

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**ALEŠ MERŠE**



**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**OSEBNI KOMUNIKACIJSKI SLOGI V POSLOVNIH  
POGOVORIH**

**Ljubljana, avgust 2009**

**ALEŠ MERŠE**

## **IZJAVA**

Študent Aleš MERŠE izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. KAŠE Roberta, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne.....

Podpis:.....

## KAZALO

<b>UVOD</b>	<b>1</b>
<b>1 POSLOVNO KOMUNICIRANJE</b>	<b>2</b>
1.1 Komuniciranje za poslovno rabo	2
1.2 Model medosebnega komuniciranja in njegova učinkovitost/uspešnost	4
1.3 Komunikacijski slogi	7
<b>2 POTEK POSLOVNEGA RAZGOVORA</b>	<b>12</b>
2.1 Zbiranje informacij in določitev cilja	12
2.2 Uporaba vprašanj med poslovnim razgovorom	14
2.2.1 Operativna vprašanja	14
2.2.2 Preiskovalna vprašanja	15
2.2.3 Vzročno-posledična vprašanja	16
2.2.4 Ključna vprašanja	17
<b>3 OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI KOMUNIKATORJA</b>	<b>17</b>
3.1 Čustvena inteligentnost	17
3.2 Neverbalno komuniciranje	21
<b>4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O KOMUNIKACIJSKIH SLOGIH ZDRAVNIKOV IN STROKOVNIH SODELAVCEV IZ FARMACEVTSKE DEJAVNOSTI</b>	<b>26</b>
4.1 Namen in cilj raziskave	26
4.2 Metodologija raziskave	26
4.2.1 Opredelitev vzorca	27
4.2.2 Anketni vprašalnik	27
4.3 Rezultati empirične raziskave	27
4.3.1 Demografski podatki	28
4.3.2 Rezultati trditev anketnega vprašalnika	28
4.3.3 Povzetek rezultatov anketnega vprašalnika o komunikacijskih slogih	39
<b>5 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA</b>	<b>40</b>
5.1 Omejitve raziskave	41
<b>SKLEP</b>	<b>42</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b>	<b>43</b>
<b>PRILOGE</b>	<b>1</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava značilnosti komunikacijskih slogov	9
Tabela 2: Največ veselja imam v situacijah, ki obsegajo	29
Tabela 3: Najbolj sem zadovoljen/a sam/a s sabo, kadar	29
Tabela 4: Kadarkoli izražam misli ali zamisli, skušam	30

Tabela 5:	Kadar se lotevam dejavnosti za neko zadevo, me ponavadi najbolj skrbi.....	30
Tabela 6:	Kadar sem v družbi drugih ljudi, se jim najbrž ugodno odzivam, če se mi zdi, da so.....	31
Tabela 7:	Kadar opravljam nalogo, sem ponavadi najbolj pozoren/a na.....	31
Tabela 8:	Kadar prepričujem druge, naj sprejmejo moje stališče, skušam.....	32
Tabela 9:	Drugim ljudem, ki me dobro poznajo, se najbrž zdim oseba, ki je predvsem.....	32
Tabela 10:	Kadar delam z drugimi, mi je razmerje najbolj pogodu, če se jim zdim.....	33
Tabela 11:	Pri delu z drugimi, postanem običajno nepotrpežljiv/a, če.....	33
Tabela 12:	Če se situacija nekoliko zaostri, se drugim najbrž zdim.....	34
Tabela 13:	Če se drugi odločno ne strinjajo z menoj, tedaj.....	34
Tabela 14:	Kadar se mi zazdi, da drugi dosegaajo uspehe na moj račun, tedaj.....	35
Tabela 15:	Kadar se pritiski stopnjujejo, se skušam osredotočiti.....	35
Tabela 16:	Kadar je videti, da gre vse narobe, tedaj ponavadi.....	36
Tabela 17:	Zdi se mi, da je ob končnem obračunu še najbolje.....	36
Tabela 18:	Kadar naletim s svojimi namerami na hud odpor, tedaj ponavadi.....	37
Tabela 19:	Najbolj nesrečnega/o se počutim, kadar.....	37
Tabela 20:	Kadar me drugi odkrito grajajo, tedaj ponavadi.....	38
Tabela 21:	Včasih, če nisem pozoren/a, se lahko zgodi, da se drugim zazdim.....	38

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Model medosebnega komuniciranja.....	5
Slika 2:	Dimenzije vedenja in komunikacijski slogi.....	8
Slika 3:	Struktura anketiranega zdravniškega osebja v preučevani bolnišnici glede na delež žensk in moških.....	28
Slika 4:	Struktura anketiranih strokovnih sodelavcev in sodelavk farmacevtskih podjetji glede na delež žensk in moških, ki promovirajo zdravila v regiji preučevane bolnišnice.....	28
Slika 5:	Prikaz izrazitosti posameznega sloga komuniciranja pri preučevanih zdravnikih in zdravnicah ter pri strokovnih sodelavcih in sodelavkah po skupinah.....	39
Slika 6:	Prikaz izrazitosti posameznega sloga komuniciranja pri preučevanih zdravnikih in zdravnicah ter pri strokovnih sodelavcih in sodelavkah po spolu.....	40

## KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Vprašalnik o komunikacijskih slogih.....	1
Priloga 2:	Ocenjevalni list.....	5
Priloga 3:	Rezultati anketnega vprašalnika.....	6

## UVOD

Smo v času, ko je borba za vsakega kupca izrednega pomena in je nujna za obstoj podjetja. Na trgu se podjetja soočajo z velikim številom komplementarnih in nadomestnih proizvodov konkurentov in znotraj tega so podjetja prisiljena razviti učinkovit pristop do potencialnih kupcev. Kako uspešni smo pri trženju izdelka oziroma storitve, je v veliki meri odvisno od našega zavedanja o koristih za uporabnika in posledično ustvarjanja zavedanja uporabnika o koristih, ki jih bo pridobil z izdelkom ali storitvijo. Uspešno poslovanje s stranko je pogosto rezultat znanj in veščin poslovnega komuniciranja, priprave in izvedbe poslovnega razgovora ter razvitosti čustvene inteligentnosti. Zaradi pomembnosti tematike in prepogostega podcenjevanja v praksi sem si to področje izbral za predmet mojega diplomskega dela.

Namen diplomskega dela je bralcu predstaviti pomen in vlogo poslovnega komuniciranja. Poskusil sem predstaviti poglobljena področja, ki skupaj tvorijo celoto uspešnega poslovnega razgovora. Še posebej sem želel izpostaviti pomen in vpliv komunikacijskih slogov ter pristopa in izvedbe poslovnega razgovora. Prvi cilj diplomskega dela je ustvariti zavedanje o pomembnosti sestavin poslovnega komuniciranja in vzpodbuditi bralca k nadaljnjemu poglobljenemu študiju literature. Drugi cilj je skozi empirično raziskavo o komunikacijskih slogih ugotoviti, kakšne kombinacije komunikacijskih slogov uporabljajo zdravniki in kakšne strokovni sodelavci farmacevtske dejavnosti. Tretji cilj pa je na osnovi rezultatov raziskave podati ugotovitve in priporočila.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih poglavji. Prva tri poglavja so teoretična, četrto poglavje pa je namenjeno raziskavi, v kateri sem ugotavljal komunikacijske sloge zdravnikov v preučevani bolnišnici in strokovnih sodelavcev farmacevtske dejavnosti. V prvem poglavju sem opredelil poslovno komuniciranje kot ciljno naravnano dejavnost, ki se pomembno razlikuje od ostalih zvrsti komuniciranja. Opisal sem komunikacijski proces med sogovornikoma ter značilnosti, ki iz tega izhajajo. V prvem poglavju sem veliko pozornosti namenil komunikacijskim slogom, ki se skozi komunikacijo izražajo v različnih kombinacijah in so posledica naših osebnostnih in značajskih lastnosti. Drugo poglavje je namenjeno predpripravi in poteku poslovnega razgovora v smislu zbiranja informacij in določitve cilja. V tem poglavju opisujem tudi tehniko uporabe vprašanj tekom poslovnega razgovora, ki nas in sogovornika vodi do obojestransko koristne rešitve. V tretjem poglavju sem se osredotočil na razsežnosti čustvene inteligentnosti kot osnove za razvoj čustvenih spretnosti, ki so pomembne pri poslovnem komuniciranju. Enako pozornost sem namenil tudi neverbalnemu komuniciranju kot viru informacij in posredniku naših misli. Četrto poglavje je namenjeno raziskavi, ki sem jo izvedel med zdravniki in strokovnimi sodelavci farmacevtske dejavnosti. Z raziskavo sem ugotovil, kakšne komunikacijske sloge uporabljajo anketiranci in kako se je potrebno prilagajati posameznemu slogu komuniciranja preučevanima skupinama.

# 1 POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Komuniciranje je nepogrešljiv del našega vsakdana. V različnih oblikah je tako razširjeno in povezano z našim življenjem, da ga jemljemo kot samoumevnega in danega. Ponavadi se ne zavedamo izrednega pomena, ki ga ima komuniciranje v družbenem in gospodarskem življenju in ki se kaže v tem, da je posameznikovo obnašanje skoraj vedno rezultat ali funkcija določene oblike komuniciranja. Mnenja, misli, nagnjenja in izrečena stališča so rezultat številnih komunikacijskih dejanj, izraženih skozi različne oblike govornega in drugega neposrednega komuniciranja, kakor tudi pisnega in drugega posrednega komuniciranja (Možina, Tavčar & Kneževič, 1995, str. 23).

Beseda komuniciranje izhaja iz latinske besede *communicare*, kar pomeni posvetovati se, razpravljati o nečem, vprašati za nasvet. Mihaljčič (2006, str. 11) pravi, da so ameriški znanstveniki ob pregledovanju strokovne literature našli kar 95 definicij komuniciranja in da so si skoraj vse definicije med seboj podobne. Sam komuniciranje na splošno opredeli kot prenos sprejetih simbolov med ljudmi. Ko komuniciramo, ljudje med seboj prenašamo sporočila s pomočjo različnih simbolov v obliki besed, kretenj, govornice telesa, slik, svetlobnih in zvočnih simbolov.

Komuniciranje je glede na različne kriterije mogoče razdeliti v različne skupine. Glede na uporabo komunikacijskega kanala ločimo neposredno in posredno komuniciranje. Neposredno komuniciramo, ko med sporočevalcem in prejemnikom ni posredniškega sredstva. Učinkovitost takega komuniciranja je predvsem odvisna od psiholoških dejavnikov obeh udeležencev. Bistvena prednost neposrednega komuniciranja je takojšnja neposredna možnost povratne informacije. Pri posrednem komuniciranju pa gre za uporabo tehničnega sredstva, komunikacijskega kanala, ki povezuje sporočevalca in prejemnika. Kanali so lahko bodisi mehanska sredstva, tisk, elektronska sredstva itd. Glede na uporabo simbolov v komuniciranju pa ločimo besedno ali verbalno komuniciranje in nebesedno ali neverbalno komuniciranje, pri čemer sporočevalec namerno ali nenamerno uporablja nebesedne simbole, kot so: telesna drža, mimika, gibi, ton, območja in oddaljenost (Kavčič, 1999, str. 50).

