Deleži sestavin v komuniciranju



Vir: S. Možina et al., Poslovno komuniciranje, 2004, str. 56, slika 2.4.

Pri **besednem komuniciranju** uporabljamo za prenos sporočil besede (Fink et al., 2009, str. 80). Besedno komuniciranje je lahko govorno ali pisno. Govorno komuniciranje obsega nagovore, formalizirane razgovore med dvema osebam, razgovore v skupini oziroma z njo, in neformalne govorice (Možina et al., 2004). Pri pisnem komuniciranju uporabljamo za prenos besed pisavo, simbole, risbe, in poteka prek pisem, časopisov, oglasnih dek ter elektronskih sredstev (Fink et al., 2009, str. 80). Govorno komuniciranje pomeni z besedami preneseno sporočilo pošiljatelja prejemniku.

Neverbalno (nebesedno) komuniciranje se nanaša na vse načine komuniciranja, pri katerem za prenos sporočila niso uporabljene besede. Pomembnost neverbalnega komuniciranja določajo zlasti naslednje lastnosti (Kavčič, 2002, str. 279):

- Pri neverbalnem komuniciranju uporabljamo več kanalov hkrati. Drža telesa, izraz obraza, gibi rok – vse to lahko sporoča prejemniku isti pomen. Pri verbalnem komuniciranju pa je sporočanje omejeno na uporabo besed. Zato je neverbalno sporočanje bolj celovito in zanesljivo.
- Neverbalno komuniciranje je po splošnem prepričanju manj nadzorovano s strani pošiljatelja kot besedno komuniciranje. Geste, pogledi, reakcije kože in tako naprej je mogoče mnogo manj nadzirati. Vendar se da tudi mnogih oblik neverbalnega komuniciranja naučiti. Recimo oblačenje, drža telesa, gibi rok in tako dalje.
- Posebej je neverbalno komuniciranje zanimivo v povezavi z verbalnim. Takrat prejemnik sporočila ne le sporočilo sprejema z različnimi čuti, ampak zaznava tudi skladnost ali neskladnost med različnimi kanali sporočanja. Skladnost kanalov sporočanja pomembno prispeva k prepričljivosti sporočila.

Prepričljivost in verodostojnost sporočila pa sta dejavnika, ki nosita odločilno vlogo pri

javnem nastopanju managerja.

Nebesedno komuniciranje je mnogo težje obvladovati, kar pomeni, da manj več udeleženec izda marsikaj, česar ne bi hotel, dovolj ozaveščen udeleženec pa izve tako mnogo več kot iz izrečenih ali zapisanih besed. To seveda tudi pomeni, da je besedno sporočanje mnogo zanesljivejše, manj tvegano od nebesednega; kdor slednjega ne obvlada, pač tvega, da ne obvladuje dobre polovice sporočil, ki jih daje, ali da ne razume dobre polovice sporočil, ki jih sprejema (Možina et al., 2004, str. 55). V vsakem primeru sporoča šume v komunikacijskem kanalu in prejemnik lahko napačno ali nepopolno razume sporočilo.

Večina udeležencev v poslovnem komuniciranju, ki slabše obvladuje nebesedni kot besedni del sporazumevanja, nenehno tvega, da bo več prejemnik opazil neskladje med besedno in nebesedno vsebino sporočila, kar seveda bistveno prizadane verodostojnost sporočanja (Možina et al., 2004, str. 56). Kadar prejemnik opazi ali začuti neskladje med besedno in nebesedno govorico, ne bo točno vedel kaj je narobe, vedel bo le, da sporočilo ali osebi ne more popolnoma zaupati, s tem pa cilj komuniciranja pošiljatelja ni dosežen.

Neverbalna komunikacija ima izredno velik pomen, saj je čustveno močnejša od besed (objem, udarec, solze). Ima širši pomen, saj vsi vedo, kaj pomeni stisk roke, ne glede na jezik. Ima takojšen učinek, ki traja in je naraven. Ko neham govoriti, se lahko smejem še naprej. Z neverbalno komunikacijo pokažemo, kaj mislimo ali čutimo, poudarimo izgovorjene besede in urejamo medsebojno delovanje besed in našega obnašanja. Pomembno je, da se zavedamo, da z nebesednim komuniciranjem potrjujemo izrečene besede in da nebesedno komuniciranje pusti trajnejše sledi od samih besed (Kosi, 2009, str. 61).

Ko nastopamo, nas ljudje gledajo, poslušajo in doživijo, lahko bi tudi rekli, da nas začutijo. Zato se je potrebno potruditi, da jih pritegnemo z nebesednimi elementi: vidno, slušno in v njih prebudimo občutke oziroma čustva (Zidar Gale, 2007, str. 204). Kako izboljšati neverbalno komunikacijo, bom razdelala v poglavju 4.1.

1.6 Oblike poslovnega komuniciranja

Možina et al. (2004, str. 163) pravijo, da je poslovni razgovor osnovna oblika interaktivnega govornega komuniciranja. Zato je temelj za druge oblike in namene poslovnega komuniciranja: za poslovne sestanke, za poslovna pogajanja, za poslovne predstavitve, za poslovno svetovanje in še za kaj. Manager in strokovnjak sta v vseh oblikah komuniciranja neučinkovita in neuspešna, če nimata zadostnega znanja, spretnosti in izkušenj v poslovnem razgovarjanju.

1.6.1 Poslovni razgovor

Poslovni razgovor v ožjem smislu je namenjen doseganju poslovnih ciljev organizacije, denimo pri prodajanju ali nabavljanju, pri razmerjih s konkurenti. V širšem in običajnem smislu pa poslovni razgovor zadeva vse dejavnosti organizacij, vsa razmerja, ki obstajajo z zunanjimi ali notranjimi okolji organizacije (Možina et al., 2004, str. 162).

Poslovni razgovor raste iz sporočil in odgovorov nanje; poizvedbe in vprašanja spodbujajo izmenjevanje sporočil v poslovnem razgovoru. Jedro sporočil in odgovorov v poslovnem razgovoru je govorno, besedno komuniciranje. Ker pa so udeleženci v bolj ali manj neposrednem stiku, se govornemu komuniciranju pridružuje nebesedno, ki lahko postane pomembnejše od besed (Možina et al., 2004, str. 162).

Managerja, strokovnjaka v poslovnem razgovoru na vso moč obremenjuje poslovna vsebina, zato naj mu bo komunikacijski vidik samoumevna veščina, ki jo uporablja z lahkoto. Ta veščina pa temelji na strokovnem znanju, na izkušnjah in vajah ter temeljitih pripravah. Poslovni razgovor je intenzivno, naporno in ponavadi odgovorno delo (Možina et al., 2004, str. 163).

Učinkovito podajanje je predvsem veščina. Obnesejo se primerjave, odmerjeni poudarki, drobna presenečenja, skrbno pripravljene nesmisli, ponujene dodatne informacije in ne nazadnje retorična vprašanja, ki pritegnejo sogovornika. Zaleže domača govornica, odbija napihnjeno besedičenje, preobloženo s tujkami, presežniki, pretiravanjem, predvsem pa poenostavljanje, uporaba »kmečke modrosti« (Možina et al., 2004, str. 172). Sama govornica je praviloma premalo. Sporočilo skušamo sočasno posredovati še s sliko ali risbo, s predmetom ali modelom, z vidom in tipom, morda celo z okusom in vonjem. Takšno sporočilo je bolj prepričljivo, bolje ga pomnimo in lažje sprejemamo (Možina et al., 2004, str. 172).

1.6.2 Poslovni sestanek

Sestanek je ciljno početje; na njem se zbere več ljudi, da si izmenjajo informacije in se dogovorijo o skupnih dejavnostih. Sestanek je vsekakor komuniciranje, s katerim udeleženci dosegajo skladno delovanje v sinergiji (Možina et al., 2004, str. 264). Sestanki so v bistvu delovne skupine, v katerih naj bi udeleženci skupaj, na bolj ali manj formaliziran način in bolj učinkovito ter uspešno kot vsak zase, dosegli zastavljene cilje. Sestanki so pomembna sestavina poslovodne dejavnosti in kot vsaka dejavnost terjajo načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje (Možina et al., 2004, str. 233).

Vodja in udeleženci sestanka imajo enako pomembne, čeprav različne vloge; vodja naj bo kot dober dirigent, udeleženci kot dobri glasbeniki na odru. Vodja odločilno vpliva na učinkovitost in uspešnost sestanka (Možina et al., 2004, str. 244).

1.6.3 Poslovna pogajanja

Pogajanja so pomembna sestavina poslovnega delovanja in posebej dejavnost managerjev v organizacijah. So večsmeren proces sporazumevanja za usklajevanje interesov, v katerem več udeležencev vpliva med seboj pri nastajanju skupnih odločitev (Možina et al., 2004, str. 276).

Znanje o konceptih in veščine za izvajanje pogajanj, kamor sodi tudi govorništvo, obvladovanje govornice telesa, retorika itn., sodi zato med temeljne zmožnosti managerjev in poslovnih ljudi, v širšem smislu pa vseh, ki delujemo v organizacijah, od družine do mednarodne skupnosti (Možina et al., 2004, str. 276).

Pogajamo se od rojstva do smrti, pogajamo se v družini, v službi, v zasebnem in javnem življenju. Že majhni otroci se pogajajo s starši in med seboj. Zato vsak od nas razpolaga s številnimi pogajalskimi izkušnjami, z uporabo pogajanj v različnih pogojih je razvil svoj način pogajanj. Redko pa se pogajanja sistematično učimo. Z učenjem in razvojem pogajalske spretnosti lahko bistveno povečamo svojo učinkovitost na pogajanjih (Kavčič, 2002, str. 345).

Dobri pogajalci se ne rodijo, temveč naučijo in izurijo. Pogajanja so najbolj kompleksna oblika odnosov med ljudmi in spreminjanje teh odnosov. Pogajanje obsega interdisciplinarno znanje in številne veščine. Pogoj za pogajanja je znanje o spodbudah in vplivanju, o vodenju ljudi, o komuniciranju, o razgovorih. Za pogajanja ne zadoščata samo logika in hladen račun; obsegajo tudi človeške vrednote in navade, interese in potrebe (Možina, 2004, str. 276).

Najpogostejša alternativa pogajanjem je prepričevanje. Retorika pa je veščina prepričevanja.

1.6.4 Poslovne predstavitve

Nastopi in predstavitve so neposredno, predvsem govorno komuniciranje s številnimi udeleženci. Obsegajo mnoge oblike komuniciranja: govornico telesa (kineziko), obnašanje v prostoru (proksemiko), glasove (prozodiko), govorjenje (semantiko in sintakso), pa tudi telesne stike (rokovanje ipd.) (Možina et al., 2004, str. 36).

Možina et al. (2004) pravi, da so nastopi lahko družabni, namenjeni razvedrilu ali slovesnim priložnostim (ob obletnici, proslavi, političnem dogodku, na pogrebu) in zaradi svoje narave večinoma ne sodijo v poslovno komuniciranje. Predstavitve pa so govori v poslovnem, tehničnem, strokovnem, znanstvenem okolju, namenjeni ožjemu občinstvu.

Tu bi dodala, da vsak nastop oziroma govorništvo v poslovnem svetu smatram kot

poslovno komuniciranje, saj imajo vsi nastopi, pa naj bodo na obletnicah, konferencah, novoletnih zabavah in podobno, še kako jasen namen in priložnost za sporočanje pomembnih sporočil, navdihujočih vsebin zaposlenim ali poslovnim partnerjem.

1.7 Javno nastopanje v poslovnem komuniciranju

Nastopi in predstavitve so neposredno, predvsem govorno komuniciranje s številnimi udeleženci. Strokovnjaki in managerji imajo do predstavitev in nastopov različna stališča; bolj redki se potegujejo zanje, mnogi jih sprejemajo kot potrebo, precej je takšnih, ki se nastopanja izogibajo, nekateri pa celo aktivno otepajo. Za dobro nastopanje in predstavitve ni odločilna nadarjenost, temveč nekaj znanja, predvsem pa obilo zavzetega dela pri snovanju vsebine, organiziranju in izvajanju (Možina et al., 2004, str. 377).

Managerji in strokovnjaki, ki so šibki v nastopanju in predstavitev, radi verjamejo, da gre nastopanje od rok le tistim, ki so za to posebej nadarjeni. Vendar to ne drži. Nastopanje je večšina, ki terja znanje o osnovnih konceptih, predvsem pa obilo priprav, vaj in trdega dela. Vse to poteka skrito pred pogledi občinstva, zato se dozdeva, da uspevajo nastopi le posebej nadarjenim, ne pa doslednim in delavnim (Možina et al., 2004, str. 327).

Zidar Galetova (2007, str. 17) je strnila nekaj ključnih področij, kje v poslovnem svetu nam retorika lahko koristi:

1. vodja mora zaposlene prepričati o spremembah delovnega procesa (spremembe za prihodnost);
2. zaposlenim je treba povedati neprijetno novico in jih prepričati o pravilnosti nove strategije (sprememba bo nastala v prihodnosti);
3. zaposlenim je treba pojasniti in jih prepričati, da je bila pretekla odločitev pravilna (pravilnost preteklih odločitev);
4. kupce je treba prepričati, da jim bodo naši izdelki ali storitve pomagale rešiti njihove težave (spremembe v prihodnosti);
5. na sestanku je treba povedati svoje mnenje, prav tako pa želimo pojasniti, zakaj se s sogovornikom ne strinjamo;
6. treba je dati izjavo za medije in ljudi prepričati o pravilnosti naše odločitve (pravilnost preteklih odločitev): treba jim je tudi pojasniti, zakaj smo se za nekaj odločili tako, ne drugače;
7. konkurenca in novinarji so nas javno napadli: kako se bomo odzvali, da ljudi pomirimo in prepričamo o pravilnosti naše odločitve;
8. treba je javno zagovarjati lastno mnenje;
9. če se znajdemo na javni okrogli mizi: kako naj se vključujemo v razpravo in zagovarjamo stališča svojega podjetja...

Govorništvo ali retorika obsega spretnosti in znanje o govorjenju, zlasti v javnosti, in je

veščina slikovitega, dojemljivega in prepričljivega izražanja. Govorništvo je pismenost v govorjeni besedi; kdor ga ne obvlada, se ne zna sporazumevati in sporočati, ostaja sam in manj uspešen (Možina et al., 2004, str. 326).

Retorika je veščina prepričevanja. Nikakor ni umetnost lepega govorjenja. Razvija moč vplivanja na ljudi. Gre za govorno veščino, ki se je v stari Grčiji uporabljala pri nastopih v javnosti, na sodiščih, političnih zborovanjih in praznovanjih. Razumeli so jo kot veščino prepričevanja z govorom, pouk retorike pa je bil namenjen vzgoji za javno nastopanje. Veljalo je pravilo, da ima tisti, ki obvladuje retoriko, oblast in vpliv (Zidar Gale, 2007, str. 16). Danes menimo, da je javno nastopanje temeljna človekova pravica, da je torej retorika neko znanje, ki je potrebno vsakomur (Grabnar, 1991, str. 120). Govorništvo potrebujemo marsikje (Možina et al., 2004, str. 326):

- v poslovnem svetu ob srečanjih s poslovnimi partnerji, pri razgovorih in pogajanjih, pri predstavitev, na simpozijih in posvetih, ob dogodkih v podjetju, kot so proslave in zbori;
- v javnosti na srečanjih in zborovanjih, ob proslavah in stavkah, v političnih telesih in v krajevnem okolju;
- v društvih in združenjih, pri srečanjih, sestankih in občnih zborih;
- pa tudi v domačem družinskem krogu in med prijatelji.

Vsak nastop, vsaka predstavitev naj ima jasen cilj, govorec pa jasno strategijo – vsebino, urejenost in sredstvo za doseganje cilja. Slog predstavitve izbira glede na temo in glede na predvidene udeležence predstavitve, vedno pa naj ima začetek, jedro in zaključek (Možina, et al., 2004, str. 377).

Umetnosti govorništva se je mogoče naučiti. »Pesnik se rodi, govornik naredi (poeta nascitur, orator fit), so rekli stari Rimljani. Vsakdo se lahko nauči, kako naj obvlada besedo in jo bo primernih priložnostih tudi uporabi. Govorništvo je dostopno vsakomur, ki se mu želi posvetiti. Seveda – tako kot vse v življenju – mojstrstvo ne pade z nebes. Kdor hoče postati dober govornik, mora nenehno delati in biti pripravljen, da se še česa nauči (Bole-Vrabec, A., & Ilich, 2000, str. 25).

2 KOMUNICIRANJE MANAGERJEV

Komuniciranje je bistvena sestavina vodenja, vodenje pa kot nepogrešljiva sestavina delovanja managerjev, ki ne morejo biti uspešni, če so le dobri strokovnjaki, poslovodje, ne pa tudi dobri vodje sodelavcev oziroma niso uspešni pri vplivanju na zunanje udeležence organizacije (Možina et al., 2004, str. 65).

2.1 Opredelitev pojma management

Bistvo **managementa** je v omogočanju in zagotavljanju smotrnega delovanja vseh zaposlenih, v usklajevanju njihovega dela in določanju o najusodnejših zadevah podjetja ter drugih združb (organizacij) (Rozman & Kovač, 2012, str. 18). Medtem ko so izvajalci strokovnjaki na svojih ozkih področjih, v katerih prispevajo k ustvarjanju proizvodov in storitev, **managerji** s svojim delom omogočijo, da bo njihovo delo usklajeno in bo zagotavljalo uspešno doseganje ciljev podjetja. Management je sinergija, ki povzroči, da je delovanje ljudi smotrno povezano, več kot zgolj seštevek nepovezanih delavcev. Management ne rešuje problemov poslovanja: dober management preprečuje, da bi do problemov prišlo, predvsem pa podjetje razvija. Prepoznava probleme in zastavlja prava vprašanja, išče izvajalce, ki znajo probleme rešiti, in zna z njimi sodelovati ter jih navdušiti za učinkovito in razvojno uspešno delovanje (Rozman & Kovač, 2012, str. 18).

Rozman in Kovač (2012, str. 18) sta razdelila sodobno sestavo managerskega procesa na: planiranje poslovanja, planiranje organizacije, uveljavljanje organizacije, kontrolo organizacije in kontrolo poslovanja. Zaradi velikosti podjetja v njem ni le enega managerja, saj ne bi mogel usklajevati množice zaposlenih, marveč se zgradi struktura, ki je praviloma hierarhična. Večina avtorjev navaja tri temeljne ravni managementa: vrhovni management (angl. *top management*), srednji management (angl. *middle management*) in nižja raven managementa ali management prve ravni (angl. *first-line management*) (Rozman & Kovač, 2012, str. 31).