## 1.1 Komuniciranje za poslovno rabo

Poslovno komuniciranje je pomemben del dejavnosti članov vsake organizacije. Namenjeno je zastavljanju ciljev organizacije in doseganju le-teh. Komuniciranje poteka navzven, iz organizacije v poslovno okolje, in znotraj organizacije med deli, ravnimi in funkcijami organizacije. Od družbenega komuniciranja se razlikuje v ciljni usmerjenosti. Gre za ciljno dejavnost za doseganje organizacijsko koristnih ciljev. Pri tem moramo vedeti, ali komuniciramo dobro, in predvsem, ali komuniciramo prav. Cilj komuniciranja mora zato biti merljiv. Enako velja za dosegljivost ciljev, saj postavljanje nerealnih ciljev škodi organizaciji in po nepotrebnem troši razpoložljive vire. Dobro komuniciranje je

odvisno od udeležencev, na uspešnost pa v veliki meri vpliva tudi izzivnost zastavljenih ciljev (Možina et al., 1995, str. 18-19).

Različnosti med poslovnim in drugim komuniciranjem in posebnosti, ki iz tega izhajajo je Kavčič (1999, str. 63-65) razčlenil na naslednje skupine:

- **Poslovne komunikacije imajo praktičen namen.** Komunikacije so namenska sporočila. Nekatere komunikacije imajo namen zabavati druge, vplivati na čustva itd. Namen poslovnih komunikacij pa je doseči cilj, ki ga ima sporočevalec. Cilj je lahko prodati izdelek, prepričati sodelavca ali se dogovoriti za sestanek. Ker so cilji konkretni, je tudi uspešnost poslovnega komuniciranja komunikatorja mogoče meriti s stopnjo doseganja le teh.
- **Poslovne komunikacije odgovarjajo na konkretna vprašanja.** V sedanjih razmerah so udeleženci v poslovnem procesu obremenjeni z informacijami različnih vrst, zato je v poslovnem komuniciranju potrebna pozornost učinkovitosti sporočil. Sporočila morajo biti kratka, razumljiva in nedvoumna. Temeljiti morajo na bistvu problema, pri čemer pa lahko vključujejo nekaj vljudnostnih fraz na začetku in koncu. Učinkovita sporočila naredijo na prejemnika boljši vtis, pri čemer pa se moramo zavedati, da prevelika skopost z vljudnostnimi dodatki pri sporočanju ustvarja vtis nevljudnosti. Upoštevati je treba kulturne obrazce in lastnosti prejemnika sporočila.
- **Poslovne komunikacije morajo biti prilagojene prejemniku.** Komunikator mora oblikovati poslovno komunikacijo tako, da jo bo prejemnik pravilno razumel. Namen sporočila je uresničitev poslovnega cilja, zato mora biti sporočilo enostavno sprejemljivo. Če skuša sporočevalec prejemniku prodati blago, ni za pričakovati, da bo sporočilo uspešno, če se bo moral prejemnik truditi, da bi razumel njegovo vsebino.
- **S poslovnimi komunikacijami se trudimo za dober vtis.** Pri poslovnem komuniciranju je poleg oblike sporočila pomemben tudi način podajanja sporočila prejemniku. Doseganje namena sporočevalca je pogosto odvisno od vtisa, ki ga naredi na prejemnika komunikacije. Ta vidik je v komunikacijskem procesu pogosto podcenjen. Komunikator mora razviti stil sporočanja, ki je optimističen, navdušujoč in do neke mere prijateljski, skozi katerega pridejo do izraza stališča sporočevalca. Pri tem pa se je potrebno zavedati, da je pomembno, kako razume stil sporočanja prejemnik. Sporočevalec mora razviti vsakemu prejemniku primeren stil sporočanja. Pogosto je to, kako nekaj povemo, ravno tako pomembno kot, kaj povemo.
- **Poslovno komuniciranje je ekonomično.** Poslovna sporočila morajo biti kratka, jasna in nedvoumna. Obremenjevanje prejemnika z nepotrebno obsežnimi sporočili je časovno zahtevno in pomeni povečevanje stroškov. Vendar to ne pomeni, da morajo biti kratka za vsako ceno. Odvisno je od komunikacijske kulture in na njej temelječega pričakovanja prejemnika sporočila.

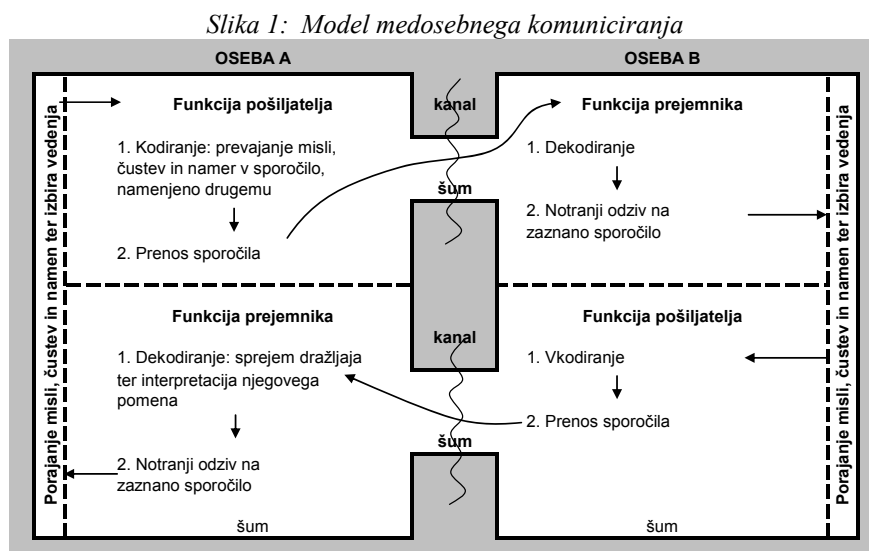
Kot vsaka dejavnost v organizaciji je tudi komuniciranje učinkovito takrat, ko daje največ rezultatov ob dani porabi sredstev organizacije ali tistega, ki komunicira. Za učinkovito komuniciranje velja tudi, da dosega rezultate ob čim manjši porabi sredstev. Presojanje učinkovitosti lahko izvajamo iz dveh vidikov. Vidik ekonomičnosti komuniciranja pove, kolikšni so skupni stroški organizacije za izvedeno komuniciranje. Drugi vidik pa je produktivnost komuniciranja, ki pove, kolikšne izide je dala posamezna sestavina oziroma posamezen udeleženec komuniciranja. Učinkovitost se lahko odraža v različnih izidih. To so lahko: dobra informiranost ciljne skupine, sprememba stališč, večja odzivnost pri prejemnikih sporočila, manj porabljenega časa za medsebojno komuniciranje v skupini itd. Učinkovitost v poslovnem komuniciranju pa je brezpredmetna v primeru, ko ne dosegamo ciljev dejavnosti. Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost, naravnana na doseganje zastavljenih ciljev organizacije, ki jih merimo z uspešnostjo. Učinkovito poslovno komuniciranje ni nujno tudi uspešno komuniciranje, saj število sestankov in porabljen čas pri stranki ne pomeni nujno tudi sklenitve posla, kar pa je mera za uspešnost (Možina et al., 1995, str. 21).

Komuniciranje je dajanje, prejemanje in posredovanje informacij z namenom vplivanja, ki je poleg informiranja, poučevanja in prepričevanja eden temeljnih namenov poslovnega komuniciranja. S komuniciranjem vplivamo na sodelavce v lastni organizaciji ter v organizacijah, s katerimi poslujemo. Uspešno poslovno komuniciranje vpliva na posameznike in skupine tako, da organizacija dosega zastavljene poslovne cilje. Komuniciranje mora biti prilagojeno značajskim lastnostim ljudi, na katere želimo vplivati. Vsebino in način podajanja sporočila oblikujemo tako, da učinkovito spreminjamo naravnost in delovanje prejemnika sporočila. Zato je uspešno komuniciranje tisto, s katerim uspemo vplivati na delovanje in vedenje prejemnika s spodbudo, ki mu prinaša zadovoljitev obstoječih ali na novo vzbujenih želja in pričakovanj (Možina et al., 1995, str. 26).

## **1.2 Model medosebnega komuniciranja in njegova učinkovitost/uspešnost**

Komuniciranje je proces, v katerem si sogovorniki izmenjujejo sporočila oziroma znake, jih pošiljajo, sprejemajo in tolmačijo. Sporočilo je katerikoli besedni ali nebesedni znak ali simbol, ki si ga izmenjujejo udeleženci komuniciranja (Možina et al., 1995, str. 44).

V Sliki 1 je prikazan model procesa medosebnega komuniciranja.



Komunikacijski proces med dvema sogovornikoma obsega sedem temeljnih korakov:

- Čustva, misli in namere, ki vzpodbudijo pošiljatelja, da pošlje sporočilo.
- Pošiljatelj kodira sporočilo, prevede svoja čustva, misli in namere v obliko, ki je primerna za prenos.
- Pošiljatelj kodirano sporočilo pošlje prejemniku.
- Sporočilo se prenese po komunikacijski poti oziroma kanalu.
- Prejemnik sprejme kodirano sporočilo in ga dekodira.
- Prejemnik se odzove na sporočilo in proces steče v nasprotno smer.
- V vsakem izmed korakov se lahko pojavi motnja ali šum, ki moti proces komuniciranja.

Nemalokrat se zgodi, da s komuniciranjem ne dosežemo zastavljenega cilja. Razlog za to največkrat ni v pomanjkanju besednih sposobnosti, pač pa v motnji oziroma šumu na komunikacijski poti. Vzroki za motnje so lahko socialne ali emocionalne narave. Tako se dogaja, da na primer sogovornika sploh ne poslušamo, ker smo zaverovani v svoje misli, ali pa samo čakamo, kdaj bomo lahko izrazili svoje stališče. Včasih napačno dekodiramo sporočilo zaradi pričakovanj, ki smo si jih predhodno ustvarili. Lahko pa se nam nameri, da besede sogovornika sicer razumemo, ne pa tudi njegovih namer (Možina et al., 1995, str. 45).

Kavčič (1996, str. 246) pravi, da je komunikacija učinkovita toliko, kolikor prejemnik sporočilu pripisuje isti pomen, kot mu ga je pripisal pošiljatelj sporočila. Vzrokov za popačenje sporočila je mnogo.

Kavčič (1996, str. 246-248) navaja vzroke za popačenje sporočil:

- **Popačena percepcija.** Prejemnik sporočila zaznava sporočilo pristransko. Razlog je v selektivni percepciji, zaradi katere prejemnik vidi ali sliši zgolj tisto, kar želi, ne vidi in ne sliši pa tistega, česar ne želi. Drugi vzrok za popačeno percepcijo je razlika v individualni interpretaciji sporočila, ki je posledica različnih življenjskih izkušenj. Kot vzrok je pomembno omeniti tudi kognitivno disonanco, pri kateri prejemnik intenzivno zaznava tiste dele sporočila, ki potrjujejo tisto, kar že ve.
- **Napačni prevodi.** Tu gre za razlike med kodiranjem in dekodiranjem sporočila. Uporabljeni simboli predstavljajo za pošiljatelja drugačen pomen kot za prejemnika. To pride do izraza zlasti v razlikah med kulturami.
- **Pomanjkljiva skladnost.** Ko pošiljatelj posreduje sporočilo prejemniku na več načinov, lahko pride do neskladja med različnimi komunikacijskimi kanali. To so besedne, nebesedne, vsebinske in odnosne sestavine, med katerimi je pomanjkanje sinergij. V takšnem primeru se prejemnik lahko znajde v situaciji, ko ne ve, katero sporočilo je pravo.
- **Nezaupanje v vir.** Poleg dekodiranja sporočila, prejemnik vrednoti tudi vir sporočila oziroma pošiljatelja in na tej podlagi presoja pomen sporočila. V primeru, ko imamo izkušnje, da je pošiljatelj pristranski oziroma nepošten, bomo posvečali več pozornosti nenamenskemu pomenu kot namenskem.
- **Uporaba žargona.** Zaradi specializacije znanj po disciplinah se je razvila specifična terminologija, ki predstavlja težavo pri komuniciranju zlasti med posamezniki ali skupinami, ki ne izhajajo iz enakih strokovnih področji.
- **Manipuliranje in zadrževanje informacij.** Gre za selekcijo, pri kateri pošiljatelj posreduje sporočilo v obliki, ki izključno potrjuje njegovo stališče, ne posreduje pa drugih informacij. Lahko pa pošiljatelj prejemnika informacijsko preobremeni in s tem doseže, da prejemnik zaradi prevelike količine informacij ne zazna pomembnih.
- **Dvoumnost sporočila.** Gre za možnost, da je sporočilo mogoče interpretirati na več različnih načinov. To sicer ni nujno lastnost sporočila, ampak je lahko stanje in pogled prejemnika.