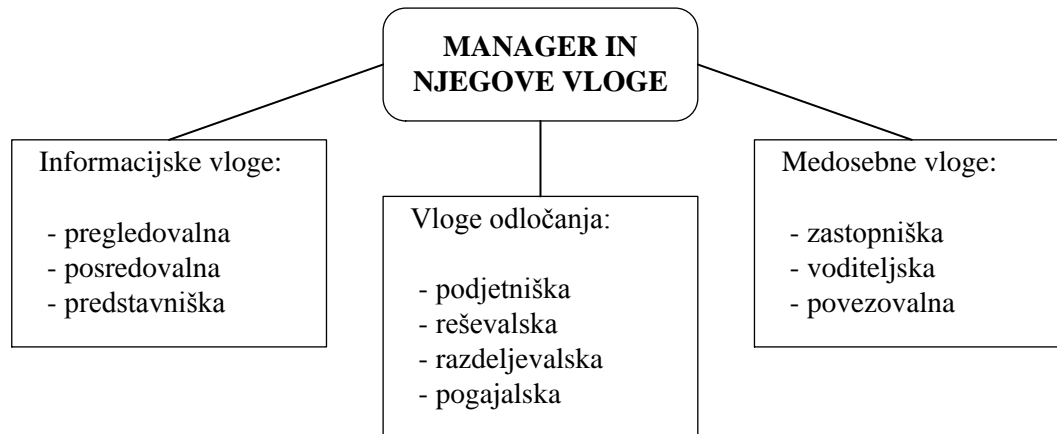
Management je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo (Možina et al., 1994, str. 16). Management je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev. Lahko ga opredelimo tudi kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na področju načrtovanja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov pri doseganju ciljev poslanstva in razvoja podjetja. Bistvo managementa je, da iz relativno med seboj povezanih virov dejavnosti oblikuje sistem, ki ima natanko opredeljene cilje (Možina et al., 1994, str. 16).

2.2 Opredelitev pojma manager

Manager usmerja človeške in materialne vire ter vodi delo oddelka ali organizacije. Managerji predstavljajo le del zaposlenih v organizaciji. Zvečine zaposleni opravljajo delo kot delavci v proizvodnji, trženju, vzdrževanju, izobraževanju, informiranju, administriranju itd. Managerji pa so ocenjevani z vidika, kako uspešno opravljajo delo drugi. Managerji morajo določati načrte dejavnosti, s katerimi bi kar najbolj učinkovito in uspešno dosegli cilje organizacije (Možina et al., 1994, str. 15). Robbins in Coulter (2012, str. 9) sta opredelila, da managerji skupaj s sodelavci in s koordinacijo njihovih delovnih aktivnosti zagotavljajo doseganje ciljev organizacij.

Avtorji navajajo veliko različnih vlog, ki jih managerji igrajo pri svojem delu v organizaciji. Možina et al. (1994), vloge managerja razdeljuje na nekaj pomembnejših vlog, kot je prikazano v Sliki 4, ki so med seboj povezane ali pa si nasprotujejo in imajo različen pomen pri managerjih v raznih organizacijah, okolju in času delovanja.

Slika 4: Vloge managerjev

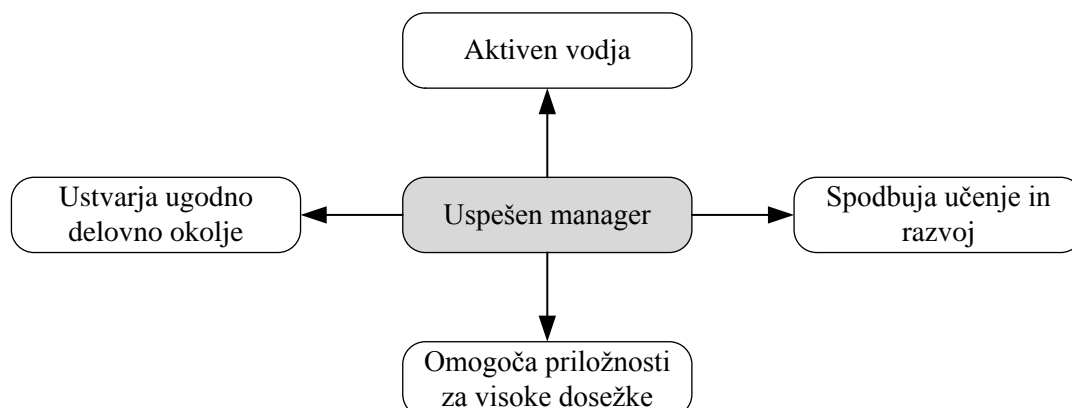


Vir: S. Možina et al., *Management*, 1994, str. 22.

2.3 Lastnosti uspešnega managerja

Uspešen manager je aktiven vodja, ki usmerja pozitivno delovno okolje, v katerem zaposleni dobivajo priložnosti in spodbude za visoke dosežke in svoj razvoj (Možina, 2002, str. 29). Ključne sestavine uspešnega managementa prikazuje Slika 5.

Slika 5: Ključne sestavine uspešnega managerja



Vir: S. Možina et al., *Management*, 2002, str. 29.

Adizes (1996) je z opazovanjem managerjev v organizacijah ugotovil, da so uspešni samo managerji, ki svoje reakcije oblikujejo v štirih vlogah. To so vloge proizvajalca,

upravljalca, podjetnika in integratorja, a ker je vse štiri vloge zelo težko, skoraj nemogoče izvajati istočasno, ker so si nasprotujoče, je prišel na idejo, da managementa ne more predstavljati en človek, ampak komplementarno osebje, ki zna družno igrati vse štiri vloge. Je pa Adizes za dobrega managerja izpostavil devet naslednjih značilnosti (Adizes, Možina, Milivojević, Svetlik, & Terpin, 1996, str. 218–219):

- Manager mora biti sposoben izpolnjevati svoje vloge.
- Zavedati se mora svojih prednosti in slabosti (poznavanje sebe).
- Sprejemati mora povratne informacije o sebi. Biti mora v stalnem stiku s svojim družbenim okoljem.
- O sebi ima uravnoteženo stališče.
- Sprejema svoje prednosti in pomanjkljivosti.
- Sposoben je prepoznati vrline drugih (prepoznavanje kakovosti drugih).
- Sprejema mnenja drugih (sprejema razlike v mnenjih).
- Sposoben je reševati spore (sposobnosti urejanja konfliktov).
- Ustvarja si učno okolje (ustvarjanje okolja, v katerem se uči).

Tudi Bizjak in Petrin (1996, str. 140–141) navajata nekaj osebnostnih lastnosti dobrega managerja:

- pazljivo posluša kaj mu drugi govorijo;
- daje zgled svojim ljudem;
- vedno drži dano besedo;
- daje jasna navodila;
- ljudi zna zainteresirati za delo, ki ga opravljajo;
- rad sprejema predloge;
- pravilno ukrepa;
- ko želi izvršitev dela, razloži zakaj;
- preučevanje možnosti boljših delovnih metod in
- zna oceniti sposobnosti svojih ljudi ter zna načrtovati delo.

Bernik, Kmet, Berginc, Mejaš in Pšeničny (2000, str. 33) trdijo, da je manager uspešen, kadar je:

- miren, hladnokrven, nevzkipljiv;
- usmerjen k realnosti, praktičnosti;
- ima izjemno stopnjo samodiscipline;
- ga že po naravi preveva entuziazem;
- ektovertiran, sposoben motivirati druge člane teama;
- ni izven teama preveč odprt in zna v socialnih odnosih obdržati primerno distanco.

Karakteristike slovenskega managerja tretjega tisočletja, ki jih je določilo 50 slovenskih vodilnih managerjev (Cimerman, Jerman, Klarič, Ložar, & Sušanj, 2003, str. 29) sem jih strnila v Tabeli 1.

Tabela 1: Karakteristike uspešnih managerjev po skupinah

Strateške karakteristike	Organizacijske karakteristike	Operativno vodstvene karakteristike	Osebnostne karakteristike
vizionar	organizator	komunikator	etični manager
ciljno usmerjen	kadrovalec	motivator	karizmatik
strateg	delegator	pogajalec	odprtih nazorov
določevalec		timski vodja	

Vir: Povzeto po M. Cimerman et al., Manager, prvi med enakimi, 2003, str. 30–79.

Sinergijo vseh karakteristik predstavlja obvladovalec sprememb. Manager, ki obvladuje spremembe, se s pozitivnim odnosom do sprememb in poznavanjem okolja nenehno prilagaja, načrtuje in uveljavlja spremembe za dolgoročno rast organizacije. Pri tem s komuniciranjem in spodbujanje vključuje ljudi ter zmanjšuje odpor do sprememb (Cimerman et al., 2003, str. 30–79).

2.4 Znanja in veščine managerja

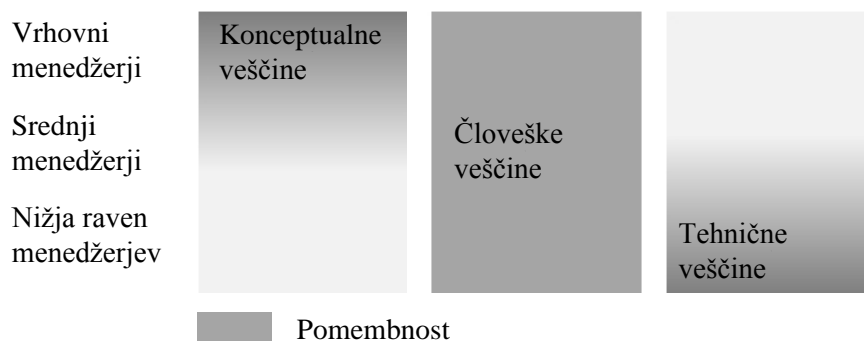
Managerske sposobnosti so pravzaprav spretnosti, izkušnje ter praktična znanja, ki so tesno povezane z dosežki pri delu in so večinoma pridobljene. Pri managerju tako ločimo tehnične, medosebne, konceptualne in komunikacijske sposobnosti (Možina et al., 1994, str. 26). Katz (v Robbins & Coulter, 2012, str. 11) in Davis (v Možina, 1994, str. 35) ocenjujeta, da managerji potrebujejo tri ključne spretnosti v vodenju:

- **tehnične veščine**, veščine iz stroke, ki pomenijo sposobnost uporabljati ustrezna orodja, postopke, metode;
- **veščine o človeku in medčloveških odnosih**, ki pomenijo sposobnost dela z ljudmi, za razumevanje in motiviranje posameznikov in skupin. Ker imajo vsi managerji veliko opravka z ljudmi so te veščine enako pomembne na vseh ravneh managementa. Managerji z dobrimi veščinami dela z ljudmi znajo privabiti najboljše iz posameznikov. Vedo kako komunicirati, motivirati, voditi in navdihovati z entuziazmom in zaupanjem.
- **konceptualne veščine** so umske sposobnosti usklajevanja in povezovanja zamisli in dejavnosti; ustvarjalne in organizacijske sposobnosti.

Slika 6 predstavlja pomembnost treh ključnih sklopov veščin glede na raven managerja. Vse tri ravni managerjev potrebujejo vse veščine v različnih stopnjah pomembnosti. Kot

opazimo so človeške veščine zelo pomembne pri vseh ravneh managerjev, sem spada tudi komunikacija.

Slika 6: Veščine, potrebne na različnih vodstvenih ravneh



Vir: S. P. Robbins & M. Coulter, *Management*, 2012, str. 12.

V razpravi Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska struktura so avtorji Verle, Markič in Kodrič (2012) navedli, da številni avtorji (McClelland, 1975; Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993; Spany, 2006; Sanghi, 2007; PeiWen in Cheng, 2007; Marti, Gil in Barrasa, 2009; Daft, 2010; Yukl, 2010; Javidan, Teagarden in Bowen, 2010) navajajo različne kompetence, ki naj bi jih uspešni managerji razvijali. Predvsem močno poudarjajo sposobnost ustvarjanja dobrih socialnih odnosov, veliko željo po dosežkih ter sposobnost razreševanja problemov, strateško planiranje in pripravljenost na spremembe. Pri merjenju kompetenc izhajajo iz nekaterih osnovnih značilnosti: osebne značilnosti, motivi, veščine, znanje, samopodoba, kognitivne in socialne veščine (Verle et al., 2012).

Hron (2004, str. 9–12) loči tri skupine kompetenc, ki naj bi jih imel sodobni manager (Verle et al., 2012):

- socialne in osebne kompetence (komunikativnost, veščine, sposobnost poslušanja, empatija, timsko delo, fleksibilnost, mobilnost, močna volja in kreativnost);
- kulturne kompetence (poleg splošne izobrazbe in znanja, poznavanja politične in ekonomske situacije tudi poznavanje drugih kultur in sposobnost prilagajanja mednarodnim pogojem poslovanja);
- akcijske kompetence (sposobnost sprejemati izzive in odgovornost, sposobnost doseganja ciljev).

Proces globalizacije in ekonomija znanja spreminjata vloge današnjih managerjev. Specifična in tehnična znanja dopolnjujejo kreativno mišljenje, pripravljenost in sposobnost za učenje, komunikativnost in čustveno inteligenco, fleksibilnost in samoiniciativnost. Današnji managerji potrebujejo mehke veščine (angl. *soft skills*), kot so voditeljstvo (angl. *leadership*), ravnanje z ljudmi, timsko delo, tako se bodo sposobni

prilagajati in odzivati na spremembe. Medtem ko so se pred nekaj leti vodilni morali dokazati z inteligenčnim količnikom in so pozneje temu dodali še čustvenega, se morajo današnji vodilni odlikovati še z visokim količnikom kreativnosti in inovativnosti. Le takšne vodilne osebnosti bodo lahko popeljale podjetja in zaposlene v njih do dolgoročnih pozitivnih poslovnih rezultatov in konkurenčnosti na globalnih trgih. Uspešni vodje delujejo kot resnični coachi ali svetovalci sodelavcem, prepoznajo njihove razpoložljive potenciale, jih koristijo in so željni razvijati sebe (Verle et al., 2012).

Essentials (2004) navaja 13 veščin, ki jih potrebujejo managerji, da so uspešni. Te so:

- postavitve ciljev, ki jim bodo drugi sledili (zavezati se k rezultatu);
- najem najboljših (vloga človeškega potenciala);
- zadržanje najboljših (zakaj je zadržanje pomembno);
- prenos z zaupanjem (izogibanje preveč delu in nadvladi);
- razporejanje časa (narediti kar največ iz dneva);
- upravljanje ekipe (oblikovati ekipo, ki bo kaj spremenila);
- vrednotenje in treniranje (izboljšanje rezultatov s povratnimi informacijami);
- reševanje stalnih težav zaposlenih (motivirati in pustiti za sabo);
- reševanje kriz;
- razvijanje kariere (svoje in od drugih);
- postati vodja;
- strategija;
- obvladovanje finančnih orodij.

2.5 Manager in komunikacija

Ena izmed pomembnejših funkcij managementa je tudi komuniciranje, ki je sestavni del vodenja. Manager mora znati svoje odločitve prenesti na podrejene, da bodo zaposleni poznali svoje naloge (Cimerman et al., 2003, str. 54).

Večina managerskega dela se zgodi skozi pogovor - razprave, sestanke, predstavitve in pogajanja. Skozi pogovor managerji ocenjujejo druge in so tudi sami presojeni (Tannen, 2011, str. 55).

Marsikateri managerji so mnenja, da je poslovno komuniciranje ključna veščina uspešnega poslovanja. Miloš Kovačič, predsednik uprave Krka d.d. je lepo povzel, da je moč komunikacije eden od pogojev za uspeh (Možina et al., 2004, str. 10). Dober poslovnež mora imeti štiri lastnosti: prvo mora biti dober vodja, ki se zna odločati tudi takrat, ko še ne pozna celotne situacije; drugo, biti mora dober vodja tima, ki zna delati z ljudmi; tretje, biti mora dober pogajalec. Managerji se vsak dan pogajamo s kupci, dobavitelji, partnerji, kooperanti, investitorji, s svojimi sodelavci. Pravzaprav se pogajamo z vsemi ljudmi s

katerimi delamo in živimo. Če smo v teh pogajanjih uspešni, potem je jasno, da bo podjetje, ki ga vodimo, uspešno. In četrta lastnost, ki je temelj vseh prejšnjih: manager mora biti komunikativen, imeti mora smisel za vzpostavljanje stikov, za vse vrste pogovorov – od zahtevnih pogajanj, javnih nastopov pa do vsakodnevnih pogovorov s sodelavci ali majhnega klepeta ob neformalnih priložnostih (Možina et al., 2004, str.10).

Podjetje Profiles International je leta 2015 z Združenjem Manager izvedlo prvo raziskavo o vodstveni karizmi v Sloveniji. Vanjo je bilo vključenih 137 vodij različnih ravni iz okoli 70 podjetij, ocenjevalo jih je 1.390 zaposlenih, na osnovi 60 vedenjskih vzorcev. Učinkovita komunikacija, opozarjajo strokovnjaki, je zaslužna za 40 % vodstvene karizme (Lubej & Delić, 2015). Po rezultatih naše raziskave se komunikacijske veščine sicer niso uvrstile v sam vrh karizmatičnih kompetenc, vendar pa spretnosti učinkovitega komuniciranja pomembno prispevajo k razvoju veščin, ki neposredno vplivajo na vodstveno karizmo. Poskrbite, da se bodo ljudje okoli vas počutili pomembne in cenjene: tako vas bodo oni zaznali kot karizmatičnega (Lubej & Delić, 2015).

Komuniciranje je seveda dajanje in prejemanje informacij, oboje pa je podrejeno vplivanju, ki je eden izmed temeljnih namenov poslovnega komuniciranja (drugi nameni so še informiranje, poučevanje, prepričevanje itd.). Poslovno komuniciranje je uspešno, če vpliva na stališča in delovanje posameznikov in skupin tako, da organizacija dosega zastavljene poslovne cilje (Možina et al., 2004, str. 34).

Največji vpliv na zaposlene v podjetjih imajo vodje. Njihova osnovna naloga je, da druge spodbudijo k boljšemu opravljanju dela. Pri tem pa lahko opazimo, da se vodje zelo razlikujejo po uspešnosti vplivanja na druge (Fink et al., 2009, str. 31). »Vodenje je že samo po sebi komuniciranje« (Berlogar, 2002, str. 100). Vodenje poteka skozi komuniciranje nadrejenega s podrejenim. Odnos med njima opredeljujejo značilnosti komunikacijskega procesa (potek komuniciranja, uporaba komunikacijskih kanalov, eno- oziroma dvosmernost komuniciranja), ki je tesno povezan z uspešnostjo vplivanja (Mumel, 2008). Posledica izbire napačnega načina komuniciranja so konflikti med nadrejenimi in podrejenimi.

Moč je zmožnost vplivati na udeležence (Možina et al., 2004, str. 36). Dolgo je bilo zakoreninjeno prepričanje, da se posamezniki, ki so pri vplivanju uspešnejši taki že rodijo. Vplivnost posameznikov so razlagali z gensko zasnovanimi osebnostnimi lastnostmi. Kasneje pa so opazili, da določeni načini vplivanja bolj učinkujejo na posameznike in začeli so preučevati, katero vedenje najbolj usmerja druge k doseganju ciljev. Danes poznamo različne teorije vodenja, ki v ospredje uspešnosti vplivanja postavljajo lastnosti, vedenje, moč, karizmatičnost oz. upoštevanje situacije (Fink et al., 2009, str. 31).

Za komuniciranje in vplivanje je na voljo cela vrsta pristopov in vrst moči; odločilno je izbiranje pravnjega sloga komuniciranja, ki očitno ne more biti enako za vse primere,

okoliščine in udeležence v komuniciranju (Možina et al., 2004, str. 37). Vsak slog komuniciranja pa ima tudi svoje zakonitosti govornice telesa, glasu in vsebine.

2.6 Karakteristike managerja kot dobrega javnega govornika

Za kvalitetno in prepričljivo izvedbo poslovne predstavitve je pomembno, da manager obvladuje veščine javnega nastopanja in pokončno, odločno, z žarom v očeh in navdušenjem pripoveduje. Manager mora verjeti v to, o čemer govori, govoriti mora iz lastnih izkušenj ali znanja, poln znanja in elana. Ob vsem tem mora videti kaj govori, čutiti o čem pripoveduje in si želeto navdušiti svoje poslušalce. Vsaka poslovna predstavitve je kot predstava, s katero poskuša očarati in prevzeti udeležence. A to mu ne bo uspelo, v kolikor ne bo sam navdušen. Njegovi poslušalci ne bodo videli, v kolikor sam ne bo videl, zato je interpretacija pri poslovnih predstavah izrednega pomena (Možina et al., 2004, str. 328).

Katere lastnosti, znanje in veščine potrebuje dober govorec je prikazano v Tabeli 2.

Tabela 2: Značilnosti dobrega govornika

Lastnosti dobrega govornika	Znanje in veščine dobrega govornika
<ul style="list-style-type: none"> - Ve, da ima kaj povedati. - Najde si dovolj časa za priprave. - Nabira si ve več izkušenj. - Ljudje ga spoštujejo kot osebnost. - Samozavesten je, zaupa sam vase. - Prepričljiv je. - Zna povedati, kar je treba. 	<ul style="list-style-type: none"> - o komuniciranju; - o govorjenju in izražanju; - o slogih nastopanja; - o dokazovanju, prepričevanju, razpravljanju; - o pripravljanju in izvajanju nastopov; - obvladovanju občinstva in razmerij z njim; - o napakah in težavah v govorništvo.

Vir: S. Možina et al., Poslovno komuniciranje, 2004, str. 328, Preglednica 7.1.

Pri javnem nastopu managerja je pomembno, da je pristen in prisoten. To pomeni, da ne poskuša zavzeti neke umetne vloge govornika, ki marsikoga spremeni v dolgočasnega, monotonega in nezanimivega, temveč da na predstavitvi vedno išče sebe v svoji najboljši podobi za nastop. Prisoten pomeni, da resnično razlaga svojemu občinstvu na način, da jim zares želi predati informacije, znanje ali sporočilo in ne, da samo pove svoj govor, nastop ali predstavitev in nato odide s prizorišča.

Dober nastop je lahko poslovna priložnost, da pozicionira sebe kot suverena managerja, ki ve kaj želi in kakšne cilje zasleduje. Konsistentno podajanje sporočil, kompetentno razlaganje celotnega področja dela, ki ga podjetje opravlja ter sproščeno in samozavestno nastopanje v medijih in pred drugimi javnostmi je neizbežno povezano s krepitvijo ugleda podjetja in mora biti sestavni del njegove javne podobe. Vidičeva (2015) navaja, da je raziskava podjetja Burson Marsteller pokazala zanimive izsledke, in sicer, da je ugled

direktorja za sodelujoče v raziskavi odločilni faktor pri:

- vložiti ali ne vložiti v podjetje (95 %);
- priporočiti ali je podjetje dobra ali slaba prevzemna tarča (93 %);
- ohraniti zaupanje, ko cena delnice pada oziroma stagnira (92 %);
- priporočiti podjetje kot organizacijo, kjer je dobro delati (88 %);
- ohraniti zaupanje v podjetje, ki je pod medijskim napadom (94 %).

Kupci so danes bolj kot kadarkoli občutljivi na avtentičnost korporativne znamke in ugled vodstva je ključni del tega. Nobena odgovorna družba tega vidika ne sme spregledati, ne glede na velikost. So stvari, ki jih lahko naredi samo direktor – njegova ključna naloga je, da poveže zunanjih svet z notranjim delom organizacije (Vidic, 2015).

Predstavitve so pomembna oblika poslovnega komuniciranja in sestavina osebne uspešnosti managerjev in strokovnjakov. Vendar se mnogi predstavitev izogibajo, češ da (Možina et al., 2004, str. 327):

- nimajo česa povedati;
- nimajo izkušenj v govorništvu ali govorijo z naglasom;
- se slabo počutijo pred občinstvom, so nervozni, v zadregi;
- nimajo časa za temeljite priprave;
- niso navzven usmerjeni, ne znajo igrati, niso dovolj samozavestni.

3 RAZISKAVA O POMEMBNOСТИ, ZNANJU IN IZZIVIH JAVNEGA NASTOPA MED SLOVENSKIMI MANAGERJI

Osnovni cilj raziskave je ugotoviti, kako pomembna je večšina javnega nastopanja za managerje, kaj managerjem nastop pomeni, kako pomembna je govorica telesa in struktura sporočila, kako se soočajo s tremo ter s kakšnimi izzivi in ali je večšina javnega nastopanja v povezavi s poslovnim uspehom managerja. Zanimalo me je tudi, kateri so ključni dejavniki dobrega govorca.

3.1 Metodologija

V raziskavi sem za osnovo postavila raziskovalne teme in raziskovalna vprašanja. Na podlagi teh vprašanj sem sestavila polstrukturirani intervju, sama izvedba intervjujev je bila individualna in nestandardizirana. Polstrukturirani intervjuji so nestandardizirani. Pri takšnih intervjujih ima raziskovalec vnaprej pripravljen seznam tem ali vprašanj, ki pa se lahko razlikujejo od intervjuja do intervjuja (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, str. 319). Metoda je primerna za izvedbo raziskave te vrste, saj dopušča možnost podvprašanj ali opustitev vprašanj, če je intervjuvanec nanj odgovoril že v prejšnjem odgovoru. Intervjuje

sem snemala, posnetke pa nato pretipkala. Transkripti intervjujev so v Prilogi.

Za izvedbo intervjujev sem izbrala štiri vrhovne managerje, med njimi dve managerki in dva managerja ter vodjo projekta razvoja kadrov, managerko prve ravni, ki skrbi za razvoj potencialnih kadrov, med katerimi so tudi managerji. Intervjuvanci so:

- Iztok Klančnik, generalni direktor Hewlett-Packard Enterprise Slovenija, Selectium Adriatics d.o.o. in predsednik zbora in odbora za alpsko smučanje.
- Sarah Jezernik, članica uprave, Plinovodi d.o.o.
- Jaka Stele, poslovni direktor in partner, Visionect d.o.o.
- Alenka Vidic, izvršna direktorica in partnerka, Propiar d.o.o.
- Katja Kozlovič, vodja projekta razvoja kadrov, Banka Koper d.d.

3.2 Rezultati raziskave

V nadaljevanju podajam strnjene odgovore intervjuvancev po raziskovalnih temah. Odgovori intervjuvancev so si bili zelo podobni.

- **Kaj managerjem pomeni nastop**

Managerjem nastop predstavlja sredstvo za doseg cilja, priložnost za predstaviti določeno vsebino, pretok znanja na druge ljudi ter vsako obliko komuniciranja z drugimi osebami. Čisto vsaka stvar, ki jo manager počne, je njegov javni nastop, saj je na nek način obraz podjetja in njegovo komunikacijo spremljajo tako zaposleni kot poslovni partnerji, kupci, konkurenti in mediji.

Vseh pet je bilo mnenja, da manager nastopa vsak dan. Javno nastopanje smatrajo kot izredno pomembno veččino, ki bi jo moral obvladati vsak manager. Prezenca osebe je tudi javni nastop. Na nastop vsi gledajo kot na poslovno priložnost.

- **Kakšne rezultate daje učenje veččin javnega nastopanja**

Vseh pet intervjuvancev se je učilo veččin javnega nastopanja. Pri tem so se naučili kako obvladati sebe, svoje misli, govorico telesa, kako se znebiti treme, zasnovati sporočilo, jasneje in čisteje podajati sporočilo, narediti izboljšavo in postati boljši govorec, se naučili prezentacijskih tehnik in osvojili trike, kako lahko učinkovito predati neko komunikacijo.

- **V kakšni povezavi sta samozavest in javno nastopanje**

Vseh pet intervjuvancev je smatralo, da sta samozavest in javno nastopanje v simbiozi, v veliki povezavi oziroma v močni korelaciji. Bolje kot ti gre nastopanje, bolj si

samozavesten in obratno. Ko si samozavesten, si tudi prepričljiv, četudi kaj narobe poveš. Če si samozavesten, ti bodo verjeli. Brez samozavesti težko izvedeš dober nastop in obratno. Manjša samozavest slabo vpliva na uspešnost prenosa sporočila do ciljne publike. Vsi so z učenjem veščin javnega nastopanja pridobili na samozavesti.

- **Kako pomembna je govorica telesa med nastopom**

Vsi so bili mnenja, da je govorica telesa izredno pomemben del nastopa in jo tudi glede na obliko nastopa prilagajajo ali ciljni publiki ali različnim priložnostim in vsebini, tako po naravni poti kot tudi preiščeno. Ena izmed intervjuvank meni, da če nam govorec ne vpliva zaupanja, da je strokovnjak, kar razberemo iz samozavestne govorice telesa ter glasu, potem začnemo dvomiti v njegovo sporočilo.

- **Kako pomembni sta struktura sporočila in priprave na nastop**

Vsi so bili mnenja, da je struktura sporočila zelo pomembna. V večini si ustvarijo čisto sliko kaj želijo povedati, nato začnejo ali nizati argumente ali to zapišejo, grobo si začrtajo vsebino, ki jo za tem oblikujejo v čistejšo obliko. Razmišljajo tudi o tem, kako bodo začeli dvigovati tempo, kakšen bo zaključek, kontakt s poslušalci in poudarki. Če nimaš dobre strukture, tudi sporočilnost tega sporočila ni prava. Ključno je, da pritegneš ljudi z vsebino. Eden izmed intervjuvancev rad pripoveduje zgodbe, pri tem pa pazi kako jih zapakira in uporabi.

Na nastope se različno pripravljajo, odvisno od tematike in publike. Dve osebi že veliko pred nastopom začneta razmišljati o samem nastopu, gre za proces, zorenje teksta. Ena oseba se spontano pripravlja in si napiše le oporne točke ter govorov ne vadi, druga oseba si govor napiše, ga prebere, skrči in ponovi. Ena oseba se za nastop v tujini bolj pripravi, kadar pa je nastop vezan na njegovo strokovnost, posebnih priprav ne potrebuje. Ena se pripravlja glede na dolžino nastopa, vsebino ki jo podaja ter publiko. Za nove teme porabi veliko časa, za znane teme manj. Tudi prezentacijo uporabljajo za pripravo.

- **Kako upravljati s tremo**

Pri vseh petih managerjih je trema prisotna na nastopih. Eni jo gledajo kot del nastopa, torej pozitivno, drugi pa nanjo gledajo kot na stresno situacijo. Pri nekaterih je tema prisotna v majhni meri predvsem takrat, ko so pripravljani in v veliki meri, ko niso dobro pripravljani.

S tremo upravljajo predvsem s temeljitimi pripravami, s pozitivnim pogledom na tremo in pozornostjo. Štirje od petih so omenili da je trema lahko tudi ovira in da so dolgo rabili, da so jo premagali. Težave s tremo so minile bodisi zaradi učenja veščin javnega nastopanja bodisi zaradi temeljitejših priprav in izkušenj.

- **Kateri so ključni dejavniki dobrega govorca**

Za ključne dejavnike dobrega nastopa so navedli: samozavest, znanje, kredibilnost, izkušnje, jasno sporočilo, zanimiv način podajanja, z energijo in strastjo, avtentičnost posameznika, urejenost, izgled, inteligenca, sposobnost, neverbalna komunikacija, prijetne, prijazne in nenarejene veščine, humor, strokovnost, da ne dolgoveziš in nisi predolg, da rad počneš to kar predavaš ter uživaš v nastopanju. Dober govorec je posameznik, ki ve kaj govori in to poda na način, da ga publika sliši in razume.

- **S kakšnimi izzivi javnega nastopanja se soočajo managerji**

Izzivi so bili zelo različni, dve sta izpostavili tremo, ki jima še vedno predstavlja izziv. Dva sta omenila da jima je izziv, kadar ni časa za pripravo. Eni je v izziv branje publike in njihov odziv. Enemu je v izziv govor in izražanje. Za svoje napake so nekateri izpostavili, da še vedno uporabljajo preveč besed, da bi lahko bili bolj pristni in se včasih bolje pripravili.

- **V kakšni povezavi je poslovni uspeh z javnim nastopanjem**

Vsi so menja, da je poslovni uspeh managerja povezan z veščinami javnega nastopanja. Navajam njihove trditve:

- Manager ne more biti uspešen, če ne zna govoriti.
- Dober govorec bo znal prepričati, bo znal pridobiti stranke, slab govorec pa enakega produkta ne bo znal prodati, ker ni prepričljiv.
- Če si poslovno uspešen boš znal tudi komunicirati oziroma če znaš biti prepričljiv v komunikaciji, temu sledi poslovni uspeh.
- Povezava je predvsem z naslova prepričljive komunikacije v pogajalskem delu poslovanja, vodenju in motiviranju zaposlenih.

4 PRIPOROČILA MANAGERJEM ZA RAZVIJANJE VEŠČIN JAVNEGA NASTOPANJA

V prvih dveh poglavjih sem predstavila kako se javno nastopanje nenehno prepleta v vseh oblikah, vrstah in načinih komuniciranja. Iz opisanega lahko razberemo, da je učenje javnega nastopanja veščina, ki se je mora učiti vsak zaposleni, ne le manager. Z izvedbo intervjujev sem to trditev potrdila. Managerji se zavedajo pomena javnega nastopa in ga povezujejo s poslovno uspešnostjo. V tem poglavju bom predstavila osnovne elemente javnega nastopanja, ki so podlaga za razvijanje veščin javnega nastopa managerjev.

Z javnim nastopanjem se ukvarjam večji del svojega življenja. Štirinajst let sem opravljala

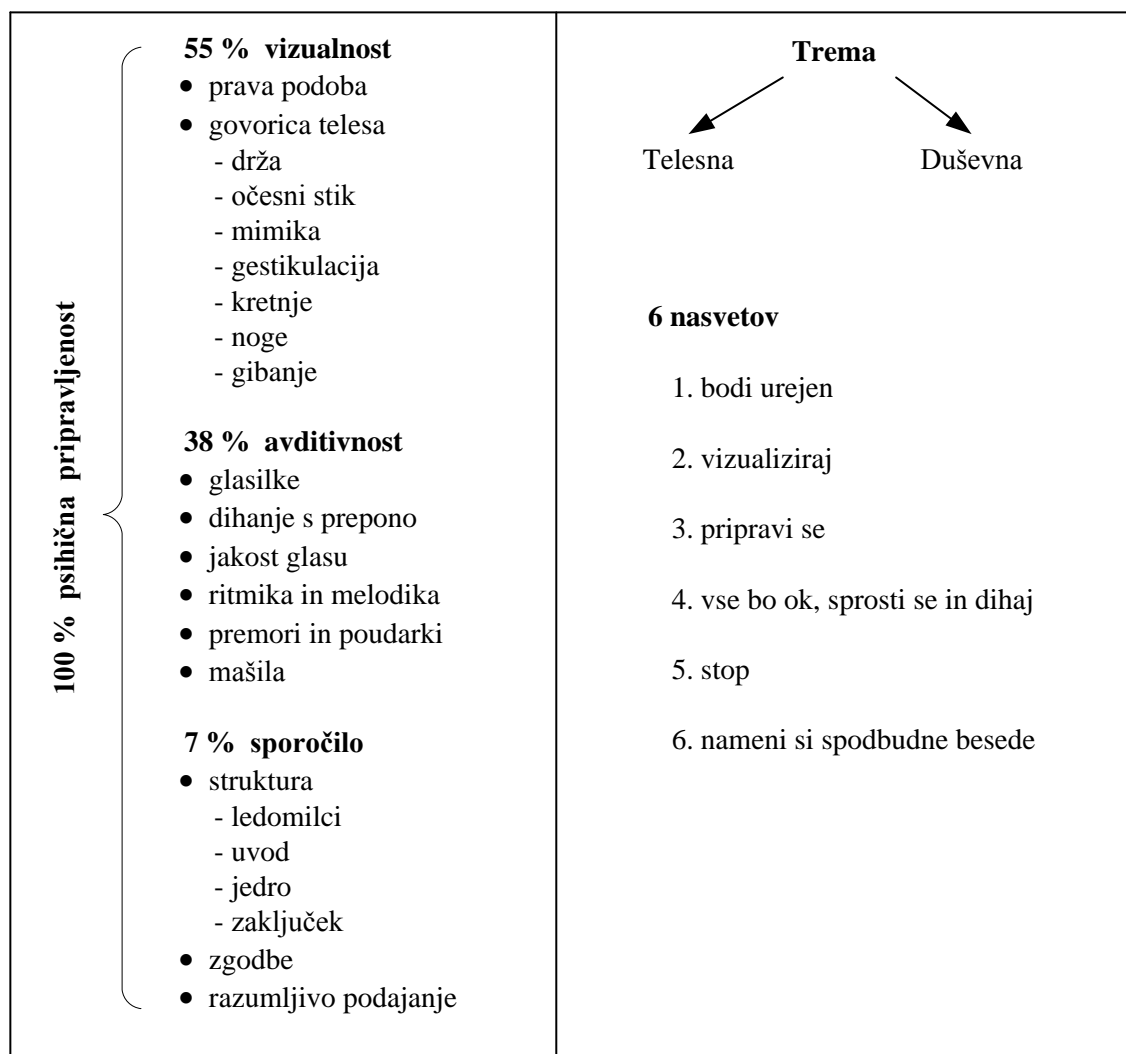
poklic televizijske voditeljice in moderatorke raznih dogodkov, zadnjih deset let sem trenerka javnega nastopanja in komuniciranja. V vseh teh letih sem nenehno izpopolnjevala večšine javnega nastopanja, nadgrajevala že znane pristope raznih avtorjev, da sem ustvarila model, po katerem predavam in se ga tudi sama držim. V tem poglavju bom predstavila svoj pogled na javno nastopanje. Avtorstvo je razvidno tako, da v večini napisanega ne navajam drugih avtorjev, temveč z njimi le oplemenitim sestavek.