Na učinkovitost in uspešnost komuniciranja močno vpliva razumevanje komuniciranja, vendar ne v smislu sporočanja informacij, pač pa kot dogajanje med ljudmi, ki se v komuniciranju različno obnašajo in odzivajo.

Ko pošiljamo sporočila lahko prejemniku z načinom govora, tonom glasu, mimiko ali vsebino govora ustvarimo vtis, da ga ocenjujemo ali presojamo. Takšni občutki lahko sprožijo obrambno obnašanje, kar ima za posledico nepravilno dekodiranje sporočila. Nasproten učinek dosežemo, ko prejemnik začuti, da z njim komuniciramo kot s sebi enakim, da smo odkriti in spontani. Pri takšnem odnosu bo prejemnik morebitne ocenjevalne sestavine sprejel z manj čustvene primesi ali pa jih celo spregledal.

Ko s sporočilom skušamo bolj opisovati in ne ocenjevati, je nelagodnih občutkov med udeleženci manj. Enako se moramo izogibati sporočilom, ki skušajo obvladovati

prejemnika in jih nadomestiti z naravnostjo v urejanje zadev. Odpor sogovornika raste z intenziteto poskusa obvladovanja in vplivanja na spreminjanje njegovih stališč in ravnanja. Z načinom, pri katerem izražamo željo po sodelovanju in skupnem urejanju zadev, vzbudimo pri sogovorniku dejavno naravnost in voljo za iskanje rešitve.

Neprimeren pristop, ki izzove nelagodnost in zadržanost udeležencev v razgovoru je tudi prekomerno taktiziranje in pošiljanje dvomljivih in številnih sporočil. Zavedati se moramo, da se vse, kar je prikrito, lahko zdi sogovorniku pomembnejše, kot v resnici je. Če ne besedičimo prekomerno in se spontano odzivamo na različne okoliščine ter vodimo razgovor brez zvijačnosti, zmanjšujemo verjetnost defenzivnosti pri sogovorniku.

Komunicirati moramo s pravo mero čustev, topline in zavzetosti do sogovornika. Hladno, odmaknjeno in neprizadeto podajanje sporočila si lahko prejemnik razlaga kot nespoštovanje njega kot osebnosti, kot nekoga, ki si ne zasluži pozornosti in naklonjenosti. To lahko pogosto vodi do zamere in zadržanega obnašanja. Enaka je posledica v primeru, ko se ustvarja ozračje neenakosti med pošiljateljem in prejemnikom. Neenakost se lahko kaže v položaju delovnega mesta, moči, fizičnih značilnostih ali intelektualnih sposobnostih. Pomembno je, da se komunikacija razvija na osnovi vzajemnega zaupanja in spoštovanja, ter da se ustvari klima, ki vzpodbuja skupno iskanje rešitev in vzajemnih koristi (Možina et al., 1995, str. 79-84).

### 1.3 Komunikacijski slogi

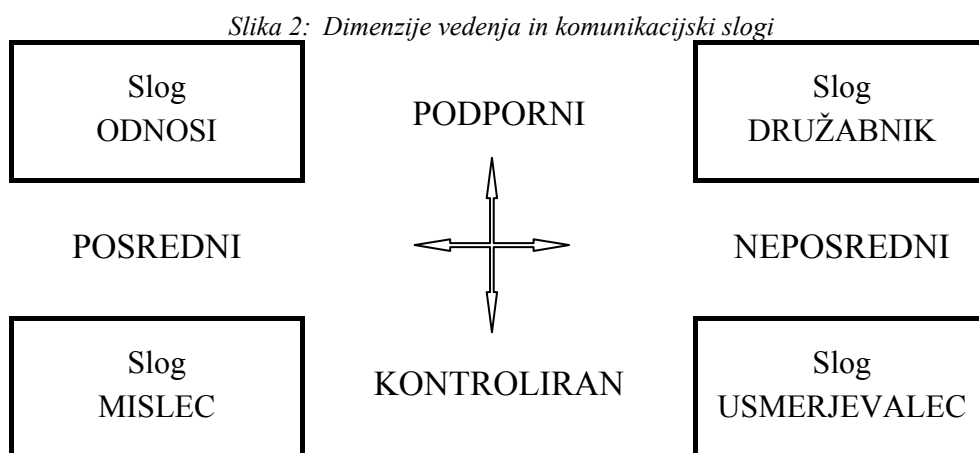
Vsakdo izmed nas ima svoj slog komuniciranja. Pravzaprav ne enega samega, temveč zmes več slogov, ki so različno izraziti. Če poznamo lastne sloge in sloge komuniciranja sogovornikov, jih lahko učinkoviteje uporabljamo drugega ob drugem in izrabljamo prednosti ter se izogibamo pastem, ki jih nastavljajo (Možina et al., 1995, str. 86). Osebni slog komuniciranja se izraža v tem, kako posameznik kombinira v celoto tri sestavine komuniciranja: besedno, glasovno in vidno. Način kombiniranja besedne, glasovne in vidne komponente pri komuniciranju se navezuje na osebnost sporočevalca. Kavčič (1999, str. 196-202) navaja štiri sloge komuniciranja, ki temeljijo na dveh dimenzijah vedenja posameznika, in sicer:

- **Neposrednost – posrednost.** Z neposrednostjo opisuje ljudi, ki delujejo z odprtim izražanjem misli, pričakovanj in občutkov z namenom vplivanja na druge. Odprti ljudje so samozavestni, naklonjeni tveganju in delujejo hitro. Pripravljeni so se spopadati s konflikti in spremembami, brez težav komunicirajo in pogosto dominirajo v poslovnih razgovorih. So tekmovalni, nepotrpežljivi, govorijo hitro in glasno, z agresivnim tonom. Njihov pogled je usmerjen naravnost v oči in imajo močan stisk roke. Posredni ljudje pa so previdnejši pri sprejemanju tveganja, odločitev in sprememb. Konfliktnim situacijam se izogibajo, so skromni in počasni. Redko se izpostavijo, na sestankih oklevajo s svojim nastopom in pri izražanju svojih stališč dopuščajo manevrski prostor. Njihov govor je počasen in umirjen. Značilen je

manj močan stisk roke kot pri neposrednih, redko prevzamejo pobudo in se tudi vizualno ne izpostavljajo.

- **Podpora – kontrola.** Podporni ljudje so čustveno odprti. Svoje občutke in čustva izražajo z obrazno mimiko in fizičnimi gestami. Brez zadržkov kažejo svoja emocionalna stanja, kot so: veselje, žalost, zmedenost. Gojijo tople medsebojne odnose, se radi dotikajo sogovornikov, so neformalni in pogosto stiskajo roko. Radi se šalijo na svoj račun, uživajo v lahkotnih pogovorih in jih ne moti, da drugi zapravljajo njihov čas. Njihove odločitve temeljijo na občutkih. Nasprotno pa za kontrolirane ljudi velja, da so čustveno bolj zadržani. Spoštujejo območja in cone sogovornika ter branijo svoje. So bolj rigidni, fizično, umsko in čustveno zadržani. Odločajo se na podlagi dejstev, usmerjeni so na naloge in radi delajo sami. Zelo dobro izkoristijo čas.

Kombinacija teh dveh dimenzij vedenja posameznika daje štiri komunikacijske sloge, kot je prikazano na Sliki 2.



*Vir: Kavčič, Poslovno komuniciranje, 1999, str. 197.*

Poznavanje lastnega komunikacijskega sloga nam omogoča, da bolje razumemo, kakšna sporočila pošiljamo sogovorniku. Z zavedanjem o lastnih pristranostih in prednostih komunikacijskih lastnosti, lahko zavestno vplivamo na njihovo omejevanje ali potenciranje. Ravno tako je pomembno poznavanje komunikacijskega sloga sogovornika, saj lahko le tako prilagodimo način pošiljanja sporočila sprejemanemu slogu sogovornika in tako dosežemo boljše in lažje razumevanje sporočila. Razumevanje lastnega in sogovornikovega sloga komuniciranja izboljša komunikacijsko sporočilnost.

V literaturi je mogoče zaslediti različno poimenovanje komunikacijskih slogov. Možina et al. (1995, str. 89-91) v primerjavi s Kavčičem (1999, str. 198) slog družabnik imenujejo slog povezovalc, slog mislec imenujejo slog analitik, slog usmerjevalec imenujejo slog pobudnik in slog odnosi imenujejo slog snovalec.

V Tabeli 1 navajam značilnosti posameznega sloga komuniciranja po Kavčiču (1999, str. 198) in Možini et al. (1995, str. 89-91), ki jih ločimo tudi glede na različne lastnosti ljudi.