V poglavju 1.5. sem pisala o besedni in nebesedni komunikaciji ter odstotkovni razdelitvi naše komunikacije na tri elemente. 55 % celotnega našega nastopa je vizualnost, 38 % našega nastopa je avditivnost in le 7 % našega nastopa ostane sporočilu. To seveda ne pomeni, da je sporočilo najmanj pomembno, nasprotno, sporočilo je najpomembnejša sestavina nastopa ali komunikacije. Vendar če ostalih 93% tega sporočila ne podpre, sporočila, ga prejemniki ne slišijo ali ne vzamejo za svojega. Na primer, če je govornica telesa negotova, moteča in neverodostojna ali je glas neprodoren, pretih in plašen, se poslušalci osredotočajo na vse ostalo, le na sporočilo ne in v tem primeru je odstotna vrednost vsebine zelo majhna. Če pa vizualnost in avditivnost znata podpreti sporočilo, mu dodati moč, verodostojnost in odločnost, bodo prejemniki poslušali kaj jim sporočamo, razmišljali o teh besedah in takrat bo odstotna vrednost sporočilu rasla. Namen dobrega javnega nastopa je, da naši prejemniki slišijo, doživljajo in ponotranjijo pripovedovano. Vsi trije elementi se ves čas prepletajo in podpirajo. Brez enega, ni uspeha drugega, brez vseh treh, ni nastopa.

Niso pa samo ti trije elementi pomembni, v svoj model dodajam četrti element, ki je za moje pojme najpomembnejši in brez tega ni dobrega nastopa, to je 100 % psihična pripravljenost na nastop. Pomembno je kako razmišljate pred nastopom in kako razmišljate med nastopom. V javnem nastopu in komunikaciji je zelo pomembna sposobnost osredotočenja na vsebino pripovedovanega. Vse je v vaših mislih in če znate upravljati z njimi, je vaš uspeh zagotovljen.

Predstavila bom strukturirano shemo priporočil javnega nastopanja s ključnimi besedami, ki jih v nadaljevanju razložim.

Slika 7: Strukturna shema javnega nastopanja za managerje



4.1 Vizualnost

Vizualnost je 55 % del celotnega nastopa. Vendar to ne pomeni samo kako izgledate ali kako ste oblečeni, temveč tudi kakšno energijo izžarevate, kakšna je vaša govorica telesa, kakšna je vaša mimika obraza, kakšen stik naredite s publiko in kako samozavestni, odločni in verodostojni delujete. Priporočila kako izboljšati vizualen del nastopa:

- **Prava podoba**

Mnogi si želijo, da bi vas ocenjevali samo po tem, kar dosežete in ne po dodatnih zunanjih dejavnikih, kot je videz. A videz je pri nastopu zelo pomemben. Pri pravi podobi ni pomembno, da ljudje opazijo imenitne obleke, temveč, da najprej opazijo vas in se pozneje skoraj ne morejo natančno spomniti, kako ste bili oblečeni, ostal pa jim je vtis, da ste delovali poklicno učinkoviti, privlačni in uspešni.

Urejenost pomeni, da oblačila, pričesko, ličenje, nakit in modne dodatke zbirate tako, da se dobro počutite. Oblecite se priložnosti in ciljni publiki primerno. Pomembno je, da ne nosite ničesar, kar bi pritegnilo preveč pozornosti, saj s tem povzročate šum na komunikacijskem kanalu in otežite prejemniku, da sprejme celotno sporočilo.

- **Govorica telesa**

Telesna govorica je pri nastopanju zelo pomembna. S telesno govorico govorjenje spremenite v pripovedovanje in občinstvu slikate besede. Vaše telo ves čas govori kdo ste, tudi ko ste tiho, zato je v prvi vrsti zelo pomembna drža govornika.

- **Drža**

S svojo držo izražate svojo samozavest in verodostojnost. Vaša drža naj bo trdna, odločna in pokončna. Z nogami, postavljenimi v širini ramen trdno stojte na tleh. Prsni koš naj bo pokončen in močan, saj ravno s prsnim košem in ramenskim obročem izražate moč in prepričanje vase.

Kadar so ramena povešena in prsa sključena, govorica telesa izraža zaskrbljenost in nesamozavest. Ponavadi se govornik tako tudi počuti. Stanje telesa se odraža v stanju duha. Kadar niste gotovi, vas prežemajo negativne misli ali ste zaskrbljeni, vaše telo ni pokončno, prsa so povešena in ramenski obroč je spuščen.

Moje prvo priporočilo je, da predno kamorkoli stopite, dvignete glavo, zravnate prsni koš, popravite ramena, trdo in odločno stopite in s tem samozavestno začnete. Tudi če na začetku še čutite nekaj negotovosti, jo bo odločna drža kmalu preglasila.

- **Očesni stik**

Očesni stik je zelo pomembna prvina vsakega nastopa. Z očmi vzpostavljate prvi stik s publiko, šele nato se začne energetski stik in vokalni stik. S pogledom se povezujete s svojimi poslušalci in tako postanejo del vašega nastopa. Skozi oči si izmenjujete informacije in ves čas preverjate, kako se vaši poslušalci počutijo. V očeh lahko preberete kdaj se strinjajo, kdaj se ne strinjajo, se jim porajajo kakšna vprašanja, so morda skeptični in podobno. Ko na ta način dobite povratno informacijo od vaših prejemnikov, lahko s tem nekaj ukrenete. V kolikor vidite, da se z vami strinjajo, lahko na tej temi še nekoliko postanete, v kolikor se ne strinjajo morate nekaj ukreniti, lahko dodatno pojasnite o čem govorite ali jih vprašate kaj si mislijo ali pa temo obrnete v drugo smer. Skozi poglede dobivamo dragocene informacije, ki so vam v pomoč pri izvedbi nastopa.

Kadar imate nastop v manjši skupini, do 20 oseb, morate biti sposobni vzpostaviti očesni stik z vsakim. Na ta način boste dali vsakomur vedeti, da ste tu zaradi njega in da razlagate

njemu. Zelo pogosto nekateri delate napake in pogledujete le določene ljudi, tisti, s katerimi očesnega stika ne vzpostavite pa se zato čutijo zapostavljene.

Kadar imate nastop pred velikim številom ljudi, namenite pogled na različne konce dvorane. Nobene potrebe ni, da bi se držali kakšnega vzorca, le ne smete pozabiti pogledati vseh in pogled namenjati na vse konce dvorane, tudi v skrajno levo in desno smer, prvo in zadnjo vrsto ter vse vmes. Ob tem je seveda priporočljivo, da se k poslušalcem obračate s celim telesom, da med vami in poslušalci steče tudi energetski pretok in se vzpostavi energetski stik, saj je najmočnejši del našega telesa ravno prsni koš. Če prsnega koša ob pogledu ne obrnete k poslušalcem, poslušalec dobi le del vaše energije.

– **Mimika**

Mimika je najbolj izrazit del govorca. Na vašem obrazu se na svojevrsten način zrcali ves vaš notranji duševni svet. Z mimiko izražamo čustva. Na primer, če nekoga samo pogledate v obraz, lahko spoznate kako se počuti. Med nastopom naj bo vaša mimika prijazna. Svetujem vam, da imate mišice ličnic napete in privzdignjene, saj bo s tem vaš obraz dostopen in veder. Tudi če je še tako strokovna tema, ni potrebe, da bi jo predstavljali resno, saj resnost izkazuje že s svojo strokovnostjo in odločno držo. Resen obraz je primeren le za teme, ko gre kaj narobe. Za vsa ostala sporočila naj bo obraz prijazen in veder. S tem ste dojemljivejši za poslušalce in prijetnejši tako za poslušati kot tudi za gledati. Privzdignjene ličnice imajo še eno prednost. Zaradi pozicije mišic na obrazu, ki vplivajo na vaš govorni aparat, postane vaš glas svetlejši in prijaznejši, saj govorite v nekoliko višjem tonskem registru. Še posebej je to pomembno pri telefonski komunikaciji, ko prejemniki ne vidijo slike in celotno neverbalno komunikacijo prevzame glas.

– **Gestikulacija**

Kadar ne nastopate, se ne sprašujete kaj početi z rokami. Po navadi se taka vprašanja zastavljajo, ko imate nastop. Roke postanejo težke, dolge in na splošno odveč. Kadar vas roke med nastopom motijo, začne vaša psihična pripravljenost padati, saj vam ravno roke jemljejo pozornost stran od sporočila. Tudi poslušalci lahko to opazijo in če jih nekaj začne motiti na celotni sliki, s tem povzročate šum na komunikacijskem kanalu. Roke iščejo zaposlitev, v kolikor ne govorite z njimi. Prvo priporočilo je, da z rokami pomagata razlagati vsebino, aktivno jih vključite v vaše pripovedovanje, z njimi naštevajte, delajte poudarke, kažite slike, tako kot to počnete, kadar nimate občutka, da nastopate. Pazite le, da z rokami ne krilite nekontrolirano po zraku in s tem povzročate šume. Pozitivno območje govora z rokami je med boki in rameni.

Drugo priporočilo je, da v rokah nekaj držite, to je lahko svinčnik, kartonček ali blok z opornimi točkami. Roke vedo kje je njihovo mesto. Nekaj povedo in se vrnejo k svojemu

predmetu, ki naj bo postavljen v center telesa, nekje med popkom in pasom. Paziti je treba, da z njim ne opletate, se igrate ali mahate naokoli.

Ene najmanj opaznih a vendar najmočnejših neverbalnih signalov dajejo dlani. Če znate različne pozicije dlani pravilno uporabljati, lahko s tem pridobite določeno stopnjo avtoritete in moči tihe kontrole nad drugimi.

Izogibajte se tvorjenjem raznih likov s prsti in dlanmi, saj pritegnejo preveč pozornosti poslušalcev, s tem pa ponovno povzročate šume na komunikacijski poti. Prejemniki lahko zaradi motečih rok spustijo vsako peto, deseto besedo, na koncu celo pomemben del sporočila.

Kadar svojo vsebino podkrepite s pravimi kretnjami, le te podvojijo vašo moč. Poslušalci radi vidijo govornika, ki govori s celim telesom. Pri tem velja upoštevati dejstvo, da smo si ljudje različni in zato imajo nekateri govorniki izrazite ter močne kretnje, nekateri bolj umirjene. **Kretnje** morajo biti pristne, kot tudi sam govorec. Vsaka umetno ustvarjena, pretirano naučena kretnja ni avtentična in vam povzroča več škode kot koristi. Kretnje naj bodo takšne, kot jih uporabljate takrat, ko nimate občutka da nastopate, takrat ste takšni, kot ste v resnici. Vaša narava in Vaš značaj naj bosta vodilo vaših kretenj. Ob tem priporočam, da se opazujete takrat, ko nekaj sproščeno razlagate, opazujte kaj počnete z rokami, kakšna je vaša drža, mimika, glas in vaše počutje.

Kretnje se tudi razlikujejo glede na število poslušalcev. Roke imajo tri pregibe in ti delujejo glede na sporočilo in glede na številčnost publike. V večji publiko bodo kretnje izrazitejše, takrat govorite iz vrtišča ramen in komolcev. V manjših skupinah govorite iz vrtišča komolcev in dlani, v zelo majhnih skupinah ali na sejah ter sestankih pa kretnje skorajda niso potrebne, tam najbolj govorijo vaše dlani in prsti.

– Noge

Tudi noge imajo v komunikaciji pomembno vlogo in izražajo vaše počutje. Prekrižane noge ali noge, ki stojijo trdno skupaj izražajo nezadovoljstvo, stres, obrambni položaj ali nekomunikacijo. Ker so noge najdlje od možganov se lahko njihovega gibanja med nastopom najmanj zavedate. Zgodi se, da z njimi topotate, se nekontrolirano prestopate in s tem povzročate veliko šumov na komunikacijski poti.

Z nogami trdno stojite na tleh tako, da se tal zavedate. Razkorak naj bo v širini ramen in težišče telesa v centru. Mišice na nogah naj bodo nekoliko napete in pod kontrolo. Tudi vaše noge naj bodo odločne. Vsak prestop ali gib naj bo tam zato, ker ste vi tako mislili, enako velja za roke. Stabilnost v nogah in celotnem telesu se odraža v vaših mislih ter vaši psihični pripravljenosti.

– Gibanje

Gibanje je vizualni pripomoček in lahko pomaga slikati slike ali poslušalcem prikazovati čas. Na odru se lahko poigravate z različnimi pozicijami, ki predstavljajo preteklost in sedanost. Vsakič, ko se vrnete v preteklost, zavzamete pozicijo, ki jo določite za preteklost in enako za prihodnost. S tem poslušalec že sam ve, v katerem času govorite. Premiki po odru so dobrodošli tudi zato, da se približate različnim delom publike. Prav tako je premikanje po odru dobrodošlo, ko sproščate napetost v nogah, ki se lahko nabere zaradi treme.

Paziti je treba, da se po odru ne premikate v enakomernih zibajočih se gibih, kot bi plesali, ali se ves čas prestopali le z eno nogo naprej in nazaj, enakomerno hodili levo in desno. Ponavljajočih se gibov se izogibajte ker začnejo povzročati šume pri prejemnikih. Mnogo govorcev ima občutek, da če se premikajo po odru, s tem ustvarja dinamiko, a mnogokrat se zgodi, da s tem, nekoliko živčnim premikanjem le izgubljajo dragoceno energijo, ki bi jo lahko usmerili v poslušalce.

Gibanje po prostoru spreminjajte glede na nastop, številčnost publike in vsebino. Nekateri nastopi potrebujejo veliko gibanja, nekateri malo. Sama sem mnenja, da je dober govorec lahko tudi popolnoma pri miru in vse naredi s svojo energijo, zanosom, mimiko in pripovedovanjem.

4.2 Avditivnost

Zvočnost predstavlja kar 38 % nastopa. Močni vidiki nebesedne komunikacije se kažejo tudi v jakosti in zvočnosti glasu, višini tona, ritmičnosti ter hitrosti povedanega, torej v kakovosti izrečenega. Zato je pri javnem nastopanju izredno pomembno posvetiti se glasu. Kako, na kakšen način prenesti neko sporočilo, analizirati in vaditi prijetne in neprijetne glasove, vaditi ton in ritem glasu, pravilno in premišljeno oblikovati premore, oblikovati poudarke na pravih besedah, skrbeti za pravilnost in lepoto jezika ter obogatiti izražanje s čustvi. Priporočila kako izboljšati avditivnost:

- **Glasilke**

Glasilke so vaš inštrument in morajo biti za nastop vedno ogrete. Še tako dober športnik sprinter nikoli ne bo šel neogret sprintat, ker si lahko natrga mišico in ne doseže željenih rezultatov. Glavna mišica govorca so glasilke, zatorej govorec, ki si glasilk ne ogreje, ne doseže svojega cilja. Poleg glasilk pa je potrebno ogreti tudi vaš jezik, mišice okoli ust in mišice ličnic. Tudi jezik je odgovoren za gladek govor. Če vam jezik ne steče kot bi moral se vam besede lahko zatikajo. K lepi artikulaciji pripomorejo tudi mišice okoli ust. Mišice ličnic imajo prav tako pomembno vlogo pri zvenu glasu, kar sem že omenila pri mimiki obraza.

Priporočila za ogrevanje: Najbolje je, da pred samim nastopom veliko govorite. V kolikor to ni mogoče, saj je nastop zgodaj zjutraj se lahko ogrejete s prepevanjem ali petjem črke R, najprej na enem tonu, nato pa s prepevanjem po lestvici navzgor in navzdol. S črko R si ogrejete glasilke in jezik, ki med petjem R-ja lepo vibrira. Naslednji korak ogrevanja je izvajanje zloga MUA, ne enem tonu, kjer se potrudite, da vsako črko močno artikulirate in si s tem ogrejete še mišice ust. MUA ponavljajte vse hitreje do stopnje, ko ne zdržite več. To je zelo dober način ogrevanja, saj je hiter in učinkovit.

- **Dihanje s prepono**

Pravi način dihanja je pred in med nastopanjem zelo pomemben. Govorci, pevci, igralci, glasbeniki pihal in trobil ter nekateri športniki dihajo s prepono. V bistvu vsi dihajo s prepono ko smo sproščeni. Tesnoba neizkušenemu govorniku povzroči plitko dihanje le z zgornjim delom dihal in s tem posledično slabše počutje ter nezmožnost sproščenega, nezadihanega govora.