Tabela 1: Primerjava značilnosti komunikacijskih slogov

Slog DRUŽABNIK	Slog POVEZOVALEC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potrebuje stike z ljudmi,</li> <li>• je navdušen in živahen,</li> <li>• deluje in se odloča spontano,</li> <li>• skrbi za svoj videz,</li> <li>• misli čustveno,</li> <li>• ukvarja se z velikimi stvarmi,</li> <li>• podrobnosti ga dolgočasijo,</li> <li>• ima rad spremembe in inovacije,</li> <li>• rabi pomoč, da bi se organiziral,</li> <li>• ne mara konfliktov,</li> <li>• ima pozitivno, optimistično predstavo o življenju,</li> <li>• pretirava in posplošuje,</li> <li>• rad sanjari in vpleta druge v svoje sanjarjenje,</li> <li>• skače iz ene aktivnosti na drugo,</li> <li>• hitro in navdušeno dela z drugimi,</li> <li>• želi priznanja od drugih,</li> <li>• je zelo prepričljiv.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presoja osebna razmerja,</li> <li>• je čustven, topel in razumevajoč,</li> <li>• dober poslušalec,</li> <li>• zanaša se na navdih,</li> <li>• je potrpežljiv in spodbujajoč,</li> <li>• je uvideven in prilagodljiv,</li> <li>• ravna po občutku,</li> <li>• je subjektiven in impulziven,</li> <li>• rad pomaga drugim,</li> <li>• zna oceniti ozračje,</li> <li>• rad preiskuje čustva drugih,</li> <li>• je odvisen od razpoloženja,</li> <li>• ravna po zaupanju,</li> <li>• je spontan in prepričljiv.</li> </ul>
Slog MISLEC	Slog ANALITIK
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misli logično in analitično,</li> <li>• potrebuje podatke,</li> <li>• hoče imeti prav,</li> <li>• ima rad organiziranost in urejenost,</li> <li>• veliko sprašuje o podrobnostih,</li> <li>• rad ima objektivno, na delovne naloge usmerjeno delovno okolje,</li> <li>• hoče razumeti proces,</li> <li>• je previden pri odločanju,</li> <li>• najrajši stvari naredi sam,</li> <li>• dela sam, počasi in natančno,</li> <li>• rad ima, da ga občudujejo zaradi njegove natančnosti,</li> <li>• izogiba se konfliktom,</li> <li>• rad razmišlja,</li> <li>• je dober pri reševanju problemov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zanimajo ga dejstva, številke in podatki,</li> <li>• je analitičen in sistematičen,</li> <li>• tehta alternative, je dobro organiziran,</li> <li>• je urejen in redoljuben,</li> <li>• včasih je preveč previden in tog,</li> <li>• se izogiba čustvenosti,</li> <li>• je reševalec problemov,</li> <li>• je umirjen in skeptičen,</li> <li>• včasih preveč dolgovezi,</li> <li>• je pretirano resen,</li> <li>• preveč uraden,</li> <li>• drži se predpisov,</li> <li>• razvija rešitve in jih skrbno tehta.</li> </ul>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Slog USMERJEVALEC	Slog POBUDNIK
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mora biti zaposlen, ne mara biti neaktiven,</li> <li>• deluje hitro in odločno,</li> <li>• misli logično,</li> <li>• želi dejstva in pojasnila,</li> <li>• prizadeva si za rezultate,</li> <li>• potrebuje osebno svobodo za vodenje sebe in drugih,</li> <li>• ima rad spremembe,</li> <li>• za podrobnosti rad zadolži druge,</li> <li>• je hladen, neodvisen in tekmovalen,</li> <li>• ni dovzeten za občutke, stališča in nasvete drugih,</li> <li>• najbolje dela sam,</li> <li>• želi priznanja za svoje dosežke,</li> <li>• kaže tendenco sodelovanja v prepirih in konfliktih,</li> <li>• ima dobre administrativne sposobnosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je naravnani na izide,</li> <li>• je dejaven,</li> <li>• objektiven in pragmatičen,</li> <li>• je konkretno odziven,</li> <li>• spreminja zamisli v dejanja,</li> <li>• teži k popolnosti,</li> <li>• zadeve opravi do kraja,</li> <li>• je dober delavec,</li> <li>• je iznajdljiv in neutruđen,</li> <li>• rad priganja druge,</li> <li>• nerad se vrti v krogu,</li> <li>• včasih je aroganten,</li> <li>• včasih je pristranski,</li> <li>• je energičen in odločen.</li> </ul>
Slog ODNOSI	Slog SNOVALEC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelo skrbi za stabilnost,</li> <li>• misli logično,</li> <li>• želi dokumentacijo in dejstva,</li> <li>• hoče osebno prisotnost,</li> <li>• deluje in se odloča počasi,</li> <li>• hoče poznati vsak korak v uresničevanju nečesa,</li> <li>• izogiba se spremembam in tveganju,</li> <li>• ne mara medosebnih konfliktov,</li> <li>• dela počasi in skupno z drugimi,</li> <li>• rad ima umirjenost,</li> <li>• uživa v timskem delu,</li> <li>• hoče, da ga drugi cenijo,</li> <li>• dobro svetuje drugim.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je domiseln in inovativen,</li> <li>• snuje zamisli, koncepte in teorije,</li> <li>• izogiba se majhnosti,</li> <li>• je vprašujoč,</li> <li>• je široko razgledan,</li> <li>• prednostno razporeja naloge,</li> <li>• povezuje in načrtuje,</li> <li>• včasih je preveč abstrakten,</li> <li>• preveč razumniški,</li> <li>• včasih ne predlaga dokazov,</li> <li>• včasih je preveč teoretičen.</li> </ul>

*Vir: Kavčič, Poslovno komuniciranje, 1999, str. 198 & Možina et al., Poslovno komuniciranje, 1995, str. 89-91.*

Lastne komunikacijske sloge prilagajamo na različne načine, odvisno od sloga. Če imamo komunikacijske lastnosti sloga »družabnik«, potem moramo krotiti potrebo po priznavanju s strani drugih oseb ali skupin. Povečati moramo ustvarjalne sposobnosti in aktivnosti, kot so reševanje konfliktov, samozavest in pogajanja. V primeru sloga »usmerjevalec« je potrebno znižati tendenco po kontroliranju drugih ljudi, povečati podpornost drugim s poslušanjem, spraševanjem in pozitivnim vzpodbujanjem. Pri slogu »odnosi« se velja upreti neprestanemu iskanju novih in različnih priložnosti. Razvijati je potrebno usmerjevalne spretnosti, kot sta pogajanje in divergentno mišljenje. Če pa je naš slog komuniciranja »mislec«, se moramo osredotočiti na omejevanje lastnega perfekcionizma in nagnjenosti k iskanju šibkih točk. Povečati je potrebno podporne spretnosti v smislu učinkovitega poslušanja, vzpodbujanja in sodelovanja z drugimi.

S prilagajanjem lastnega sloga komuniciranja slogu sogovornika povečamo učinkovitost sprejemanja lastnih sporočil. Takšno sporočilo je oblikovano po meri sogovornika, s čimer povečujemo pripravljenost sprejemanja in natančnost razumevanja sporočila.

Sogovorniku s komunikacijskim slogom »družabnik« (neposreden, podporen) se prilagodimo tako, da:

- podpiramo njegova stališča, ideje in sanjarjenja,
- pustimo razpravi, da gre svojo pot,
- smo zabavni in hitro prehajamo iz ene vsebine na drugo,
- kažemo zanimanje za sogovornika,
- se izogibamo konfliktom in preprirom,
- se strinjamo in si zabeležimo podrobnosti vsakega sporazuma,
- pohvalimo njegov videz, kreativnost, prepričljivost in privlačnost.

Sogovorniku s komunikacijskim slogom »usmerjevalec« (neposreden, kontroliran) se prilagodimo tako, da:

- podpiramo njegove cilje,
- govorimo o želenih rezultatih,
- o vsem komuniciramo kot o poslovnih zadevah,
- dajemo priznanje njegovim idejam, ne osebi,
- smo natančni, učinkoviti, dobro organizirani,
- ponudimo mu natančno opisane variante, podprte z analizami,
- če se ne strinjamo, se prepriamo o dejstvih, ne občutkih.

Sogovorniku s komunikacijskim slogom »mislec« (posreden, kontroliran) se prilagodimo tako, da:

- smo dobro pripravljeni,
- podpiramo njegov organiziran, premišljen pristop,
- podpiramo njegovo potrebo po natančnosti in logičnosti,
- pohvalimo njegovo učinkovitost, premišljenost in organiziranost,

- raje se mu predstavimo z dejanji kot z besedami,
- smo sistematični, natančni, organizirani in pripravljeni,
- zadevo opišemo do podrobnosti in pojasnimo, kako priti do rezultatov,
- ga sprašujemo in mu omogočimo, da pokaže koliko zna,
- si vzamemo čas za pojasnila in analizo,
- odgovarjamo na vprašanja z navajanjem podrobnosti,
- navedemo prednosti in pomanjkljivosti vsakega predloga,
- zagotovimo trdne, otipljive in stvarne dokaze.

Sogovorniku s komunikacijskim slogom »odnosi« (posreden, podporen) se prilagodimo tako, da:

- smo topli in iskreni,
- podpremo njegove občutke s tem, da pokažemo osebno zanimanje,
- domnevamo, da vse jemlje osebno,
- damo mu dovolj časa, da nam začne zaupati,
- napredujemo počasi, na neformalen način,
- aktivno poslušamo,
- v primeru nesporazuma razpravljamo o osebnih občutkih,
- podpiramo odnose,
- pohvalimo njegovo timsko delo, odnose z drugimi in sposobnost, da se znajde.

## **2 POTEK POSLOVNEGA RAZGOVORA**

Poslovni razgovor je ciljna dejavnost, ki se od družbenega in zasebnega razgovora razlikuje v tem, da je uspešno, ko dosega cilje, usmerjene v doseganje ciljev organizacije. Poslovni razgovor je v ožjem smislu namenjen doseganju ciljev pri prodaji, nabavi in pri razmerjih s konkurenti. V širšem smislu pa zadeva vse dejavnosti organizacije, vsa razmerja, ki obstajajo z zunanjimi in z notranjimi okolji organizacije (Možina et al., 1995, str. 114).

### **2.1 Zbiranje informacij in določitev cilja**

Pomemben del priprav na poslovni razgovor je zbiranje informacij. Na osnovi informacij lahko oblikujemo učinkovit koncept poteka poslovnega razgovora. Bolje informirana stranka v pogovorih ima prednost, saj so informacije moč, kateri kaže posvetiti posebno pozornost. Informacij ne zbiramo zgolj pred razgovorom, pač pa tudi med razgovorom samim. Veliko lahko izvemo o sogovorniku skozi njegovo obnašanje, argumentacijo, ton govora, govoro telesu in kretnje.

Kot prvo bi omenili informacije in znanja o izdelku ali storitvi, ki ga oziroma jo ponujamo nasprotni strani. Proces prodaje nikakor ne izvajajo posamezniki, ki niso do potankosti seznanjeni s predmetom prodaje. To so znanja o lastnostih izdelka ali storitve, ki jih ponujamo, predvsem pa se je potrebno osredotočiti na iskanje koristi predmeta prodaje za

potencialnega kupca. Koristi izdelka so glavni motiv, za katerega je kupec pripravljen plačati ceno. Velja se osredotočiti tudi na zbiranje informacij o nadomestnih in komplementarnih izdelkih, ki jih ponuja konkurenca. Potrebno je presojati možnost alternativne izbire izdelkov ali storitev, za katero se lahko odloči naš kupec. Kot prodajalec moramo imeti jasno sliko o dogajanju na trgu v naši dejavnosti in biti do potankosti seznanjeni z vsemi elementi trženjskega spleta.

Druga pomembna vrsta informacij pa se navezuje na kupca. Preden se udeležimo poslovnega sestanka moramo vedeti, kdo je naš sogovornik. Zavedanje o njegovi poziciji v podjetju in moči odločanja pomembno vpliva na našo pripravo koncepta razgovora. Priporočljivo je poznati njegov slog komuniciranja in značajske lastnosti. Poznavanje organizacije, njene vizije in poslanstva ter vpetosti v poslovno in družbeno okolje nam ustvari širšo sliko delovanja in načina razmišljanja našega kupca.

Preden se udeležimo poslovnega razgovora moramo vedeti, kakšen izplen si želimo. Jasno postavljeni cilji so osnova za presojanje uspešnosti poslovnega razgovora in s postavljanjem ciljev dejansko določimo vsebino razgovora. Kavčič (1996, str. 43-44) navaja pet splošnih ciljev, ki jih z vidika priprav na razgovor velja upoštevati:

- Prvi cilj je zagotoviti, da bomo na razgovoru obravnavali vse vsebine, ki so za nas relevantne, in to na način, ki je za nas zadovoljiv. Pripraviti se moramo tudi na vsebine, ki so nujne, hkrati pa predstavljajo naše šibke točke in obstaja verjetnost, da jih bo nasprotna stran ugotovila.
- Drugi cilj je zagotoviti, da se vsebin, ki so za nas lahko škodljive in niso nujen del razgovora, ne obravnava. Seveda se temu na vsak način ne moramo izogniti, zato je potrebno opredeliti pristop, kako bomo tem tematikam zmanjšali pomen ali pa se bomo soočili tudi na tem področju.
- S tretjim ciljem skušamo oceniti, kaj hoče doseči nasprotna stran. To definiramo na način, da ugotovimo njene prednosti, pomanjkljivosti in čemu se bo nemara želela izogniti. Z ocenjevanjem pričakovanj nasprotne strani bolje spoznamo njeno naravnost in posledično lahko sistematiziramo informacije o njej.
- Četrti cilj je zagotoviti izvajanje strategije pred in med poslovnim razgovorom. Tu gre za definiranje vrstnega reda obravnavanih vsebin in kako bomo obravnavali morebitne probleme. Koliko bomo pripravljeni iskati kompromise in koliko popuščanja bomo zahtevali od nasprotne strani ter kdo bodo udeleženci razgovora.
- Peti cilj pa je določitev izplena razgovora. Na intervalu definiramo vrednosti, ki odražajo idealni, zaželen in minimalni iztržek, ki ga v razgovoru želimo doseči. Pri tem moramo upoštevati tudi interval nasprotne strani, ki pa nam ni nikoli popolnoma znan. Približek točnosti ocene intervala nasprotne strani je odvisen od pripravljalne faze razgovora.

Preden se odpravimo na poslovni razgovor, moramo ugotoviti alternativne možnosti za primer, če se tekom pogovora oddaljimo od zastavljenega cilja. Med različnimi alternativami izberemo najboljšo, tako imenovano BATNA ( angl. *best alternative to a negotiated agreement*) oziroma najboljša alternativa k dogovorjenemu sporazumu, ki nam služi kot izhod v primeru neuspešnih razgovorov. Seveda je potrebno posvetiti posebno pozornost definiranju BATNE, saj je od tega odvisna naša uspešnost. Če je rezultat razgovorov boljši od BATNE, smo bili uspešni. V nasprotnem primeru pa posla ne bomo sklenili in se bomo poslužili alternativne možnosti (Lewicki & Saunders & Minton & Barry, 2003, str. 57).

## **2.2 Uporaba vprašanj med poslovnim razgovorom**

Na uspešnost poslovnega razgovora lahko v veliki meri vpliva premišljen sosled vprašanj, ki jih naslavljamo na sogovornika med razgovorom. Postavljanje vprašanj v točno določenem vrstnem redu vodi nas in sogovornika do obojestransko koristne rešitve. Takšen pristop nam omogoči razumeti sogovornikovo poslovno situacijo, odkriti njegov glavni problem in ugotoviti, kako ta problem vpliva na ostala področja poslovanja. Vse to izvajamo z namenom, da sogovornika pripeljemo do točke, ko sam prepozna potrebne koristi izdelka ali storitve, ki mu bo rešil ali rešila problem.

J. Gee in V. Gee (2007, str. 81-178) opisujeta štiri tipe vprašanj, ki jih lahko pri komunikaciji s sogovornikom spretno izkoristimo za pridobivanje pomembnih informacij. V nadaljevanju bom predstavil operativna, preiskovalna, vzročno-posledična in ključna vprašanja.

### **2.2.1 Operativna vprašanja**

Operativna vprašanja so vprašanja spoznavne narave in nam omogočijo vpogled v poslovno situacijo in položaj sogovornika. So odprtega tipa z namenom, da spodbudimo sogovornika k opisovanju problemov. Ustvarjajo temelje za medosebne odnose in morajo biti zastavljena preprosto. Usmerjena so v poslovna področja sogovornika, kjer je možnost uporabe našega izdelka ali storitve. Namen operativnih vprašanj je vzpostaviti izhodišče za razumevanje sogovornikovega poslovnega problema. Ko smo seznanjeni s procesom poslovanja, lahko vidimo ali predvidevamo, kje so oziroma kje bi lahko nastali problemi. Pri uporabi vprašanj moramo biti pazljivi, saj lahko hitro izzvenijo kot zasliševanje. Operativna vprašanja so učinkovita le, če so zastavljena v pravem trenutku prodajnega cikla in če se navezujejo na segmente poslovanja, za katere ponujamo izdelek ali storitev.

Operativna vprašanja je smiselno zastavljati, ko prodajamo izdelek ali storitev novi stranki. V takšni situaciji sogovornik pričakuje, da bomo razgovor pričeli z operativnimi vprašanji. Ustvariti si moramo osnovno sliko, ki nam bo v nadaljnjih razgovorih služila kot izhodišče za iskanje rešitev. Uporabljamo jih lahko v zgodnji fazi prodajnega cikla. Dobro izbrana vprašanja na začetku cikla vodijo v učinkovito diskusijo o problemih v kasnejši fazi, brez povzročanja negativnih občutkov. Pri strankah, s katerimi dobro sodelujemo, je uporaba

operativnih vprašanj dovoljena zgolj v primeru, ko pride do sprememb v poslovanju stranke. Sprememba poslovanja lahko vpliva na potrebe stranke in s tem posledično na povpraševanje po našem izdelku ali storitvi. Z vprašanji lahko odkrijemo novo priložnost za sodelovanje. Uporaba operativnih vprašanj je sprejemljiva tudi, ko dlje časa nismo stopili v stik z že znano stranko. To lahko izkoristimo kot priložnost, da odkrijemo še dodatne potrebe sogovornika, ki so morda v prvotni fazi spoznavanja ostale skrite.

Operativnih vprašanj ni priporočljivo zastavljati v kasnejših fazah prodajnega cikla. Takšno početje ustvarja sogovorniku vtis, da v pred pripravljalni fazi nismo zbrali primernih informacij o sogovorniku in podjetju ali pa v začetni fazi prodajnega cikla nismo zastavljali primernih vprašanj oziroma nismo aktivno poslušali. V primeru, da se znajdemo v situaciji, ko zaključimo z vnaprej skrbno pripravljenim razgovorom, ne dobimo pa odziva od sogovornika, luknje nikakor ne mašimo z operativnim vprašanjem. Pomembno je tudi, da je uporaba vprašanj zmerna, saj prekomerna uporaba lahko pri sogovorniku povzroči neučakanost in občutek zasliševanja. Pomembno je, da pravočasno preidemo v naslednjo fazo razgovora. Pri občutljivih informacijah, kot so: politika poslovanja, zmanjševanje sredstev, prevzemi itd., jih je priporočljivo pridobiti kasneje, ko se vzpostavi zaupanje. Uporaba operativnih vprašanj na tem področju je lahko dokaj tvegano početje, saj ne vemo v kakšnem položaju je sogovornik.

### **2.2.2 Preiskovalna vprašanja**

Sedaj ko imamo informacije o stranki in podjetju, lahko preidemo v drugo fazo in s preiskovalnimi vprašanji odkrivamo problematična področja. Na splošno se ljudje ne zavedamo problemov, bodisi jih potlačimo ali pa jih enostavno ne zaznamo. Preiskovalna vprašanja vodijo sogovornika do odkrivanja problemov in posledično do nezadovoljstva.

To so majhne potrebe po spremembah, katerim pa ne pripisujemo velikega pomena iz različnih razlogov. Naša naloga je, da te majhne potrebe sogovornika razvijemo v velike, čemur sledi ukrepanje v smislu nakupa našega izdelka ali storitve. Ljudje kupujemo izdelke in storitve zaradi potrebe po koristih, ki so posledica nastalih problemov. Naša naloga je, da identificiramo, razvijamo in zadovoljujemo potrebe stranke.

Primeren trenutek za zastavljanje preiskovalnih vprašanj je, ko ima stranka velik problem z obstoječo storitvijo na področju, kjer je naš izdelek ali storitev optimalna. Bolj kot bomo razvili problem in posledično potrebo sogovornika, bolj neučakan bo za nakup izdelka oziroma storitve. V primeru, ko stranka že dlje časa uporablja konkurenčni proizvod ali storitev, bomo z uporabo vprašanj odkrili morebitna nezadovoljstva in jih razvijali v veliko potrebo po zamenjavi izdelka ali storitve. V nasprotnem primeru pa bomo ugotovili popolno zadovoljstvo stranke z obstoječim izdelkom in si tako prihranili čas, ki bi ga sicer porabili za nadaljevanje razgovora. Preiskovalna vprašanja zastavljamo za področja, kjer lahko nudimo rešitev. Nikakor se ne spuščamo v segmente poslovanja, kjer naš izdelek ali

storitev ne prinašata koristi oziroma rešitve. Vprašanja uporabljamo v zgodnji fazi prodajnega cikla, a nujno po uporabi operativnih vprašanj, če so potrebna.

Zelo tvegano je zastavljati preiskovalna vprašanja za področja, za katera je stranka pred kratkim sprejela pomembne odločitve. Zastavljena vprašanja v takšnih situacijah zvenijo kot kritika. Če pa so se te odločitve izkazale za slabe, lahko sogovornik iz čustvenih vzgibov prekine razgovor. Omenjenega tipa vprašanj nikoli ne uporabljamo pri razgovorih z novo stranko. Vedno si najprej ustvarimo sliko o sogovorniku in podjetju, gradimo odnos zaupanja in šele nato preidemo na odkrivanje problemov. V primeru, ko stranka že uporablja naš izdelek ali storitev, za to področje ne uporabljamo preiskovalnih vprašanj.

### **2.2.3 Vzročno-posledična vprašanja**

Vzročno-posledična vprašanja obelodanijo morebitne posledice in vplive sogovornikovega problema na ostale segmente poslovanja. Vse prevečkrat delamo napako, ko skozi razgovor spoznamo način delovanja sogovornika in poslovnega procesa, skupaj ugotovimo problem in v naslednjem trenutku ponudimo rešitev. Pomembno je, da odkriti problem razširimo na celotno poslovanje in najdemo korelacije s segmenti, ki ravno tako predstavljajo probleme, katerih pa se sogovornik ni zavedal. Pri takem pristopu so začetne razsežnosti neprimerljive z dejanskimi razsežnostmi problema in narekujejo takojšnje ukrepanje. Šele ko dokončno razvijemo potrebo sogovornika, mu ponudimo rešitev v obliki našega izdelka ali storitve. Zavedati se moramo, da ko stranka kupi naš izdelek ali storitev, dejansko kupuje spremembo, in to spremembo mu moramo z primernim sledom vprašanj nazorno prikazati.

Bolj kot je problem za stranko pomemben, več je prostora za zastavljanje vzročno-posledičnih vprašanj. S pomembnostjo problema raste tudi interes sogovornika po sodelovanju in iskanju rešitve. Uporaba tega tipa vprašanj je primerna tudi v primeru, ko gre za zelo kompleksen problem s številnimi posledicami. Uporaba vzročno-posledičnih vprašanj je primerna tudi, ko za rešitev situacije sogovorniku ponujamo izdelek, ki pa cenovno ni konkurenčen. V takšnem primeru ne poudarjamo lastnosti izdelka, pač pa z uporabo vprašanj preidemo na področja, na katerih je naš izdelek konkurenčen.

Dokler nismo seznanjeni s podrobnostmi poslovanja sogovornika in problematičnimi področji je uporaba vprašanj neprimerna. Takšen pristop bi odvrnil sogovornika od skupnega iskanja rešitve. Nikoli ne napeljujemo sogovornika k obliki rešitve, za katero nimamo ustreznega izdelka ali storitve. Vprašanja se navezujejo izključno na zadovoljevanje posebnih potreb, za katere zagotavljamo rešitev. Ne spuščamo se na zelo občutljiva področja, razen v primeru, če smo s sogovornikom razvili dober medosebni odnos.

## **2.2.4 Ključna vprašanja**

Ključno vprašanje, kot zadnje v nizu vprašanj, napelje sogovornika k razmisleku in opredelitvi pomembnosti zadovoljitve potrebe. Sogovornik nam pojasni, zakaj je rešitev zanj tako pomembna. Vsekakor je učinkovitost vprašanja odvisna od naše iskrenosti in resnične želje po zadovoljitvi sogovornikovih potreb. Ključna vprašanja povečajo vrednost izbranim rešitvam in vodijo stranko do spoznanja o pravilnosti odločitve.