Trebušno ali preponsko dihanje je naravno dihanje novorojenčkov in spečih odraslih. Med širjenjem trebuha, ko se prepona krči navzdol, se vdihnen zrak potegne globoko v pljuča. Med izdihom se trebuh in prepona sprostita. Preponsko dihanje je globlje in počasnejše kot plitko prsno dihanje, pa tudi bolj ritmično in sproščujoče. Z zvišanjem zavedanja lastnih vzorcev dihanja in s prehodom na bolj trebušno dihanje lahko uravnovesite raven kisika in ogljikovega dioksida v telesu, normalizirate srčni ritem, zmanjšate mišično napetost in tesnobo, ki je posledica stresnih simptomov ali misli. Preponsko dihanje je najlažji način za izvajanje sprostitvenega odziva (Skupina IRI, 2015). Prednost preponskega dihanja je tudi v tem, da omogoča glasu, da lepše vibrira, saj prepona nadzira pretok zraka skozi glasilke in omogoča našemu glasu, da zazveni.

- **Jakost glasu**

Jakost glasu je med nastopom zelo pomembna. Če boste govorili pretiho, boste zgubljali pozornost poslušalcev. Nekaj časa se bodo še trudili poslušati, kaj kmalu pa bo njihova koncentracija padla in misli jim bodo odplavale stran. S pravšnjo jakostjo glasu se povezujete s poslušalci in vzpostavljate poleg očesnega in energetskega stika še en, vokalni stik.

Naš zvok potuje v valovih in pravo jakost glasu dosežemo takrat, ko se naši valovi dotaknejo vseh poslušalcev v prostoru. Kako zvok potuje, si mnogi težko predstavljajo, saj je zvok neviden. Zvok so valovi nihanja pritiska, v katerih je zrak stisnjen in nato raztegnjen, ko se zvok oddaljuje od svojega vira.

Govoriti je potrebno dovolj glasno. S pravšnjo glasnostjo vaš nastop pridobiva na samozavesti in energičnosti. Vsekakor pa je potrebno jakost glasu prilagajati velikosti

prostora, publiki in vsebini.

- **Ritmika in melodika**

Vse v življenju ima svoj ritem. Dober govor ima svoj ritem, slab govor ima svoj ritem, dober govornik ima svoj ritem, slab govornik ima svoj ritem in tako naprej. Ritem vsakega nastopa je zelo pomemben. Od ritma je odvisno kako budno bodo poslušalci spremljali vsebino. Še tako dobra vsebina v neprimernem tempu lahko veliko izgubi. Slab ritem na komunikacijski poti povzroča preveč motenj in šumov.

K dobremu nastopu pripomore tudi prava melodika. Z dobro in pestro melodiko oplemenitite vsako sporočilo. Priporočam vam, da se z ritmom in melodijo med vsakim nastopom poigravate in s tem poskrbite za boljšo interpretacijo.

Neizkušeni ali neučeni govorniki velikokrat delate napake v tem, da med nastopom zavzamete vlogo, za katero mislite, da je prava za govornika. S tem padete v nekakšen kalup enakega ritma in tona in ravno zato je vaš govor dolgočasen, nedoživet in nezanimiv, saj poslušalec ne sliši poudarkov na ključnih besedah in trenutkih nastopa. Poleg tega z istim ritmom in melodijo v poslušalcih ne zbujate nobenih čustev. Čustven spomin pa je bistven za to, da prejemnik sporočilo ponotranji.

- **Premori in poudarki**

S premori in pravimi poudarki ustvarjate tempo vašega govora. S premori na pravih mestih omogočite, da določene besede oziroma sporočila dobijo veljavo in jih s tem poslušalci ponotranjijo. Če govorite brez poudarkov, brez premorov, pik in vejic si poslušalci ne morejo zapomniti vašega sporočila, ker njihovi možgani nimajo časa, da bi si izrečeno ponovili. Ko si torej želite, da si prejemniki zapomnijo ključne besede, za njimi naredite premor. S tem dajete možnost, da si vaše sporočilo v mislih ponovijo, ga analizirajo in preverijo ali so ga razumeli in se ali se s tem strinjajo. Če tega ne naredite, tvegate, da jih izgubite takoj ko jih začnete zasipavati s še več informacijami. Celoten nastop mora zgledati tako, kot da pripovedujete zgodbo.

- **Mašila**

Eden izmed največjih šumov, ki jih povzroča govornik so mašila. Z mašili se sreča skoraj vsak govornik. Najpogostejša mašila ki jih uporabljate so eeeem, aaaa, ne?, v bistvu, pravzaprav, pač ... Mašila največkrat uporabite v nastopih ko iščete misli ali besede, ko razmišljate kaj boste še povedali, ko se ne morete spomniti kaj sledi in namesto mučne tišine, ki bi nastala med razmišljanjem, raje to zapolnite z eeeeeem. Največkrat neizkušeni govorniki celo začnejo z eeeem.

Uporaba mašil znatno zmanjša verodostojnost govornika, še posebej managerja, poleg tega pa pri sprejemniku povzroča šum, kaj naj si zapomni, ključne besede ali eeem. Mašila se da dokaj enostavno odpraviti. Najprej jih je potrebno ozavestiti, za tem pa namesto njih postaviti tišino. S tem pridobite na čistosti sporočila in tempu govora zaradi premorov, ki ste jih začeli delati namesto mašil.

4.3 Sporočilo

Pomen besed v komunikaciji zaobjema le 7 %. To ne pomeni, da je vaše sporočilo najmanj pomembno, nasprotno, sporočilo je najpomembnejši del nastopa. Zaradi sporočila sploh nastopate, da posredujete informacije svojim poslušalcem. Vendar, če sta vizualni in avditivni del vašega nastopa klaverna, poslušalci slišijo in vidijo vse drugo kot sporočilo. Vaš namen naj bo, da pozornost poslušalcev popolnoma preusmerite na vsebino sporočila. To lahko storite z naslednjimi priporočili. Sporočilo mora biti dobro sestavljeno in predstavljeno. Sporočilo pripovedujte in ne recitirajte na pamet. Sporočilo prilagajate svoji ciljni publiki in priložnosti.

Besedno komuniciranje delimo na govorno in pisno. Razlika med govornim in pisnim komuniciranjem se vidi tudi v javnem nastopanju. Velikokrat delate managerji napako, ko si svoj govor ali predstavitev prej napišete v obliki pisnega komuniciranja, ko pa želite to povedati na glas, se začne zatikati. Pisana in govorjena beseda imata drugačno sestavo, drugačen ritem in interpretacijo. Govorjena beseda vsebuje enostavnejše strukture, eno, dvožložne povedi in ne zakompliciranih stavkov ter povedi, zato je vedno potrebno besedila, ki jih boste pripovedovali pisati na drugačen način, kot če bi jih brali. Če sporočilo pred poslušalci berete, se naučite med branjem z njimi vzpostavljati očesni stik in čimvečkrat pogledovati stran od papirja. To pa lahko storite le, če besedilo nekajkrat pred nastopom preberete na glas in vadite pogledovanje stran z namenom vzpostavljanja stika s poslušalci.

Struktura sporočila

Že v osnovni šoli so nas naučili, da ima vsaka zgodba uvod, jedro in zaključek. To strukturo lahko uporabite za vsa sporočila, ki jih sporočate. Še predno začnete z uvodom so vam na voljo **ledolomilci**, komunikacijski pripomočki, s katerimi uvodoma prebijete led med poslušalci in so vam v pomoč za sprostitev sebe in drugih. Ledolomilci niso nujno vezani na temo nastopa in se ne uporabljajo za vsako obliko nastopa. Ledolomilci so primerni za poslovne razgovore, poslovne predstavitve, sestanke in podobne oblike nastopov. Bodite pozorni, da se vam ne zgodi, da ste sicer dobro pripravljeni na svoj nastop, pozabite pa razmisliti kaj boste rekli in kako se boste vedli preden se vaša predstavitev začne, saj si s tem lahko stopnjujete prisotnost treme. Ledolomilci so tisti, ki so vam lahko v pomoč.

Za ledolomilci je na vrsti uvod. **Uvod** je zelo pomemben del celotnega nastopa, saj z njim zbudite poslušalčevo zanimanje za sporočilo, pritegnete njegovo pozornost in vzpodbudite potrebo. Zelo pomembno je tudi, da v uvodu poveste namen vaše predstavitve v ključnih besedah ali sporočilu. Suhoparno prebiranje kazala kaj vse boste predstavili, je nezanimiv uvod v nastop. V uvodih velja začeti tudi z zgodbo, ki je povezana s samo vsebino sporočila, saj z zgodbami pritegnete pozornost.

Jedro je poglobitnejši del sporočila. V jedru nizzate informacije, podatke in snov ki jo želite posredovati. Pomembno je, da poskrbite za čisto in razumljivo razčlemba in ne skačete z ene tematike na drugo, temveč se trudite držati nek dramaturški lok. V jedru pripovedujte zgodbe in razlagajte s primeri. Le tako bo prejemnik ponotranjil, kar želite sporočiti.

Zgodbe so močno poslovno orodje, ki ga uspešni managerji uporabljajo v svojem timu. Če torej želite uspešno motivirati ljudi, se morate naučiti, kako povedati dobro zgodbo oziroma kako doseči, da bo na ljudeh pustila vtis. Zgodbe lahko spremenijo način razmišljanja, reakcijo in občutke. Oblikujejo lahko temelje celotnega delovnega mesta, imajo celo moč zlomiti ovire in v težkih situacijah najti pozitivno plat. Zgodbe lahko celo zajamejo domišljijo, ilustrirajo ideje, vzbudijo strasti in navdihnejo kot hladna in trdna dejstva pogosto ne morejo. Uporabljajte poslovne zgodbe z namenom komuniciranja in povezovanja z zaposlenimi, strankami, sodelavci, partnerji, dobavitelji in mediji. To niso navadne zgodbe. Od slednjih se namreč razlikujejo po tem, da jih poveste s ciljem doseči nek rezultat, ne pa za zabavo. Ko poveste dobro zgodbo, lahko ta povzroči tesno osebno povezavo med vašim občinstvom in vašim sporočilom. Učinkovite zgodbe lahko spreminjajo mnenja ter navdihnejo za doseg ciljev (Business Storytelling, 2015).

Kadar pripovedujete zgodbe to ne pomeni, da si morate kaj zmišljovati, to pomeni, da material in informacije, ki jih želite sporočiti svojim poslušalcem, poveste na najbolj zanimiv možen način. Ko snujete vsebino poskusite svoje poslušalce postaviti v zgodbo, tako da se s pripovedjo poistovetijo in da postanejo del nje.

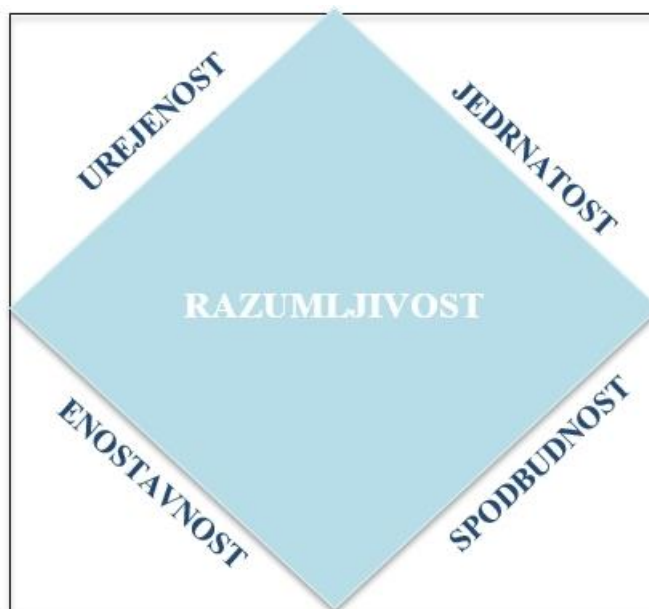
V jedru predstavite celotno vsebino ki jo želite posredovati. Ob tem si lahko pomagata z vizualnimi pripomočki, kot so računalniške predstavitve, kjer svojo vsebino podkrepite s slikami, grafi, tabelami in ključnimi besedami sporočila. Tudi humor je dobrodošla sestavina nastopov, a le ta naj bo pristen. Managerji, ki ne uporabljate humorja v privatnem življenju ga boste s težka uporabljali v poslovnih nastopih.

Zaključek je tisto, kar občinstvo zadnje sliši, zato pusti močan vtis. Nekateri govorniki pogosto zanemarijo zaključek govora, saj bi radi čim prej končali. Ne zavedajo pa se, da s tem lahko izničijo sicer dober vtis nekega govora (Bole & Vrabc, 2000, str. 47). Kadar je vaš zaključek medel, celotno sporočilo obvisi v zraku. Z močnim zaključkom lahko sporočilo še močneje zapišete v čustven spomin poslušalcev. Zaključite lahko s kratkim povzetkom ključnih vsebin, za katere želite, da si jih poslušalci zapomnijo. Zaključite

lahko z naukom ali citatom. Zaključek lahko uporabite za motivacijsko sporočilo prejemnikom, tako da še dolgo odzvanja v njihovem spominu in jih hkrati motivira pri svojem nadaljnjem dejanju.

Ob kreiranju strukture sporočila se velja držati preprostosti. Preprosto pomeni preprosto grajene stavke, uporabo vsem udeležencem znanih in domačih besed, malo tujk in sprotno pojasnjevanje strokovnih izrazov. Slika 8 prikazuje sestavine razumljivega podajanja. **Enostavnost** temelji na urejenosti. **Urejenost** pomeni logično zgradbo podajanja in jasno členitev vsebine, ki se kaže v govorjenju, npr. s prav odmerjenimi presledki in poudarki. Osnova urejenosti je jedrnatost. **Jedrnatost** temelji na ciljnosti in določnosti poslovnega razgovaranja, ki se omejuje na bistvene vsebine in se drži kratkih opredelitev. Učinkovit poslovni razgovor pa je predvsem **poln spodbud** (Možina et al., 2004, str. 173).

Slika 8: Sestavine razumljivega podajanja



Vir: S. Možina et al., *Poslovno komuniciranje*, 2004, str. 173, slika 4.3.

Smiselno je, da sporočilo pripravite s sestavinami razumljivega podajanja, da poslušalec lahko absorbira čimveč vsebine.

4.4 Psihična pripravljenost

Četrty element, ki ga dodajam prvim trem in je po mojem mnenju najpomembnejši ter podpira prve tri, je vaše stanje duha oziroma psihična pripravljenost na nastop. Vse je v vaših mislih. Zelo pomembno je kako razmišljate pred nastopom in kako razmišljate med nastopom. Vaše misli upravljajo z vašim telesom, z vašim glasom, tremo, osredotočenostjo in umom.

Tako kot razmišljate, tako se počutite in tako se vedete. Kadar vas prežemajo negativne misli in vas je strah kaj vse se lahko zgodi, na primer, da česa ne pozabite, da imate tremo, da niste sigurni, da se preveč ukvarjate s svojim telesom, dihanjem in tako naprej, večja verjetnost je, da se vam bo kaj takšnega zgodilo oziroma da bodo te misli prevladale misli, ki bi morale biti posvečene zgolj sporočilu.

Pozitivna naravnost je zelo pomembna za govornika. Kadar pozitivno pristopite k nastopu in tremi imate veliko možnost, da boste nastop dobro izpeljali. Ko se prepričate v svojih mislih, da boste odlični, boste na dobri poti, da se vam to uresniči.

Pristnost

Težava mnogih govornikov je v tem, da poskušate biti na nastopu nekaj kar niste. Umetnost govorništva pa je ta, da na nastop prineseš sebe v svoji najboljši obliki in spodbudiš govorca v sebi s tem da si pristen in avtentičen. Ne trudite se biti nekdo drug, bodite to kar ste, v nekoliko pobrušeni obliki za nastop.

Ko veste kako razmišljati pred in med nastopom, začnete veliko lažje upravljati s svojo tremo in nastop izvedete prepričljivo ter samozavestno. Zelo pomembno je tudi, da verjamete v svoje sporočilo in si ga želite posredovati svojim prejemnikom, kajti le tako boste dosegli svoj cilj.

Samozavest

Samozavest in dober javni nastop gresta z roko v roki. Bolj samozavestno kot boste nastopili boljši bo vaš nastop. Takrat vas poslušalci poslušajo, čakajo na vaše besede, o njih razmišljajo in jim verjamejo, ker jih podajate s samozavestjo, prepričljivostjo in odločnostjo.

Kadar bo vaše stanje duha na pravem mestu, bo vaša drža odločna in pokončna. Ko boste vzpostavili stik s poslušalci, govorili razločno in energično, bili prepričani, da vam bo uspelo in da z veseljem podajate sporočilo, bo vaša psihična pripravljenost 100 %.

4.5 Trema

Trema je del vsakega nastopa, včasih je prisotna le majhna nervoza, včasih pa je tako močna, da zamegli um govornika. Vsekakor ni namen, da se treme popolnoma znebite, saj je trema tista, ki vas dela boljše. Zaradi treme vse še enkrat premislite, preverite in ponovite. Kadar trema ni prisotna ste lahko slabši, bolj površni in lahko ne dosežete učinka, ki bi si ga želeli. S tremo je potrebno upravljati, to pomeni jo sprejeti a hkrati omejiti na vam sprejemljivo jakost treme.

Treme se ne ustrašite, kljub temu, da v vas sproži spremembo, ki je niste vajeni in se zaradi tega počutite nelagodno, hkrati pa dobite občutek, da to tudi vsi vidijo. Trema je telesnega izvora, to pomeni, da se zašibijo kolena, srčni utrip poskoči neizmerno visoko, kar naenkrat ne znate dihati in v prsah se pojavi nenavaden občutek tesnobe. Duševni izvor treme se kaže v vaših mislih, še posebej če razmišljate o tem, da ne bi česa pozabili, kako vas vsi gledajo, ali bodo opazili, da imate tremo, kaj bi se zgodilo če otrpnete in podobno. Tovrstne misli se pri hudi tremi lahko nadaljujejo v nedogled.

Vsa ta čustva so popolnoma naravna. Strah pred nastopanjem je govornikova zavest lastne nerodnosti. Neizkušen ali neučen govorec ne ve, kako naj stoji, kako naj diha, kaj naj dela z rokami in kako naj izoblikuje glas, kako naj energetsko podpre svoje sporočilo, kam naj gleda in kako naj razmišlja. Ko pa se vsega tega nauči, občutek nerodnosti počasi mineva, zato postane bolj spreten in začne tudi uživati (Casson, 2007, str. 10). Tedaj ve, kaj mora storiti in na tak način začne upravljati s svojo tremo.