Velikokrat je problem tako kompleksen, da rešitev temeljnega problema da rezultate tudi na področjih, za katere nismo pričakovali pozitivnih učinkov. Takšna situacija je primerna za zastavljanje ključnih vprašanj. To vzpodbudi sogovornika k iskanju novih koristi. Pravi trenutek za zastavljanje vprašanj je takoj po tem, ko smo s sogovornikom ocenili pomembnost problema z uporabo vzročno-posledičnih vprašanj in tik pred predstavitvijo našega izdelka ali storitve. Velja tudi, da so ključna vprašanja lahko v pomoč, ko mora sogovornik nadrejenim ali skupini pojasniti izbrano odločitev in nakup našega izdelka ali storitve.

Nikakor pa ni priporočljivo na samem začetku razgovora sogovornika motivirati z izjavami, ki mu obljublajo učinkovitejši poslovni proces in rešitev za razne morebitne probleme. Včasih se zgodi, da sogovornik enostavno brez razloga kaže simpatije do našega izdelka ali storitve in je pripravljen sprejeti hitro odločitev. V takšnih trenutkih je zastavljanje ključnih vprašanj tvegano početje, saj lahko sprožijo pri stranki ponoven premislek in s tem tvegamo sklenitev posla.

## **3 OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI KOMUNIKATORJA**

Uspešnost poslovnega razgovora je v večji meri odvisna od udeležencev razgovora. Pomembno je, kako se sogovorniki kot osebnosti zavedajo elementov, ki vplivajo na potek razgovora. Poleg poznavanja lastnega in sogovornikovega sloga komuniciranja ima izreden doprinos k uspešnosti komuniciranja tudi neverbalna komunikacija in pa razvitost čustvene inteligentnosti, ki nam omogoči zaznati občutke in čustva pri nas in soljudeh, da jih lahko spretno izkoristimo pri medčloveških odnosih.

### **3.1 Čustvena inteligentnost**

Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994, str. 306) opredeljuje inteligentnost kot lastnost inteligentnega človeka, inteligenco pa Veliki slovar tujk (2002, str. 506) tolmači kot razumnost, bistrournost, prirojeno sposobnost posameznika, da zavestno usmerja mišljenje na nove zahteve. Navaja pa tudi, da je inteligenca skupina ljudi, ki je visoko izobražena, oziroma razumništvo kot družbeni sloj. Kot bomo videli, nekateri avtorji uporabljajo izraz čustvena inteligenca spet drugi pa čustvena inteligentnost.

Weisinger (2001, str. 17) opredeljuje čustveno inteligenco, kot inteligentno uporabo čustev. To je uporaba čustev z namenom, da nam pomagajo k takšnem vedenju in

mišljenju, ki nam je v korist. Je nepogrešljiva pri reševanju konfliktnih situacij, vzpostavljanju odnosa s sogovornikom, vztrajanju pri nalogi in številnih drugih izzivih na poti k uspehu. Čustveno inteligenco uporabljamo tako na osebni kot na medosebni ravni. Na osebni ravni se kaže kot samopomoč, na medosebni pa kot pomoč drugim.

Weisbach (1999, str. 7) pravi, da so čustvene sposobnosti tiste, ki določajo, kako spretno ravnamo s seboj ter drugimi in tako posledično vplivamo na naše uspehe v zasebnem in poklicnem življenju. Čustveno inteligenco opisuje kot raznovrstne človekove lastnosti v smislu značaja, obzirnosti, rahločutnosti in človečnosti.

Goleman (2001, str. 338) obravnava čustveno inteligentnost kot sposobnost nadzorovanja in obvladovanja lastnih čustev in čustev drugih ter sposobnost prisluhniti občutkom, ki usmerjajo naše mišljenje in dejanja.

Čustvena inteligentnost narekuje našo zmogljivost za učenje praktičnih spretnosti, ki temeljijo na petih prvinah: zavedanje sebe, motivacija, obvladovanje sebe, empatija in spretnost v medosebnih odnosih. Kolikšen delež naših zmogljivosti smo pretvorili v delovne spretnosti, kaže čustvena spretnost. Če je oseba visoko čustveno inteligentna, še ne pomeni, da bo osvojila tiste čustvene spretnosti, ki so za njeno delo pomembne, ima pa vsekakor odlično osnovo, da razvije te spretnosti. Čustvene spretnosti se združujejo v skupine, ki temeljijo na osnovi spretnosti čustvene inteligentnosti. V nadaljevanju Goleman (2001, str. 41-42) navaja pet razsežnosti čustvene inteligentnosti in znotraj tega petindvajset čustvenih spretnosti.

**Zavedanje sebe** pomeni, poznavanje svojih trenutnih občutkov in sposobnosti, da povečano osebno naklonjenost do stvari in oseb okoli nas upoštevamo pri odločitvah. Gre za stvarno ocenjevanje lastnih sposobnosti in za razvitost čuta za zaupanje vase ter za poznavanje našega notranjega doživljanja, notranjih virov in notranjih zaznav.

- **Čustvena zavest** je zavedanje, kako naša čustva vplivajo na storilnost in kako uporabljamo lastne vrednote v procesu odločanja. Zavedamo se lastnih čustev in njihovega učinkovanja. S spretnostjo čustvene zavesti vemo, katera čustva doživljamo, in predvsem, zakaj jih doživljamo. Se zavedamo pomembnosti povezave med zaznavanjem čustev in med tem, kar mislimo, govorimo in delamo. Prepoznavamo vpliv svojih občutkov na storilnost in se zavestno usmerjamo k svojim vrednotam in ciljem.
- **Natančno ocenjevanje sebe** pomeni poznavanje in nepristranskost za lastne zmogljivosti in omejitve. Je jasna podoba o sebi in zavedanje, kaj je potrebno izboljšati. Takšna spretnost nam omogoča učenje iz izkušenj, smo dovzetni do povratnih informacij in sprejemamo nove poglede. Nase gledamo v realni luči in smo sposobni se poglobiti vase.

- **Zaupanje vase** se odraža v pogumu, ki izvira iz prepričanja o lastnih sposobnostih, vrednotah in verovanja v cilj. Spretnost se kaže v našem nastopu, izpostavljanju, zagovarjanju resnice in izražanju nepriljubljenih mnenj. Smo odločni in se pravilno odločamo kljub negotovosti in pritiskom.

**Obvladovanje sebe** pomeni obvladovanje notranjega doživljanja, vzgibov in virov. Je nadzor in obvladovanje čustev tako, da nas pri delu ne ovirajo, pač pa da jih iskoriščamo za doseganje poslovnega cilja. Omogoči hitro okrevanje po čustvenih pretresih. Nadzorovanje lastnih čustev pa ne pomeni nujno zanikanje ali zatiranje resničnih čustev. Iz jeze, žalosti ali strahu lahko črpamo ustvarjalno energijo in povezanost.

- **Nadzorovanje sebe** nam omogoči uspešno brzdaje čustev in vzgibov. Sposobni smo ostati zbrani, pozitivno usmerjeni in ne klonemo v kritičnih situacijah. Imamo jasne misli in ohranjamo zbranost tudi, ko smo pod pritiskom.
- **Zanesljivost** se odraža v ohranjanju meril za odkritost in poštenost. Vedno delujemo v skladu z etičnimi načeli in gradimo zaupanje na osebni zanesljivosti in verodostojnosti. Priznavamo argumentirane napake in nasprotujemo neetičnim dejanjem drugih. Zavzemamo se za stroga načelna stališča, četudi niso najbolj priljubljena.
- **Z vestnostjo** kažemo odgovornost za osebno storilnost. Izpolnjujemo obveznosti in držimo obljube. Smo urejeni in natančni pri delu ter smo zaslužni za izpolnjevanje lastnih ciljev.
- **Prilagodljivost** je spretnost, ki se odraža v prožnosti pri obvladovanju sprememb. Brez težav izvajamo več nalog hkrati in prilagajamo svoje odzivanje in taktiko primerno okoliščinam. Smo prožni v svojem opazovanju dogajanja in smo sposobni razvrščati zadeve po pomembnosti.
- **Dojemljivost za novosti** kažemo z navdušenjem in naklonjenostjo do novih zamisli, postopkov in spoznanj. Iščemo sveže zamisli iz različnih virov, oblikujemo izvirne rešitve za probleme in v mišljenju ne oklevamo pri zavzemanju za nova in tvegana stališča.

**Motivacija** so čustvena nagnjenja, ki vodijo k uresničevanju cilja ali ga pomagajo doseči. Pomeni izkoriščanje vseh virov pri zastavljanju pobud in želja po napredovanju ter premagovanju ovir in razočaranj zaradi frustriranosti.

- **Težnja k izpolnitvi cilja** so prizadevanja za doseganje in izpolnjevanje meril odličnosti. Takšna spretnost nas usmerja k ciljem, da jih izpolnimo in dosežemo ustrezno merilo. Iz različnih virov zbiramo podatke, da omejimo negotovost, in odkrivamo načine, kako bolje delati in kako izboljšati storilnost.
- **Zavzetost** se kaže v usklajenosti s cilji skupine ali organizacije. Pripravljeni smo se žrtvovati za izpolnitev cilja in iščemo priložnosti, ki olajšajo izpolnjevanje skupnega poslanstva. Pri odločanju in izbiranju se opiramo na temeljne vrednote v skupini.

- **Pobuda** je pripravljenost za odziv na vsako priložnost. Zasledujemo cilje in za realizacijo ponavadi naredimo več, kot se od nas pričakuje. Nenehno odzivanje na dogodke namesto pripravljenosti nanje je tipična lastnost posameznikov s pomankljivo spodbudo. Ob slabem predvidevanju razvoja dogodkov smo prisiljeni v ravnanje v kriznih okoliščinah.
- **Optimizem** kot spretnost nam pomaga v smislu vztrajnosti pri izpolnjevanju ciljev kljub oviram in zadržkom. Delamo v upanju na uspeh in ne iz strahu pred polomom. Problemi nam predstavljajo sicer nujno, a obladljivo oviro in jih ne jemljemo kot osebno pomankljivost.

**Empatija** je sposobnost prepoznavanja in razumevanja čustev sogovornikov, razumevanje njihovih stališč in ohranjanje uglašenosti z ljudmi kljub različnostim, ki so del nas. Je zavedanje čustev, potreb in skrbi drugih.

- Spretnost **razumevanja drugih** nam omogoči prepoznavanje občutkov, pogledov in stališč sogovornikov in drugih ter izkazovanje zanimanja in razumevanja za njihove težave in zadrege. Smo pozorni na čustvene namige in znamo dobro poslušati, ne skrivamo rahločutnosti in razumemo stališča drugih.
- Prepoznavanje **razvojne rasti drugih** v smislu zaznavanja potreb po nadaljnjem razvoju in spodbujanju njihove sposobnosti. Priznavamo in nagradujemo dosežke drugih, jih vodimo, svetujemo ter zastavljamo naloge, ki so jim v izziv in nadaljni osebni razvoj. Dobro poslušamo in se odzivamo z ustrezno povratno informacijo.
- **Ustrežljivost** kot predvidevanje, prepoznavanje in izpolnjevanje potreb stranke. Razumemo potrebe stranke in jih usklajujemo z možnimi rešitvami ali razpoložljivimi proizvodi in storitvami. Trudimo se na različne načine, da zagotovimo zadovoljstvo in zvestobo stranke. Radi ponudimo pomoč in sprejmemo stališča stranke ter se postavimo v vlogo zaupnega svetovalca.
- **Zavzemanje za različnost** pomeni ustvarjanje priložnosti za sodelovanje različnih ljudi pri reševanju problema. Spoštujemo in podpiramo različnost med ljudmi, z razumevanjem sprejemamo različne poglede in v raznolikosti prepoznamo priložnosti za ustvarjanje vzdušja, primernega za uspešno doseganje zastavljenih ciljev.
- **Poslovodna zavest** je spretnost prepoznavanja skupinskih čustvenih tokov in odnosov glede na vplivnost. Sposobni smo prepoznati moč, ki gradi ključne odnose in odkrivamo odločilne družbene povezave. Razumemo silnice, ki oblikujejo poglede in dejanja strank.