Trema je tista, ki pri nastopanju od vas neizprosno zahteva pripravljenost, zavzetost ter nenehen trud, da ste vedno boljši in boljši. Upravljanje s tremo je dolg in zahteven proces, ki pa lahko globoko spremeni doživljanje sebe in to ne samo med javnim nastopanjem, temveč tudi v poslovnem življenju in življenju nasploh.

Znanje veččin javnega nastopanja je močno povezano s krepitvijo samozavesti posameznika, kar je še posebej pomembno pri managerskem poklicu. V kolikor manager ni samozavesten, odločen in prepričljiv, bo le s težka učinkovit in uspešen. Neobvladanje svoje treme mu lahko prepreči uspeh.

Nasvetov za premagovanje treme je obilo. Za šest korakov, ki vam jih bom predstavila sem dobila navdih iz Možinovih desetero nasvetov proti tremi, ki jih navaja tudi v knjigi Poslovno komuniciranje, ki sem jo v tem diplomskem delu že nekajkrat citirala (Možina et al., 2004, str. 353).

Po svojih izkušnjah sem jih nekoliko predrugačila in skrajšala iz desetih na šest, ter nekatere vsebinsko spremenila ali dopolnila.

1. Bodite urejeni.
2. Vizualizirajte.
3. Pripravite se.
4. Vse bo ok, sprostite se in dihajte.
5. Recite stop.
6. Nameni si spodbudne besede.

4.5.1 Bodite urejeni

Prvi pogoj učinkovitega upravljanja s tremo je vizualna urejenost, tokrat govorimo o obleki. V poglavju 4.1. smo že govorili o pravi podobi, v tem delu, pa bi želela izpostaviti, da če boste pravilno urejeni, ne boste razmišljali o tem, kako ste oblečeni in vaše misli se bodo lahko popolnoma skoncentrirale na vsebino, ki jo podajate. S tem se boste resnično lahko osredotočili na svoj nastop in nič ne bo moglo zrušiti vaše pripravljenosti, niti trema ne.

4.5.2 Vizualizirajte

Vizualizacija pomeni vizualno predstavitev oziroma upodobitev. Vizualizacija je strategija, s katero lahko delate čudeže. Deluje prek ene same gonilne sile: prek moči človeških misli. V vizualizacijo verjamejo številni uspešni ljudje, ki se je poslužujejo. Med njimi nekateri izmed najboljših športnikov, ki jim vizualizacija predstavlja pomemben segment priprav na športna tekmovanja.

Kako pa vizualizacijo uporabljati v javnem nastopanju. V mislih si predstavljajte celoten nastop, od prvega koraka do samih občutkov, ki vas prežemajo med nastopom. Ko boste nastop enkrat doživeli v svojih mislih, bo to postalo nekaj znanega, domačega in tako se boste takšnemu nastopu veliko lažje približali tudi v dejanskosti, saj boste stopali po poti, ki vam bo že poznana, in točno boste vedeli, kakšne občutke pri tem zasledovati.

Vizualizacija je strategija, ki se izvaja pred samim nastopom. Lahko zvečer pred nastopom ali le nekaj minut pred nastopom. Pomembno je, da se pred vizualizacijo umirite in osredotočite na sproščeno dihanje. Nato si zamislite, da ste tik pred nastopom. Vse kar potrebujete za nastop imate pripravljeno. Zamislite si svoj prvi korak v prostor, kjer bo nastop, zatem si zamislite pogled, ki ga namenite občinstvu. Predstavljajte si, da vas gledajo z naklonjenostjo in pričakovanjem. Za tem si predstavljajte svoje prve besede, ki tečejo gladko. Zelo pomembno je, da točno veste kakšne bodo vaše prve besede, saj tako vaš nastop lažje steče. Ko ste vizualizirali prvi del je na vrsti vizualizacija občutkov, ki jih želite doživljati med nastopom. V veliko pomoč so vam lahko pretekle izkušnje izvrstnega nastopa, ki ste ga že izpeljali. Vprašajte se, kako ste se takrat počutili in poskusite te občutke podoživeti, ko vam uspe ste pripravljeni stopiti na dejanski oder.

Zakaj je ta strategija pomembna za upravljanje s tremo? Če svoje misli in občutke že pred nastopom naravnate na nastop, kakršnega si želite, vas med dejanskim nastopom trema ne bo zavirala. Vaš želeni nastop bo nekaj že poznanega, k čemur se boste morali samo še približati.

4.5.3 Pripravite se

Za dobrim nastopom v večini primerov stoji temeljita predpriprava. Redki so srečneži, ki lahko odličen nastop izpeljejo nepripravljeni, res redki. Za vse ostale pa velja, da je za dober nastop nujno potrebna temeljita predpriprava in da se kakršna koli površnost odraža kot negotovost in nekredibilnost. Nepripravljeni si na oder upajo stopiti samo začetniki ali neizkušeni govorci; profesionalci in tisti, ki nastopajo z na videz največjo lahkoto, pa v predpripravo vložijo ogromno truda in časa.

Priprava nikakor ne pomeni učenja besedila na pamet. Če se boste besedilo naučili na pamet, ga boste pred občinstvom zrecitali. Zrecitali boste le besede, ki ne bodo podprte z nikakršnimi mislimi, pač pa bodo prazne, votle, in se pri občinstvu ne bodo zapisale v njihov vizualni ali čustveni spomin.

Zelo pomembno, da se na nastop pripravite tako, da si organizirate misli, ki jih lahko ubesedite vsakič, pa naj si bo z enakimi ali drugačnimi besedami.

Strategije, ki jih lahko uporabite:

- **Oporne točke:** vsebino razvrstite v oporne točke, v trditve, ki so ključne za vaš nastop.
- **Miselni vzorec:** vsebino si organizirajte v obliki miselnega vzorca, pri tem uporabljajte puščice, oblačke in barve.
- **Vprašanja:** vsebino si lahko organizirate v obliki zaporedja vprašanj, na katera morate pri nastopu odgovoriti.
- **Računalniško podprta prezentacija** (angl. *powerpoint*): vsebino strnite na nekaj drsnic (angl. *slide*), kjer ključne besede podprete s slikami, grafi ali tabelami. Pazite, da drsnice niso prepolne, temveč vizualno urejene. Nikakor ne pišite na drsnice celih, dolgih stavkov, saj bo občinstvo zmedeno ali naj najprej prebere kaj piše ali naj posluša govornika, s tem pa povzročate šume na komunikacijski poti. Vsebinsko na drsnicah dodajajte sproti. Vsaka računalniška prezentacija ima dva namena. Najprej je v pomoč govorniku, saj mu predstavlja oporne točke nastopa, v pomoč pa je tudi poslušalcem, da si vizualno lahko podprejo predstavljeno vsebino.

Pri pripravi na nastop je zelo pomembno, da si dobro pripravite začetek in konec nastopa ter to zvadite kadar je potrebno.

Ker so nastopi različni so različne tudi priprave. Ko imate opravka z nastopom, ki potrebuje tudi vajo, vadite na glas, tako kot bi šlo zares. Na tak način slišite kako vam teče beseda, ali delate poudarke in pavze na pravih mestih, je vaša govorica telesa skladna s pripovedovanjem in ali je vsebina dobro pripravljena in strukturirana.

Predpriprava je za upravljanje s tremo še posebej pomembna. Ko imate popoln pregled nad

vsebino in načinom podajanja, ste lahko suvereni, da vas nič ne more zmeti do takšne mere, da bi vam porušilo nastop, niti trema ne.

4.5.4 Vse bo v redu, sprostite se in dihanje

Pozitivna naravnost je ključ do dobrega nastopa. Kadar čutite prisotnost treme, si recite vse bo v redu in se poskusite čimbolj sprostiti. Tu vam ponovno lahko pomaga tisti del vizualizacije, kjer ste se spomnili nastopa, ki ste ga odlično speljali in ste bili sproščeni. Poskusite to sproščenost naseliti v svoje telo, pomagajte pa si lahko s sproščenim dihanjem in močjo pozitivnih misli. Pri dihanju se spomnite pravilnega preponskega dihanja, ki sem ga opisala v poglavju 4.2. Izkušen govornik zato tik pred začetkom nastopa nekajkrat globoko vdihne in izdihne, umiri srčni utrip in se tako počuti bolj (Možina et al., 2004, str. 353).

Pri nastopu je zelo pomemben prvi vdih. S prvim vdihom svoje telo uglasite na določeno naravnost, ki je odločilna za nastop. Že s prvim vdihom, če vdihnete scela, s prepono, na nek način vdihnete mirnost. In tako potem naprej z vsakim vdihom. Pri upravljanju s tremo je obvladovanje dihanja še posebej pomembno, saj to daje vašemu govoru moč, gotovost in mirnost.

4.5.5 Recite Stop!

Med nastopom je izredno pomembna osredotočenost. To pomeni, da ne smete dopustiti, da bi vam misli prevzel kakšen pomislek, ki tisti trenutek ne sodi tja. Še posebej to velja za pomisleke, ki jih sproži trema. Kadar vas med nastopom obhajajo negativne misli, ki rušijo vašo psihično pripravljenost, si morate enostavno reci: »Stop, o tem ne bom razmišljal!« S tem neprimerne misli odženete stran in se ponovno osredotočite le na vsebino svojega sporočila. Kaj kmalu se zna zgoditi, da se negativne ali druge misli vrnejo in ponovno jih morate ustaviti. Dejansko lahko v mislih rečete stop. To storite vsakič, ko vam misli zaplavajo od vaše vsebine.

Pomembno je, da razmišljate zgolj o tem, kako dobro, z zanosom boste podali vsebino, ki jo govorite v danem trenutku in na prav nič drugega, saj naši možgani niso zmožni procesirati dveh stvari hkrati in kakršnekoli misli, ki ne sodijo v vaš nastop, resno motijo vašo osredotočenost. Posledično te misli učinkujejo tako, da nastop kvarijo in ga lahko tudi popolnoma uničijo. Ravno zato se govorcem dogaja, da pozabijo ali doživijo blokado.

4.5.6 Namenite si spodbudne besede

Pri upravljanju s tremo je zelo pomembno, da prevzamemo odgovornost za lastno samopodobo in se postavimo v pravo stanje duha za nastop. Ko imamo kontrolo nad našimi mislimi smo mi tisti, ki usmerjamo dojemanje samih sebe. Sami si oblikujemo

predstavo o tem kdo smo, kakšen je namen našega nastopa in kako dobri smo oziroma bomo.

Zelo je pomembno, kaj sami sebi govorimo pred nastopom. Če si bomo pred nastopom kot mantra ponavljali, kako nerodni smo, potem bomo zagotovo med nastopom tudi dejansko nerodni. Če pa bomo pred nastopom sami sebe spodbujali v smislu, da bomo odlični, da bomo uživali v nastopu, saj smo pripravljeni, vemo o čem govorimo in bomo to povedali z žarom ter energijo, potem obstaja veliko večja verjetnost, da bomo odlični.

Pred vsakim nastopom si namenite motivacijske spodbudne besede. Poiščite besede, ki vas bodo najbolj spodbudile.

Ker je trema zavedanje lastne nerodnosti, ki lahko načne vašo psihično pripravljenost za nastopanje, so pri upravljanju z njo še posebej pomembne strategije, ki utrjujejo vašo samozavest in vero vase. Pri tem je zelo pomembno, da prevzimate odgovornost za to, kako dojemate sami sebe in svoj nastop. S pravo miselnostjo lahko dosežete marsikaj.

SKLEP

V diplomskem delu sem opredelila, da se javno nastopanje kot večšina nenehno prepleta v vseh oblikah, vrstah in načinih poslovnega komuniciranja. Delo managerja je vsakodnevno povezano s komuniciranjem, komunikacija pa je ključna večšina uspešnega poslovanja. Ravno zaradi tega managerju obvladovanje javnega nastopanja še kako lahko pomaga pri poslovnih razgovorih, pogajanjih, vodenju, vplivanju, motiviranju, saj lahko tako samozavestno, verodostojno in odločno podaja informacije, brez pretiranih šumov na komunikacijski poti, ki pri prejemnikih povzročajo motnje v dojetanju in razumevanju sporočila.

Dober prenos brez motenj je poleg strokovnosti, rezultat pripravljenosti, suverenosti in samozavesti, veščin, ki jih posameznik do potankosti lahko izpili z veščinami javnega nastopanja. V kolikor manager kakovostno posreduje sporočilo prejemniku, brez šumov na komunikacijski poti, bo njegov cilj komuniciranja dosežen.

Z diplomskim delom sem želela dokazati, da je učenje javnega nastopanja večšina, ki jo mora znati vsak manager. Z izvedbo intervjujev sem to potrdila. Managerji se zavedajo pomena javnega nastopa in ga povezujejo s poslovno uspešnostjo.

V raziskovalnem delu diplomske naloge sem zbrala odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. Odgovori vseh petih intervjuvancev so bili zelo podobni in v skladu s ciljem diplomskega dela.

Strnjene ugotovitve raziskovalnega dela so: Managerjem nastop predstavlja sredstvo za

dosego ciljev in poslovno priložnost. Javni nastop smatrajo kot izredno pomembno veščino, ki bi jo moral obvladati vsak manager. Vseh pet intervjuvancev se je učilo veščin javnega nastopanja, najbolj so se posvečali upravljanju s tremo. Z učenjem so se naučili obvladovati sebe, svoje misli, govorico telesa, oblikovati sporočilo, predvsem pa so naredili izboljšavo, postali boljši govorniki in pridobili na samozavesti. Vseh pet je navedlo, da sta samozavest in javno nastopanje v tesni povezavi. Prav tako so bili vsi mnenja, da je govorica telesa izredno pomemben del nastopa in da jo dober manager zna prilagajati temi in publiki. Na nastope se različno pripravljajo, odvisno od tematike in občinstva, vsi pa so bili mnenja, da so priprave bistvena sestavina, kot tudi dobra struktura sporočila. Trema je prisotna pri vseh, v različnih obsegih. Težave s tremo so minile bodisi zaradi učenja veščin javnega nastopanja ali zaradi temeljitejših priprav in izkušenj. Za ključne dejavnike dobrega nastopa so navedli: samozavest, znanje, kredibilnost, izkušnje, jasno sporočilo, zanimiv način podajanja, z energijo in strastjo, avtentičnost posameznika, urejenost, izgled, inteligenca, sposobnost, neverbalna komunikacija, prijetne, prijazne in nenarejene veščine, humor, strokovnost, in drugo. Tudi z določenimi izzivi so se soočali. Predvsem so bili povezani s tremo, pripravami, izražanjem, dolgovezenjem in branjem publike. Vseh pet je potrdilo, da je poslovni uspeh managerja povezan z veščinami javnega nastopanja.

S tem sem dosegla cilj diplomskega dela, ki se je glasil: Prikazati, da je javno nastopanje kot veščina vsakodnevno prisotna v delu in komunikaciji menedžerja ter da je poslovni uspeh menedžerja povezan z veščinami javnega nastopanja.

V četrtem poglavju sem podala priporočila managerjem za razvijanje veščine javnega nastopanja, kjer sem se osredotočila na štiri glavne elemente, ki so: vizualnost, avditivnost, sporočilo in psihična pripravljenost. Pri vseh elementih sem navedla, kako lahko izboljšajo svoj nastop, a zavedati se morajo, da svoje nastope lahko nadgradijo le s trdo voljo, pridnostjo, vztrajnostjo in vajo. Postati boljši govornik je proces zorenja tako v veščini javnega nastopa kot osebni in poslovni rasti. Dandanes si težko uspešen manager, če javni nastop ni del tebe.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I., & Terpin M. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
2. Berlogar, J. (2002). Osebni in družbeni vidik komuniciranja v javni upravi. Ljubljana: Visoka upravna šola.
3. Bernik, J., Kmet, J., Berginc, J., Mejaš, N., & Pšeničny, V. (2000). *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola podjetništvo.
4. Bizjak, F., & Petrin, T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Bole-Vrabec, A., & Ilich, B. (2000). *Govori za vse priložnosti*. Lesce: Oziris.
6. *Business Storytelling*. Najdeno 24. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.mindtools.com/pages/article/BusinessStoryTelling.htm>
7. Casson, H. N. (2007). *Umetnost govora*. Ljubljana: Šola retorike.
8. Cimerman, M., Jerman, S., Klarič, R., Ložar, B., & Sušanj, Z. (2003). *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: Založba GV.
9. Decker, B. (1993). *How to communicate effectively*. London: Kogan Page.
10. Ellins, A., Wallis, P., & Washburn, S. (2009). *Charting Your Course for Effective Communication*. Carlsbad: Personal Strengths Publishing.
11. Essentials, H. B. (2004). *Manager's toolkit: The 13 skills managers need to succeed*. Boston: Massachusetts.
12. Fink, I., Urnaut, A., & Števančec, Š. (2009). Poslovno komuniciranje. Najdeno 24. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/Impletum/IMPLETUM_303POSLOVNI_Poslovno_Fink.pdf
13. Grabnar, B. (1991). *Retorika za vsakogar*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
14. Hribar, B. (2009). Poslovno sporazumevanje in vodenje. Najdeno 24. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/Impletum/IMPLETUM_187LESARSTVO_Poslovno_Hribar.pdf
15. *Interno komuniciranje*. Najdeno 11. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/interno-komuniciranje>
16. Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Kosi, T. (2009). *Poslovno komuniciranje* Ljubljana: Zavod IRC.
18. Lubej, Z., & Delić, L. (2015). Visoko karizmatična je desetina vodij. Najdeno 24. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.profileslovenia.si/demo-home/2016/01/06/visoko-karizmati%C4%8Dna-je-desetina-vodij>
19. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
21. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management*

- *nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didaktika.
22. Možina, S., Tavčar, M., Zupan N., & Kneževič, A. (2004). *Poslovno komuniciranje – evropske razsežnosti*. Maribor: Založba Obzorja.
 23. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
 24. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management* (11th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
 25. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
 26. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Harlow (Essex): Pears Education.
 27. Skupina IRI. (2015). Pravilno dihanje prvi korak v obvladovanju stresa in napetosti Najdeno 24. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/88-pravilno-dihanje-prvi-korak-v-obvladovanju-stresa-in-napetosti>
 28. Tannen, D. (2011). *Communicating effectively, The power of talk*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
 29. Verle, K., Markič, M., & Kodrič, B. (2012). Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska struktura. *Organizacija*, 45(1), A 2–A 13.
 30. Vidic, A. (2015). Osebno znamčenje vodstva podjetja. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.propiar.com/blog/2015/11/01/osebno-znamcenje-vodstva-podjetja/>
 31. Zidar Gale, T. (2007). *Retorika - večina prepričevanja*. Ljubljana: Planet GV.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja za intervju	1
Priloga 2: Prvi intervju Iztok Klančnik.....	3
Priloga 3: Drugi intervju Sarah Jezernik	6
Priloga 4: Tretji intervju Jaka Stele	9
Priloga 5: Četrty intervju Alenka Vidic.....	12
Priloga 6: Peti intervju Katja Kozlovič	14

Priloga 1: Vprašanja za intervju

JAVNO NASTOPANJE:

- Kaj je za vas nastop?

MANAGER IN JAVNO NASTOPANJE:

- Kdaj vse manager potrebuje veščine javnega nastopanja?
- Kako pomembno je znanje javnega nastopanja za managerje?
- Ste se kdaj učili javnega nastopanja?
- Zakaj NE/JA?
- Kaj ste pridobili s treningi javnega nastopanja?
- So vsi nastopi tudi poslovna priložnost?

SAMOZAVEST IN JAVNO NASTOPANJE

- V kakšni povezavi sta samozavest in javno nastopanje?
- Ste z učenjem javnega nastopanja pridobili tudi na samozavesti?

GOVORICA TELESA

- Kako pomembna je govorica telesa med nastopom, motiviranjem, vodenjem, prepričevanjem, prodajo, pogajanjem?

STRUKTURA SPOROČILA

- Je struktura sporočila je pomembna?
- Katerih pravil se držite?
- Kako vzdržujete fokus med nastopom?

TREMA

- Kako dojemate tremo?
- Ste imeli kdaj težave s tem?
- Kako ste jih rešili?

PRIPRAVE

- Kako pomembne so priprave na nastope?
- Koliko časa namenite pripravam za nastop?

MANAGER DOBER GOVOREC

- Kaj so za vas ključni dejavniki oziroma ključna znanja dobrega javnega nastopanja?
- Kakšen je po vašem mnenju dober govorec?
- Na kaj vse mora paziti manager med javnim nastopom?

IZZIVI JAVNEGA NASTOPANJA

- S kakšnimi izzivi ste se ali se soočate med javnim nastopanjem?
- Kakšne napake najpogosteje delate?
- Ko opazuješ druge managerje, kaj vas na njihovem nastopu moti?
- So veščine javnega nastopanja v korelaciji s poslovnim uspehom?

Priloga 2: Prvi intervju Iztok Klančnik

Iztok Klančnik, generalni direktor Hewlett Packard Enterprise, predsednik zbora in odbora za alpsko smučanje

1. Kaj je za vas nastop?

Zame je nastop vsako individualno razlaganje, kjerkoli sem. Torej čisto vsak nastop, ki ga oseba ima, doma pred družino, pred podjetjem, pred zunanjimi javnostmi, na televiziji, radiu. Torej čisto vsaka stvar, ki jo manager počne, je njegov javni nastop. Tudi obnašanje sredi ceste je zame javni nastop. Prav zato pri mojih letih hudo dobro premislim, kdaj se ga bom v javnosti napil ali počel kakšne neumnosti. Če že kdaj, je to samo v družinskem ali prijateljskem okolju.

2. Kdaj vse uporabljate veščine javnega nastopanja – kot manager?

Od zjutraj ko vstanem, do večera ko grem spat.

3. Kako pomembno je, da zna manager javno nastopati?

Je razlika med prirojenim in naučenim. Ne glede na to, ali je prirojeno ali priučeno, je to znanje zelo pomembno. Mogoče se tega včasih ne zavedamo in to počnemo podzavestno. Z javnim nastopanjem dobiš samozavest. Ko si samozavesten, si prepričljiv. Jaz lahko tudi vse stvari narobe povem in če bom samozavesten, mi bodo verjeli.

4. Ste se kdaj učili veščin javnega nastopanja?

Javnega nastopanja kot takega ne, mogoče smo imeli, glede na to da sem v tujih firmah delal, kakšne prezentacijske tehnike, torej tečaje namenjene temu, da smo produktno lahko korektno odpredavali.

5. Kaj pridobite s treningi javnega nastopanja?

Pridobim predvsem samozavest.

6. So za vas nastopi tudi poslovna priložnost?

Ja, če je moj nastop ustrezen, mi to omogoča pristop do drugih ljudi okrog mene in me kompetentnega obravnavajo. Če sem nekje zadaj skrit ali te moje veščine ni, bom težko prišel do nekoga – bom prišel, ampak ni nujno, da bom sprejet na tak način. Pomembna je tudi neverbalna komunikacija – prezenca osebe je tudi javni nastop.

7. V kakšni povezavi dojemate samozavest in javno nastopanje?

To ni pravilo, je pa dobro, če je to povezano. Če nisi samozavesten, ne moreš prepričati nikogar.

8. Kako pomembna je govorica telesa med nastopom, motiviranjem, vodenjem, prepričevanjem, prodajo, pogajanjem?

Celo bolj, kot se jaz tega zavedam.

9. Ste kdaj razmišljali o svoji govorici telesa. Ste se kdaj soočali z njo?

Ne. Jaz živim sebe, tak kot sem, sem. Že zelo zgodaj pa sem bil samozavesten, ničesar me ni bilo strah, pa takrat še nisem javno nastopal. Ko pa sem postal smučarski učitelj, je to postal javni nastop. Takrat sem pridobil samozavest. Po nekaj letih se človek nauči.

10. Ali prilagajate svojo govorico telesa različnim oblikam nastopov?

Da in se zavedam tega. Nimam se težav pogovarjati ne z ministrom, ne s predsednikom, ne s čistilko. Zame so vsi osebe, s katerimi komuniciram. Je pa seveda odvisno od situacije in oblike. To pa prilagajam. Spoštujem vse.

11. Je struktura sporočila pomembna za managerje?

Da.

12. Katerih pravil glede strukture sporočila se sami držite?

Praviloma ja, čeprav je to pri meni spontano. Največ kar naredim za pripravo na nastop je, da imam pred seboj list / kartice, kamor si napišem oporne točke – teme, da ne pozabim kakšne važne teme. Ne vadim govora. Zamislim si, kaj moram povedati, kar so pa res že priprave. Ne morem si predstavljati sebe, da bi bral.

13. Ali vam med govorom misli kdaj odplavajo stran? Kako držite fokus na vsebino?

Načeloma ne, okrog same teme pa me lahko zapelje v kakšno drugo temo. V svojih nastopih iz ene teme rad skočim na drugo, če me situacija pripelje tja. Tudi, če je bila ta tema zame namenjena kasneje, jo bom v tistem trenutku obdelal, ker se logično naslonim. Izkoristim dano situacijo in bom iz tega potem napeljal naprej.

14. Ste imeli kdaj težave s tremo?

Včasih se zgodi, da imam vznemirjenje – začetek treme, prav treme pa nikoli. Malo me zasrbijo podplati, ko pa grem gor je v redu. Jaz tega ne smatram kot tremo. Nastop je zame užitek. Niso pa teme vedno zanimive – včasih je potrebno povedati tudi kakšno slabo novico.

15. Koliko časa namenite pripravam za nastop?

Imam eno večjo konferenco letno – takrat naredim PPT, 3-4 zavihke, ki pa ga ne vrtim. To imam zato, da si naredim oporne točke in so te točke grupirane na nek način. Ob nastopu imam oporne točke; za vsak slušaj imam včasih PPT spodaj pod mizo te točke. En teden prej razmišljam o tem, nato si vsak dan vzamem nekje pol ure časa in nekaj napišem. Zadnji dan, ko imam narejene še zadnje spremembe, ne potrebujem več napisanega teksta. Gre torej za proces priprave, zorenje teksta. Včasih mi gre bolje, včasih slabše. So trenutki, ko lahko hitro naredim, so pa tudi trenutki, ko cel dan poskušam napisati, pa mi ne gre.

16. Če bi si vsebino izmišljeval na licu mesta pred poslušalci, bi imel občutek, da jih vlečeš za nos?

Ne, nikoli ne podcenjujem nikogar – niti tistega, ki me posluša niti tistega, ki se z mano pogovarja. Sam pri sebi želim imeti drugačen občutek. Grem gor brez listka, imam pa v glavi kaj si želim.

17. Kaj so za vas ključni dejavniki oziroma znanja dobrega javnega nastopanja?

Samozavest - brez tega ne hodi gor; znanje - moraš vedeti o čem govoriš; kredibilnost – brez tega ti ne bo noben verjel; izkušnje.

18. Kakšen je po vašem mnenju dober govorec?

Dobro je, če se zna pošalit – humor je pomemben, saj veš da gor uživa. Paziti pa mora na to, da koga ne užali, da je spoštljiv, do vseh enak – ne izpostavlja koga.

19. S kakšnimi izzivi ste se ali pa se soočate med javnim nastopanjem? Delate kakšne napake?

Včasih je treba hitro nastopat – si nepripravljen ali pa te nekdo napade iz zasede. Poskušam biti korekten, enak do vseh. Ni nujno da vse poveš. Napaka je če managerji preveč povejo – lahko narediš škodo.

20. Ali so veščine javnega nastopanja v korelaciji s poslovnim uspehom?

Ja, zelo. Manager ne more biti uspešen, če ne zna govoriti.

21. Primer dobre prakse – dober govorec med slovenskimi ali tujimi managerji?

Američani so zelo dobri. Obstajajo tudi v Sloveniji, so pa redki. Sedaj se ne spomnim nikogar poimensko.

Priloga 3: Drugi intervju Sarah Jezernik

Sarah Jezernik, članica uprave Plinovodi d.d.

1. Kaj je za vas nastop?

Vsaka možnost oziroma priložnost predstaviti določeno vsebino poslušalcem. Lahko je manjša ali večja skupina ljudi, včasih tudi ena na ena. Torej, vsaka priložnost kjer podaš določene vsebine.

2. Kdaj vse uporabljate veščine javnega nastopanja – kot manager?

Ves čas. Vsak tvoj govor in izrečena beseda je javni nastop.

3. Kako pomembno je, da zna manager javno nastopati?

Javno nastopanje je izredno pomembna veščina, med mehкими veščinami najpomembnejša.

Nujne veščine, ki jih mora imeti vsak manager so jasno sporočanje, jasna komunikacija, jasno podajanje sporočil, organiziranost, sposobnost sprejemanja odločitev, vodenje projektov; ostalo je že učinkovita komunikacija, ki je že povezana z javnim nastopanjem.

4. Ste se kdaj učili veščin javnega nastopanja?

Da.

5. Kaj pridobite s treningi javnega nastopanja?

Izgubila sem tremo, kar mi je bilo zelo pomembno in pa kako jasneje/čisteje podajati sporočila svoji publiki.

6. So za vas nastopi tudi poslovna priložnost?

Seveda.

7. V kakšni povezavi dojemate samozavest in javno nastopanje?

V veliki povezavi. Brez samozavesti težko izvedeš dober javni nastop in obratno. Z učenjem javnega nastopanja sem veliko pridobila tudi na samozavesti.

8. Kako pomembna je govorica telesa med nastopom, motiviranjem, vodenjem, prepričevanjem, prodajo, pogajanjem?

Izjemno pomembna je, že zaradi vtisa. Polovico zagotovo doprinese ali še več.

9. Ali prilagajate svojo govorico telesa različnim oblikam nastopov?

Jo prilagajam. Menim, da je na tem področju dobro ta znanja obnavljati in nadgraditi z znanjem javnega nastopanja v različnih situacijah – pogajanja, sestanki. Moral bi biti nek redni del izobraževanja. Menim, da je tega poznavanja absolutno premalo.

10. Je struktura sporočila pomembna za managerje?

Seveda.

11. Katerih pravil glede strukture sporočila se sami držite?

Tega, da najprej razmislim kaj želim povedati, to zapišem, preberem in potem skušam pridobiti neko čistejšo obliko, jasnejši zapis z mojimi besedami, z bolj udarnimi sporočili, torej s poudarki, da je jasneje in bolj zanimivo. Ključno je da pritegneš ljudi z vsebino, s sporočilom.

12. Ali vam med govorom misli kdaj odplavajo stran? Kako držite fokus na vsebino?

Jih odženem, se ponovno fokusiram. Pomagam si z listki, imam pripravljen govor. Ti govori so predvsem zaradi tega, da podam zanimivo vsebino in na pravi način.

13. Kako dojemate tremo?

Bolj kot nekaj pozitivnega, še vedno je prisotna, a jo jemljem kot pozitiven stres, izziv, čeprav je še vedno ne maram.

14. Ste imeli kdaj težave s tremo?

Pred tečajem sem imela zelo velike težave, sedaj pa mi ne predstavlja več takega stresa.

15. Kako pomembne so vam priprave na nastop?

Izjemno pomembne, ker te umirijo. Vsebine greš skozi, jih ponoviš, je boljši naglas, si pripravljen in je manj treme.

16. Koliko časa namenite pripravam za nastop?

Načeloma se je treba dobro pripraviti. Govor si napišem, preberem, ga skrčim, ponovim, tako da približno 2 uri skupaj. Če imam prezentacijo mi je lažje, ker se bere. Manj časa namenim, kot bi morala.

17. Kaj so za vas ključni dejavniki oziroma znanja dobrega javnega nastopanja?

Da razumeš govorico telesa, na kakšen način morajo biti oblikovana sporočila, da bodo zanimiva publiki, da so povedane stvari doživete in pri njih ohraniš pristnost, saj je potem govor res tvoj. To se sama zelo trudim doseči. Kasneje je lažje, ko se spomnim biti jaz. Te stvari moraš slišati in jih nato natrenirati. Vsebina mora biti pripravljena dobro, da se ustrezno pripraviš na prezentacijo. Publiki moraš izkazati spoštovanje.

18. Kakšen je po vašem mnenju dober govorec?

Samozavesten, suveren nastop, jasno sporoča sporočila, na zanimiv način pove tudi kakšen primer iz prakse, ne dolgozezi, ni predolg.

19. Zakaj je za managerja pomembno, da je zanimiv pred zaposlenimi?

Ker s tem pridobivaš podporo, ljudi potem uspešneje vodiš, skratka zelo je pomembno, da ima govorec te lastnosti, saj je uspešnejši pri svojem delu.

20. S kakšnimi izzivi ste se ali pa se soočate med javnim nastopanjem? Delate kakšne napake?

Glavni izziv je zame še vedno trema. Če je skupina večja, imam še vedno malo treme, ki jo sedaj jemljem pozitivno, ampak je pa še vedno prisotna, zato se umirim, osredotočim. Drugo je, da skušam ta sporočila res podati jasno, strnjeno, s poudarki, tako da je tudi publiki zanimivo, poudariti ključne stvari.

Mislím da je moja glavna napaka še vedno, da uporabljám preveč besed in pa biti bolj pristen. Če me trema ne omejuje, sem lahko jaz. Z uporabo preveč besed lahko poslušalca zmedem kaj je bistvo sporočila, ker te potem bolj opazuje, ampak včasih tudi to ni tok slabo, ker se potem bolj vživi v predstavitev in navdušenje, da potem tudi pozabi na to.

21. Kaj pa ko opazujete druge managerje, kaj vas v njihovih nastopih moti?

Najbolj me moti, če niso pristni, dolgozezijo, če se zdijo zelo zavarovani v to kar počnejo in je zelo dolgočasno. Stvari je treba podajati jasno, zavzeto ter da spoštujejo sogovornika. Cilj je tisti s katerim komuniciraš. Nisi ti cilj. Če počnejo to zase, me najbolj moti.

22. Na kaj vse mora paziti manager med javnim nastopom?

Kakšna je drža, katere besede uporablja, kakšna sporočila podaja in kako, vedeti mora da je na očeh publike – vsa njegova dejanja so vidna, zato se mora temu primerno obnašati (ne sme dajati mešanih signalov, mežikati, preveč mahati z rokami)

23. Ali slovenski managerji znajo nastopati?

Po mojem ne. Zelo redko kdo zna.

24. Ali so večine javnega nastopanja v korelaciji s poslovnim uspehom?

Zagotovo.

25. Primer dobre prakse – dober govorec med slovenskimi ali tujimi managerji?

Dober govorec je zagotovo Dejan Turk. Sama sem ga vedno rada poslušala. Zelo dober govorec je tudi profesor Pier Kas, Serrano. Njih bi res lahko poslušal kot profesorja. Profesorji morajo to večino dobro obvladati. Zdi se mi zelo pomembno, da bi na fakultetah bilo več zavedanja kako pomembno je govorništvo, saj so potem res navdihujoči govori in predavanja.

Priloga 4: Tretji intervju Jaka Stele

Jaka Stele, poslovni direktor in partner VISIONECT d.o.o.

1. Kaj je za vas nastop?

Nastop je meni, da neko znanje ali nekaj kar ti veš in kar se ti zdi, da bi moral predati nekomu ali svojim, da oni to razumejo, sprejmejo, vzamejo kot nekaj pozitivnega, motivacijskega, da to skozi en tak učinkovit javni ali zasebni nastop sporočiš. Skratka gre za pretok nekega znanja na druge ljudi. V nekem širšem smislu nastopam vsak dan.

2. Kdaj vse uporabljate veščine javnega nastopanja – kot manager?

Rabiš jih ves čas, saj imaš stik z javnostjo - s strankami, poslovnimi partnerji, zaposlenimi. Stalno si v neki komunikaciji, redko je ena na ena, velikokrat je pa širša ali javna. Je pa tudi ena na ena nastop. Začne se s sestanki, vodenje sestankov, telefonski pogovor, Skype konference, vsi nastopi, kjer imaš neko komunikacijo.

3. Kako pomembno je, da zna manager javno nastopati?

Zelo pomembno. Pred tem je pomembno vsebinsko znanje, če pa želiš vsebinsko znanje lepo predstaviti in ustrezno komunicirati, je pa potrebno to narediti na en učinkovit način, zato so veščine javnega nastopanja zelo učinkovite.

4. Ste se kdaj učili veščin javnega nastopanja?

Ja.

5. Kaj pridobite s treningi javnega nastopanja?

Naučil sem se osnovne veščine, kako obvladovati sebe, tremo, govorico telesa, določene trike ter kako lahko učinkovito neko komunikacijo predaš.

Veliko pa sem se učil tudi na temo pogajanj - poslovni pogovori, vodenje sestankov, pogovori z zaposlenimi in nadrejenimi.