**Družbene spretnosti** se izkazujejo v uravnavanju čustev v odnosih z ljudmi in prepoznavanju družbenih okoliščin in povezav. Je sposobnost uporabiti vse že navedene prvine smiselno s ciljem prepričevanja, vodenja, pogajanja in glajenja sporov za boljše sodelovanje in timsko delo.

- **Vplivnost** je spretnost obvladovanja učinkovitih taktik prepričevanja. Imamo sposobnost s prilagoditvijo predstavitve na poslušalčevo pozornost pritegniti ljudi k sodelovanju. Poslužujemo se različnih strategij in dodajamo noto dramatičnosti z namenom prikaza bistva zadeve. Pri vplivanju je odločilnega pomena empatija, saj je nemogoče ugodno vplivati na druge, če ne vemo, kaj čutijo oziroma v kakšnem položaju so. Slabo razvita spretnost prepričevanja se odraža v svojeglavem vsiljevanju mnenja, neoziraje se na posledice, in ustvarjanje negativnega vtisa.
- Spretnost **sporazumevanja** se odraža v pozornem poslušanju in v prepričljivosti oddajanja sporočila. Podpiramo izmenjavo informacij in stremimo k vzajemnemu razumevanju. Spodbujamo odkrito komuniciranje in smo pripravljeni prisluhniti tako dobrim kot slabim informacijam.
- **Obvladovanje sporov** za pogajanja in reševanje nesporazumov. Z diplomatsko spretnostjo obvladujemo težavne sogovornike in napete okoliščine. Sposobni smo zaznati vir spora, ga javno razkriti in pomagati pri umirjanju. Naravnani smo k razpravljanju in odkritim pogovorom ter napeljevanju h kompromisnim rešitvam.
- Spretnost **vodenja** uporabljamo za navdihovanje in usmerjanje posameznikov in skupin. Smo pozitivni, odprti, imamo sposobnost čustvenega izražanja in potrebo po toplih in demokratičnih odnosih.
- **Spodbujanje sprememb** pomeni uvajanje in obvladovanje sprememb. Sposobni smo prepoznati potrebo po spremembi, izzvati zatečeno stanje in s tem pokazati sogovorniku, kako potrebna je sprememba. Zavzemamo se za spremembe, jih snujemo in vplivamo na sogovornika, da jih skupaj uresničimo.
- **Ustvarjanje vezi** je spretnost vzdrževanja koristnih odnosov. Gojimo in vzdržujemo mreže neuradnih poznanstev in iščemo zlasti obojestransko koristne zveze. Vzpostavljamo in ohranjamo prijateljske vezi med sodelavci v skupini in organizaciji.
- **Pridruženost in sodelovanje** pomeni usklajenost dejavnosti z drugimi in usmerjenost k skupnim ciljem. Ohranjamo ravnovesje med doseganjem zastavljenih ciljev in vzpostavljanjem medosebnih odnosov. Odkrivamo in vzpodbujamo priložnost za sodelovanje in skrbimo za prijateljsko vzdušje.
- **Timske sposobnosti** ustvarjajo sinergije pri realizaciji zastavljenih ciljev. Gojimo kakovosti tima, kot so: sodelovanje, spoštovanje in naklonjenost k ustrežljivosti. Gradimo timsko identiteto, solidarnost in zavezanost, da ščitimo skupino in njen ugled.

### 3.2 Neverbalno komuniciranje

Govor ni edini posrednik naših misli. Sporočila prenašamo tudi s telesom, pa če se tega zavedamo ali ne. Sporočila prenašajo gibi naših rok, kretnje, oči, nasmeh, mimika obraza, ton glasu, drža itd. Neverbalna komunikacija je lahko vir informacij, ki nam pomaga brati med vrsticami. Uporaba je zlasti koristna, ko potrebujemo potrdilo neke svoje misli ali razumevanje namenov sogovornika. Nemogoče je nekomunicirati. Ljudje ne komuniciramo samo z besedami, vsi ostali elementi komunikacije, ki se odražajo skozi

govorico telesa, pa v okolje neprestano pošiljajo sporočila. Vse to so viri podatkov, ki jih delimo z drugimi, četudi ničesar ne povemo (Petar, 2006, str. 93).

Neverbalno komuniciranje je lahko posledica nezavedne reakcije, ki nima namena sporočiti, pa to funkcijo kljub temu opravlja. To se izkaže v primeru strahu v mimiki, telesni drži in nepričakovanih reakcijah posameznika. Najbolj pogosto se med sporazumevanjem odzivamo tako, da del neverbalnih signalov oddajamo nezavedno, del pa zavedno. Zelo redko pa je naša neverbalna komunikacija v celoti zavedno vodena akcija ali sporočilo (Mihaljčič, 2006, str. 25).

Pri interpretaciji govornice telesa moramo biti pozorni na tri stvari. Prvič se moramo zavedati, da je isti znak lahko uporabljen za prenašanje različnih sporočil. Drugič, da so različni znaki lahko uporabljeni za prenos istega sporočila. In tretjič, da ko človek misli eno, govori pa nekaj drugega, so verbalni in neverbalni znaki v neskladju. Če sta si dva podatka, poslana verbalno in neverbalno v nasprotju, velja verjeti neverbalni komunikaciji, ker jo je težje nadzirati in popačiti (Petar, 2006, str. 93).

Kavčič (1999, str. 278-291) navaja pomembnejše vrste neverbalnega komuniciranja.

Izraz **parajezik** se nanaša na kakovost glasu, s katerim dodamo pomembno sporočilno noto vsebini, ki jo želimo posredovati sogovorniku. Ni zgolj pomembna besedna struktura sporočila, pač pa tudi, na kakšen način to sporočilo povemo. Parajezik se nanaša na različne lastnosti uporabljenega glasu pri komuniciranju. Tako lahko spreminjamo višino glasu, hitrost govora, glasnost in kakovost glasu v smislu zvočnosti oziroma tona glasu, ali pa različno poudarimo uporabljene besede v stavku. Vsak od nas ima neko specifično kombinacijo višine, glasnosti, hitrosti in kakovosti glasu. Vsaka od teh lastnosti posamično ali v kombinaciji dopolnjuje, nadomešča ali nasprotuje besedam, ki jih uporabimo v besednem sporočilu. Oseba z nižjim glasom ponavadi vzbuja vtis avtoritete in zaupanja. Nižji glas je za poslušalca prijetnejši in bolj pomirjujoč od visokega. Sprememba hitrosti glasu je velikokrat posledica čustvene spremembe, ki se odraža v veselju, žalosti, prestrašenosti ali nervozni. Negotovost in nizka samozavest narekujeta počasen govor ali pa če želimo nekaj eksplicitno poudariti. S kombinacijo hitrosti, višine, glasnosti in kakovosti tona sporočamo svoj čustveni odnos do sporočila, ki ga izražamo z besedami. Vendar nobena od navedenih lastnosti nima zgolj enega samega pomena. V prvi vrsti so razlike med ljudmi v smislu njihovega običajnega, normalnega načina govora. Kot drugo pa ima lahko ista lastnost različne pomene. Zato moramo biti pozorni zlasti na spremembe teh lastnosti pri govoru sogovornika in opaziti odklon od običajnega govora ali od prejšnjih karakteristik, ki nakazujejo vključevanje čustev. Če je vsebina govornega sporočila in izbrane besede v neskladju s parajezikom, velja verjeti slednjemu.

**Geste** so gibi in kretnje, ki jih običajno izvajamo z rokami in tako pošiljamo vidne signale sogovorniku. Pogosto se kombinirajo z gibi glave in drugimi deli telesa. Geste so lahko naključne ali podzavestne, lahko so naučene ali hotene. Podzavestne ali nekontrolirane

geste so gibi telesa, ki izražajo naša čustva ali resnične misli. Kljub temu da jih velikokrat želimo nadzirati s ciljem, da so v skladu z družbenimi normami, ostajajo bolj ali manj nekontrolirane. Zavedati se moramo, da se pomeni gest razlikujejo med kulturami, so pa tudi nekatere, ki imajo skoraj univerzalni pomen, kot na primer stisnjena pest.

Geste je mogoče razdeliti v nekaj skupin:

- **Znaki in označitve.** To so namerne geste, ki so ekvivalent besedam. Uporabljajo se v razmerah, kjer je uporaba besed otežkočena. Prednost take uporabe znakov je predvsem pri prenašanju pomena na večjo razdaljo.
- **Ponazoritvene geste.** So namerne in neposredno povezane z govorom. Njihov namen je ponazoriti, poudariti, dopolniti ali ponoviti povedano.
- **Regulatorji.** Sem vključujemo geste, ki vzdržujejo ali usmerjajo pogovor. S kimanje, mahanjem in premikanjem obrvi lahko kontroliramo ustne komunikacije in sporočamo sogovorniku na primer, naj pohiti ali upočasni svoj govor. Uporaba takšnih gest je ponavadi namerna.
- **Razkrivalec čustev.** To so geste, ki izražajo naša čustva in so pogosto kombinirane z izrazom obraza. Nakazujejo jezo, žalost, zadrego itd. Te vrste gest je relativno težko nadzorovati.
- **Prilagojevalci.** So geste, ki so posledica nepričakovane situacije. Sem sodijo geste, s katerimi se prilagajamo okoliščinam. Tako recimo, ko nas je strah, damo roke pred obraz ali pa jih dvignemo v položaj obrambe. Takšni gibi so spontani, nenadni in jih ne kontroliramo.

**Izraz obraza** sodi med najbolj izrazne kanale neverbalne komunikacije. Obraz lahko sporoča marsikaj, vendar je to tip neverbalne komunikacije, ki ga je najlažje kontrolirati. Izraz obraza je lahko namenski, kot je na primer nasmeh pri vljudnostnem pozdravu; naključni, kot je zožanje zenic pri nenadni močni svetlobi; ali nezavedni pri resničnem presenečenju ali šoku. Z obraznimi gibi lahko posredujemo številna čustva in stališča. Nekatere enostavnejše izraze, kot so: gubanje čela, smejanje in nasmeh, je brez težav ponarediti, medtem ko to ne velja za majhne gibe ustnic in predela okoli njih, trzanja mišic na licih in premikanja mišic okoli oči. Odprta usta izražajo presenečenost in znak začudenja, dvigovanje kota ust kot cinizem itd. Naša sposobnost prepoznavanja sporočilnosti različnih izrazov obraza je odvisna od izkušenj, ki jih imamo s posameznim sogovornikom, s številom različnih, skozi obraz izraženih emocij in okoliščin, v katerih se pojavljajo. Prepoznavanje znakov ni enako natančno za vsa čustva in ljudi. Zato velja previdnost pri tolmačenju izrazov, še posebej, če imamo opravka z ljudmi, ki jih ne poznamo.