6. So za vas nastopi tudi poslovna priložnost?

Vsekakor.

7. V kakšni povezavi dojemate samozavest in javno nastopanje?

Sta v simbiozi. Bolj kot ti gre nastopanje, bolj boš samozavesten in obratno. Z učenjem javnega nastopanja se tudi pridobiva na samozavesti.

8. Kako pomembna je govorica telesa med nastopom, motiviranjem, vodenjem, prepričevanjem, prodajo, pogajanjem?

Zelo je pomembna. Bolj kot si v središču pozornosti, bolj je ta govorica telesa pomembna.

9. Ali prilagajate svojo govorico telesa različnim oblikam nastopov?

Sem bolj pozoren, če nastopam pred večjo publiko, predvsem na televiziji. Ko je bolj neformalno ozračje, manj je to pomembno. Pazim, da ne maham preveč in ostanem naraven.

10. Je struktura sporočila pomembna za managerje?

Zelo. Zgodbo si je potrebno pripraviti, kako boš začel, dvigoval tempo, zaključek, kontakt z ljudmi, poudarki. Pri pripovedovanju zgodb je potrebno paziti kako jih zapakiraš in kako uporabiš. Je pa to tudi odvisno od publike.

11. Katerih pravil glede strukture sporočila se sami držite?

Odvisno od nastopa, komunikacije in v kakšni vlogi si. Pri nas se na sestankih zanemarja, da so vloge določene. Moderator ima drugo vlogo kot npr. glavni sponzor sestanka ali sodelujoči.

12. Ali vam med govorom misli kdaj odplavajo stran? Kako držite fokus na vsebino?

Če govorim o neki tematiki, ki mi je blizu, kjer sem strokovno močan, mi ni treba biti posebej pozoren na ostale stvari. Ker če si samozavesten glede vsebine, potem tudi ostalo pride zelo naravno. Če pa si v neki temi, ki si jo naučen ali priučen ali pa moraš nekaj povedati, je pa to težje. Če si glede tematike strasten, verjameš vanjo, boš tudi osredotočen nanjo, ohranjaš fokus, energijo in si veliko bolj kredibilen – takrat imaš tudi veliko manj treme.

13. Kako dojemate tremo?

Če nisi vajen javnega nastopanja, je to lahko kar velika šibkost. Jaz sem rabil kar dolgo časa, da sem uspel tremo premagati ali pa da sem bil zadovoljen sam s sabo. Več kot je nastopov, lažje je. Sčasoma pa tudi vidiš, da tremo lahko obrneš sebi v prid, se malo bolje pripraviš in navadno smo do sebe bolj kritični kot pa nas dojemata publika.

14. Kakšne so vaše tehnike za odpravo treme?

Prvič priprava na samo zgodbo. Če imam dober začetek in imam kontakt s publiko, mi to pomaga. Pomembno mi je, da s i pripravim vsaj prvih nekaj stavkov, potem pa mi steče.

15. Kaj pa če vam vmes pade koncentracija, kaj naredite?

Naredim kakšno pavzo, da se zberem ali pa povem kakšno šalo. Ljudje imajo radi, da je zadeva sproščena in ni nič narobe, če vidijo, da si človek in da se ti kje zatika. Včasih je tako še bolje.

16. Koliko časa namenite pripravam za nastop?

Odvisno od tematike in publike. Bolj se bom pripravil, če bo nastop kje v tujini. Če gre za tematike, ki so vezane na tvojo strokovnost, ne potrebujem posebne priprave.

17. Kaj so za vas ključni dejavniki oziroma znanja dobrega javnega nastopanja?

Bistveno je, da tematiko o katero govoriš, obvladaš. Če to imaš, ne more biti tako zelo narobe. Seveda pa je potrebno imeti zanimivo tematiko in publiko, ki bo strokovno temo razumela in mu je naklonjena. V vseh drugih primerih pa je to zelo kritično, zato je pomembno, da se zares dobro pripraviš in da znaš zadevo narediti zanimivo. Glede tega sem zelo kritičen. Nestrpen sem do floskul in nastopov brez neke vsebine. Temo moraš povedati z žarom.

18. Kakšen je po vašem mnenju dober govorec?

Tisti, ki ima neko kompetenco, naravno avtoriteto v smislu poznavanja tematike. Da ima energijo, strast in da vidiš, da te hoče navdušiti. Da uporablja neke veščine ki so prijetne, prijazne, niso narejene, humor, ne dolgovezi, je strokoven in da ne ponavlja.

19. S kakšnimi izzivi ste se ali pa se soočate med javnim nastopanjem? Delate kakšne napake?

Glavna napaka je, da nikoli nisem bil prav več v osnovni komunikaciji, saj do 15. leta nisem živel v Sloveniji. Sem šibek na tem področju. Nisem ravno najbolj talentiran za

jezike. To sem čutil sam pri sebi, torej ovira bolj podzavestno. Ko je imel kakšne nastope na televiziji sem zaradi tega bolj pazil na to kako govorim in ne toliko kaj govorim, kar je lahko včasih izpadlo precej smešno. Ko sem v neformalni družbi, me to ne ovira. Lažje sem imel javne nastope v angleščini.

20. Kaj pa ko opazujete druge managerje, kaj vas v njihovih nastopih moti?

Moti me, predvsem pri nekaterih slovenskih managerjih, ki jih drugače spoštujem in ki bi lahko kaj povedali ali motivirali, da zanemarjajo to plat javnega nastopanja. Če to primerjam s kakšnimi Angleži, Američani. Izgleda, da je to že v našem šolskem sistemu – smo navajeni lepo pridno poslušati. Anglosaški svet pa stalno postavlja izzive in jaz sem to vedno občudoval. Torej kako lahko učinkovito, prijazno neke stvari predstavi, se pogaja. Tu smo Slovenci šibki.

21. Ali so veščine javnega nastopanja v korelaciji s poslovnim uspehom?

Sigurno. Če si poslovno uspešen, boš znal tudi komunicirati oziroma če znaš biti prepričljiv v komunikaciji, temu sledi poslovni uspeh. Ne znam si predstavljati, da bi bili mi kot podjetje poslovno uspešni brez neke prepričljive komunikacije.

22. Primer dobre prakse – dober govorec med slovenskimi ali tujimi managerji?

Barack Obama je zame res izjemen govorec. Naraven, prijeten, zna prilagajati govorico telesa in ton glasu različnim publikam.

Priloga 5: Četrty intervju Alenka Vidic

Alenka Vidic, izvršna direktorica in partner, Propiar

1. Kaj je za vas nastop?

Nastop je prav vsaka oblika komuniciranja z drugimi osebami. Pa najsi gre za ena-na-ena sestanek, pogajanja, okroglo mizo, komuniciranje z mediji ali pa govor v Cankarjevem domu.

2. Kje vse uporabljate veščine nastopanja – kot manager?

Vodja vedno nastopa, zato mora veščine javnega nastopanja obvladati v vsakem trenutku. Ker je obraz podjetja, njegovo komunikacijo spremljajo tako njegovi zaposleni, poslovni partnerji, kupci pa vse do konkurence in medijev.

3. Kako pomembno je, da zna manager javno nastopati?

Za managerja je treniranje javnega nastopanja ključno pri prepričljivi komunikaciji.

4. Ste se kdaj učili veščin javnega nastopanja?

Da, ker se zavedam, da je od tega, kako bom povedala svoja sporočila ciljni javnosti, odvisen uspeh komunikacije.

5. Kaj pridobite s treningi javnega nastopanja?

Razumevanje, kako pomembno vlogo odigra neverbalna komunikacija, zasnova sporočila in psihična pripravljenost na nastop.

6. So vsi nastopi tudi poslovna priložnost?

Da.

7. V kakšni povezavi dojemate samozavest in javno nastopanje?

Izjemno močni korelaciji. Če nisi pripravljen, bo tudi samozavest manjša, in če bo samozavest manjša, bo to slabo vplivalo na uspešnost prenosa sporočila do ciljne javnosti. Z učenjem javnega nastopanja sem pridobila tudi samozavest.

8. Kako pomembna je govorica telesa med nastopom, motiviranjem, vodenjem, prepričevanjem, prodajo, pogajanjem?

Sama menim, da imamo ljudje globoko v »starih« možganih zasidrano sposobnost branja govorice telesa. Tudi, če ne znamo natančno definirati, zakaj so nas določen gib, drža, zvok, obleka ipd. zmotili, podzavestno dobro vemo, da nas je »nekaj zmotilo« in zato postanemo pozorni, morda se pri tem prevesi tudi naša naklonjenost do nasprotni strani. Če nam govorec ne vliva zaupanja, da je strokovnjak, kar razberemo iz samozavestne govorice telesa ter glasu, potem začnemo dvomiti v njegovo sporočilo.

9. Ali prilagajate svojo govorico telesa različnim oblikam nastopov?

Da.

10. Je struktura sporočila pomembna za managerje?

Da.

11. Katerih pravil glede strukture sporočila se sami držite?

Najprej glavno in jasno sporočilo, šele potem začnem nizati argumente.

12. Ali vam med govorom misli kdaj odplavajo stran? Kako držite fokus na vsebino?

Tukaj pomaga že dobra doza adrenalina, tako da težav pri tem nimam.

13. Kako dojemate tremo?

Ko sem pripravljena na nastop, jo dojemam kot pomagalo, da ohranim pozornost. Ko nisem, pa kot veliko breme, ki me zavira.

14. Ste imeli kdaj težave s tremo?

Da.

15. Kako ste jih rešili?

S pripravami.

16. Kako pomembne so vam priprave na nastop?

Kar se mene tiče, so priprave najbolj pomemben segment nastopa. Dobre vsebinske priprave in vadba, kako si bom s telesom in glasom pomagala, da bom vsebino povedala čim bolj prepričljivo, so ključne.

17. Koliko časa namenite pripravam za nastop?

Odvisno od dolžine nastopa, vsebine, ki jo podajam, ter publike. Če se pripravljam na popolnoma novo publiko in pri tem podajam novejšo vsebino, ki je še nisem nikoli prej podajala v taki strukturi, potem temu nastopu namenim veliko več časa, kot nastopom, ki so mi »znani«.

18. Kaj so za vas ključni dejavniki oziroma znanja dobrega javnega nastopanja?

Predvsem je pomembna avtentičnost posameznika – vsebinsko in kar se tiče nastopa. Ljudi bomo najbolj prepričali, če bodo videli, da stojimo za svojimi besedami in če bodo slišali našo vsebino tako, kot smo jo želeli podati. Brez razumevanja in šumov.

19. Kakšen je po vašem mnenju dober govorec?

Posameznik, ki ve kaj govori in to poda na način, da ga publika sliši in razume.

20. S kakšnimi izzivi ste se ali pa se soočate med javnim nastopanjem? Delate kakšne napake?

Med javnim nastopom mi je največji izziv branje publike. Vedno spremljam, kako se na mojo vsebino odzivajo ljudje na drugi strani, ker se le tako lahko prilagodim.

Napake delam predvsem v delu s pripravami – včasih ni dovolj časa, da nek nastop bolj vadim, kar se mi zdi, da je potem opazno pri dejanskem nastopu.

21. Kaj pa ko opazujete druge managerje, kaj vas v njihovih nastopih moti?

Da niso pripravljani, pa vem, da imajo močno vsebino.

22. Na kaj vse mora paziti manager med javnim nastopom?

Na vsebino, govorico telesa, glas in psihično pripravljenost.

23. Ali so večšine javnega nastopanja v korelaciji s poslovnim uspehom?

Da, popolnoma strinjam s to trditvijo. Predvsem iz naslova prepričljive komunikacije v pogajalskem delu poslovanja, vodenju in motiviranju zaposlenih.

Priloga 6: Peti intervju Katja Kozlovič

Katja Kozlovič, vodja projekta razvoja kadrov, Banka Koper d. d.

1. Kaj je za vas nastop?

Nastop je zame sredstvo, s katerim si prepričljiv pred stranko in zaposlenimi. Z nastopom dosežeš cilj in je od tega nastopa/medija, na kakšen način ga izpelješ, tu gre ta pot, bom prišel do cilja, kakšen cilj bom dosegel, do kje ga bom dosegel. Je zelo zelo pomembno področje, sploh pa za vodje je to ena osnovna veščina. Je ena prvih veščin. Na tej veščini lahko gradiš tudi vse ostale,

2. Kje vse uporabljate veščine nastopanja – kot manager?

Že ko vstopiš v banko, vsak dan, pred svojim vodjo, najvišjim vodstvom, pred zaposlenimi, pred strankami.

3. Kako pomembno je da zna manager javno nastopati?

Zelo pomembno, iz izkušenj bančništva kot storitvene dejavnosti. Mogoče v drugih dejavnostih, ki niso storitvene, kjer ljudje ne prodajajo sebe ljudem, ni tako pomembno (industrija). Zelo pomembno je tam, kjer se prodajajo storitve. V eni banki se bo storitev podala bolje kot v drugi in faktor razlike je človek.

4. Ste se kdaj učili veščin javnega nastopanja?

V banki smo se, smo začeli, predvsem z vodji, zadnje čase pa damo večji poudarek predvsem na ključne kadre in smo malo v mirovanju pri vodjih, ampak vidim potrebo po tem, da bi morali tudi pri vodjih povečati učenje veščin javnega nastopanja.

5. Kaj pridobite s treningi javnega nastopanja?

Spoznamo sebe, vidimo kje lahko naredijo izboljšavo, kako so lahko še boljši govorniki. Je en medij, preko katerega lahko veliko pridobiš ali pa veliko izgubiš.

6. So za vas nastopi tudi poslovna priložnost?

V poslovnem svetu absolutno so.

7. V kakšni povezavi dojemate samozavest in javno nastopanje?

V 101 % povezavi.

8. Mislite, da se z učenjem javnega nastopanja pridobi tudi na samozavesti?

Absolutno. Korelacija se mi zdi popolna.

9. Kako pomembna je govorica telesa med nastopom, motiviranjem, vodenjem, prepričevanjem, prodajo, pogajanjem?

Izredno pomembna.

10. Kaj se pridobi z njo?

Če gledamo z vidika nastopa, se pridobi vse. Besede so pripomoček. Skozi to neverbalno komunikacijo pridejo besede do pomena ali ne pomena.

11. Ali prilagajate svojo govorico telesa različnim oblikam nastopov?

Da. Primer je govorica telesa pred svojimi zaposlenimi. Pred top zaposlenimi je treba izkazati samozavest, motivacijo. Tam, kjer moraš biti bolj umirjen, skoncentriran ali pa tam kjer moraš povedati ene stvari, ki se morajo zgoditi, torej odvisno od namena in cilja sporočila.

Govorico telesa prilagajamo svoji publiki in vsebini.

12. Je struktura sporočila pomembna za managerje?

Da, zelo pomembna.

13. V kakšni meri?

Če nimaš dobre strukture, tudi sporočilnost tega sporočila ni prava. S tem povezujem tudi pripravo potrebno pred samim nastopom.

14. Katerih pravil glede strukture sporočila se sami držite?

Da veš kaj je bistvo. Kdo je moja ciljna publika, kaj želim sporočiti in kaj želim s tem doseči.

15. Ali vam med govorom mili kdaj odplavajo stran? Kako držite fokus na vsebino?

Si spraven sam s sabo, imaš strukturo že prej narejeno, se je držiš in si v stiku s publiko. Tudi če te kdo kaj vpraša se moraš znati vrniti nazaj na pot, ki si si jo zadal, da jo boš dosegel preko nastopa.

16. Kako dojemate tremo?

En malček je mora biti. Trema me motivira, da se pripravim, usmerim, skoncentriram, preveč treme pa je ovira.

17. Ste imeli kdaj težave s tremo in kako ste jih rešili?

Najprej najdem vzrok te treme in vzrok rešim. Če je problem treme v nepripravljenosti, se bolj pripravim, zvadim trikrat, če je potrebno. Če rabim kakšen support, ga poiščem v publiku.

18. Managerji včasih delujejo, kot da nimajo treme – kakšni res dobri govorniki. So tudi kakšni managerji, ki pa imajo tremo?

Da, sigurno tudi taki so in taki zelo potrebujejo pogovor, pomiritev, da je trema normalna in da se o tej tremi pogovarjajo. S tem pogovorom trema tudi izgine. Večkrat pogovor poiščejo v strokovnih službah.

19. Koliko časa namenite pripravam za nastop?

En teden pred nastopom že razmišljam o samem nastopu. Je pa odvisno ali ti je vsebina blizu, si že kdaj predaval o tej temi, si že nastopal – v tem primeru je čas krajši. Če pa je nekaj novo, odvisno je tudi od publike, je čas daljši.

20. Kaj so za vas ključni dejavniki oziroma znanja dobrega javnega nastopanja?

Samozavest, samozaupanje, dobra priprava, da strokovno obvladaš področje, se pozanimaš o publiku, urejenost, izgled, neverbalna komunikacija, inteligenca, sposobnost.

21. Kakšen je po vašem mnenju dober govorec?

Zaupam sebi, je s srcem pri stvari, rad počneš to kar predavaš, imaš rad ljudi, si zadovoljen sam s sabo in uživaš v nastopanju.

22. S kakšnimi izzivi ste se ali pa se soočate med javnim nastopanjem? Kakšne napake delate?

Predvsem s tremo in pristnostjo. Izziv mi je tudi kadar nimam časa za pripravo in kadar nastopam pred vrhnjim managementom.

23. Ko opazujete druge managerje, kaj vas v njihovih nastopih moti?

Mogoče, da so preveč distancirani od publike, se hočejo postaviti, namesto da bi znali pridobiti enakovreden stik. S tem bi šla sproščenost in neverbalna komunikacija. Vse skupaj bi lepo steklo in pridobili bi jih na svojo stran. Lahko tudi, da nimajo dobro pripravljene strukture, se ne pripravijo dovolj, preskakujejo, ne izpostavijo očesnega stika s publiko, so prehitri, se jim mudi, niso prisotni z glavo, mislijo še na kaj drugega vmes.

24. Na kaj vse mora paziti manager med javnim nastopom?

Da je spraven sam s sabo, da pride v dobri psihični formi in dobri strokovni pripravljenosti ter da dobi stik s publiko.

25. Ali so veščine javnega nastopanja v korelaciji s poslovnim uspehom?

Absolutno, dober govorec bo znal prepričati, bo znal pridobiti stranke, slab govorec pa enakega produkta ne bo znal prodati, ker ni prepričljiv.