**Oči in pogled** so najbolj uporabljen način neverbalnega komuniciranja. Pogled v oči je medij za sporočanje stališč in vir povratnih informacij sporočevalcu. Odprt pogled naravnost v oči sogovornika se smatra kot znak odprtosti in poštenosti, samozavesti in trdnosti. Razlog za zmanjšanje stika z očmi je ponavadi v prikrivanju nečesa,

tekmovalnosti, nezaželenosti, napetosti ali strahu. Bolje zaupamo sogovorniku, ki nas gleda naravnost v oči, kot tistemu, ki nas ne. Pri očeh poteka komunikacija predvsem z zenico, položajem vek in usmerjenostjo pogleda. Znaki zanimanja in navdušenja se kažejo v široki zenici, ravno nasprotno pa zožena zenica priča o nezanimanju in jezi. Dvignjena veka izraža presenečenje, spuščena pa zanimanje in osredotočenost. Jeza ali zamišljenost se prepoznata skozi stisnjene veke. Pogled mimo sogovornika je znak ošabnosti, zamišljenosti in negotovosti, lahko pa tudi osredotočenosti. Mežikanje si razlagamo kot živčnost, umikanje pogleda pa kot strah in slabo vest. Sogovornika ne gledamo ves čas naravnost v oči. Poslovni pogled je usmerjen v trikotnik med usti in obema očesoma. Dolg nepremičen pogled je značilen za osebe, ki so v komunikaciji z osebami nižjega statusa od svojega. Izraža dominantnost in agresijo, lahko pa tudi občudovanje. Govorci, ki vztrajajo pri dolgem pogledu v oči poslušalcev, veljajo za bolj prepričljive. Vendar obstajajo družbeno opredeljene norme glede vljudnosti daljšega gledanja v oči sogovornika. Četudi je na splošno prepričanje, da je bolje imeti več stika z očmi kot manj, naj ne bi nepremično gledanje naravnost v oči sogovornika trajalo več kot deset sekund, saj mu sicer lahko vzbudimo nelagodje in strah.

**Položaj telesa, rok in nog.** Drža telesa, ki jo zavzamemo v pogovoru, odraža naše stališče do sogovornika. Toga, okorela drža sporoča napetost in nezaželenost sogovornika, nasprotno pa sproščena drža lahko izraža nadvladje ali superiornost nad sogovornikom. Zavzemanje drže telesa je družbeno oziroma kulturno zelo urejena. Socialne norme določajo pričakovani položaj telesa glede na situacije, kot so pogajanja, predstavitve, poslušanje predavanj itd. Osebe, ki ne zavzemajo drže telesa v skladu s socialnimi normami, vzbujajo pri sogovornikih občutek nezanimanja, zdolgočasnosti, plahosti, odmaknjenosti ali celo nasilnosti. Naša razlaga sogovornikove drže vpliva na naše dožemanje njegovega stališča in odnosa do obravnavane tematike. Tudi za hojo lahko rečemo, da obstajajo kulturni obrazci. Pri nas velja, da je hitra hoja znak samozavesti in tudi domišljavosti. Hoja z rokami v pasu lahko izraža gospodovalnost ali naivnost. Pri sedenju pomeni prekrivanje nog ali gležnjevi previdnost, vznemirjenost ali zadržanost. Znak za napadalno držo ali prepirljivost pa so noge prekrivane v številko štiri. Noge spodvite nazaj naj bi označevale odklanjanje, ovite okoli stola pa negotovost in iskanje opore. Pri vsem tem se moramo zavedati, da spremembi položaja lahko botruje zgolj zagotavljanje večje udobnosti, zato ni priporočljivo prehitro sklepanje. Za roke velja podobno kot za noge. Pri rokah upoštevamo tudi ramenski obroč in dlani. Znake odprtosti in gotovosti kažejo široke kretnje rok, medtem ko ozke kretnje izražajo negotovost in bojazen. Prekrivane roke na prsih nakazujejo obrambni položaj, čakanje in odklonilnost. Slušatelji s takšno držo manj pozorno poslušajo sogovornika in njegovim besedam pripisujejo manjši pomen. Roke v žepih izražajo sproščenost, sklenjene za vratom pa dominantnost. Samozavestne osebe, ki pogosto ne uporabljajo drugih kretenj, imajo roke sklenjene v trikotnik. Roke za hrbtom, ko ena roka prime dlan druge, izraža samozavest, vzvišenost in neustrašnost. Če pa roka za hrbtom prime zapestje druge, je to znak napetosti v človeku in poskus samoobvladovanja. Pomembno je, da si položaj telesa, rok in nog

razlagamo v kombinaciji z drugimi kanali, šele nato si lahko ustvarimo sliko o sogovorniku.

**Dotikanje.** Najpogostejše dotikanje v poslovnem svetu je stisk roke. Ta lahko izraža različno stopnjo intimnosti odnosa med sogovornikoma. Najnižja stopnja je stisk dlani, sledi stisk dlani z objemom dlani z drugo roko, nato stisk dlani s trepljanjem po ramenu in kot najvišja stopnja je stisk dlani z objemom ramen. Navzdol obrnjena dlan naj bi pomenila gospodovalnost, superiornost in napadalnost. Nasprotno naj bi navzgor obrnjena dlan izražala podrejenost in vdanost. Normalen stisk roke je z navpično postavljeno dlanjo, ki ne sme biti premočan in ne prešibek. Sogovornik, ki ob srečanju slabo stisne roko, pusti pečat slabiča in ga dojemamo kot neprijetnega sogovornika. Nasprotno pa si ustvarimo mnenje o sogovorniku, ki premočno stisne roko. Razumemo ga kot napadalnega in robustnega. Pri rokovanju se mora roka nahajati v področju telesa in ne sme biti povsem iztegnjena v smeri sogovornika, saj tako posegamo v njegov prostor in dajemo vtis agresivnosti.

Uporaba **prostora** v komunikacijske namene se imenuje tudi proksemika. Prostor, ki ga potrebujemo, je posledica psihološke in fiziološke potrebe posameznika in se izraža skozi razdaljo, ki jo imamo do sogovornika. Nespoštovanje neformalnega prostora lahko bistveno vpliva na učinkovitost komunikacije. Razlikujemo štiri vrste medosebnega prostora:

- **Intimni prostor** obsega razdaljo od fizičnega dotikanja do 0,5 metra. To je prostor, ki je namenjen zgolj osebam, s katerimi imamo intimne odnose.
- **Osebni prostor** se nanaša na razdaljo od 0,5 metra do 1,2 metra. To je razdalja, ki še omogoča telesni stik in razmere za sproščen prijateljski pogovor.
- **Socialni prostor** obsega razdaljo med 1,2 metra do 4,0 metrov. Socialni prostor se ponavadi zavzame pri poslovnem komuniciranju. Potreben je nekoliko močnejši glas in bolj izostren pogled.
- **Javni prostor** obsega razdaljo od 4,0 metra do 8,0 metra. Takšen prostor uporabljajo sogovorniki z višjim statusom ali za srečanja z več udeleženci. Pri komuniciranju v takšnih okoliščinah moramo posebno pozornost posvetiti parajeziku, gestam in položaju telesa, ker nadomeščajo stik z očmi in izraz obraza.

Komuniciramo tudi s svojo **pojavo**. Gre za celostno podobo, ki jo izražamo z obleko, nakitom, pričesko. Primerna urejenost lastne zunanje podobe izkazuje spoštovanje do sogovornika in kaže naš resen odnos do obravnavane tematike.

## **4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O KOMUNIKACIJSKIH SLOGIH ZDRAVNIKOV IN STROKOVNIH SODELAVCEV IZ FARMACEVTSKE DEJAVNOSTI**

### **4.1 Namen in cilj raziskave**

Ljudje skozi komunikacijo izražamo lasten slog komuniciranja. Pravzaprav kombinacijo več slogov komuniciranja, ki so posledica značajskih lastnosti posameznika. Poznavanje lastnega sloga komuniciranja in sogovornikovega sloga komuniciranja nam omogoča boljše in lažje podajanje in sprejemanje sporočil ter njihovo razumevanje in s tem boljšo komunikacijsko sporočilnost.

Farmacevtska dejavnost je ena izmed najhitreje razvijajočih se dejavnosti na trgu, z vedno novimi zdravilnimi učinkovinami, novimi farmacevtskimi oblikami že znanih učinkovin in z novimi dognanji za že uporabljena zdravila.

Za optimalno delo mora biti zdravnik ažurno informiran o novostih na farmacevtskem področju, saj le tako lahko izbere za vsakega pacienta najbolj primerno zdravljenje. Glavni vir informacij za zdravnike največkrat predstavljajo strokovni sodelavci farmacevtskih podjetji. Poleg tega pa zdravniki informacije o zdravilih pridobivajo na strokovnih srečanjih, preko medmrežja, kot je na primer spletna stran javne agencije Republike Slovenije za zdravila in medicinske pripomočke (<http://www.zdravila.net/>) in v tiskanih publikacijah, kot so: Isis, Recept, Register zdravil Republike Slovenije. Strokovni sodelavci informirajo in svetujejo zdravnikom in farmacevtom v lekarnah o zdravilih in medicinskih pripomočkih podjetja, ki ga zastopajo. Največja omejitev pri informiranju zdravnikov je pomanjkanje časa medicinskega osebja, zato so strokovni sodelavci pri predstavitvi preparata največkrat omejeni le na pet minut. Časovna omejitev in veliko število sorodnih izdelkov so ključni razlogi, zakaj je potrebno posebno pozornost posvečati lastnemu in sogovornikovemu komunikacijskemu slogu.

Namen raziskave je predstaviti raznolikost komunikacijskih slogov, njihov pomen in vlogo pri komuniciranju med preučevanima skupinama ter kakšne so značajske lastnosti posameznika, ki izraža določen komunikacijski slog. Cilj raziskave pa s pomočjo vprašalnika ugotoviti, kako se slogi komuniciranja razlikujejo med zdravniki in strokovnimi sodelavci farmacevtskih podjetji in kako prilagoditi slog komuniciranja slogu sogovornika ter posledično vplivati na boljšo komunikacijsko učinkovitost.

### **4.2 Metodologija raziskave**

Pri izvedbi raziskave sem se osredotočil na pridobivanje primarnih podatkov s pomočjo ankete. Pri izvajanju raziskave med zdravniki, sem se povezal z vodstvom bolnišnice v eni izmed slovenskih regij (vodstvo bolnišnice je izrazilo željo po anonimnosti) in jim predstavil potek raziskave in vprašalnik. Z namenom večje udeležbe pri anketiranju, sva se

z direktorjem bolnišnice dogovorila, da na tedenskem sestanku vodje oddelkov seznanjeni z raziskavo. V naslednjem koraku sem osebno kontaktiral vse vodje oddelkov, jim ponovno predstavil raziskavo in se dogovoril za termin predstavitve in oddaje anket po posameznih oddelkih. Anketiranje sem izvedel na petih bolnišničnih oddelkih, na katerih imajo zdravniki stalen stik s strokovnimi sodelavci farmacevtskih podjetij.

Anketiranje strokovnih sodelavcev farmacevtske dejavnosti sem izvedel na strokovnem srečanju, ki je bilo organizirano v regiji, kjer se nahaja preučevana bolnišnica. Poleg zdravnikov so udeleženci strokovnega srečanja strokovni sodelavci, ki v regiji preučevane bolnišnice promovirajo zdravila.

#### **4.2.1 Opredelitev vzorca**

Za izvedbo raziskave sem uporabil neslučajni vzorec, v katerega sem zajel zdravnike iz preučevane bolnišnice in strokovne sodelavce farmacevtskih podjetij, ki v isti regiji promovirajo zdravila. Delo strokovnega sodelavca je namreč vezano na regijo, ki mu je dodeljena in tako stalno komunicira z istim zdravniškim osebjem. Od 41 zaposlenih zdravnikov v preučevani bolnišnici sem dobil vrnjenih 25 izpolnjenih vprašalnikov. Od 37 prisotnih strokovnih sodelavcev na strokovnem srečanju jih je 30 izpolnilo vprašalnik.

#### **4.2.2 Anketni vprašalnik**

Za raziskovalno metodo sem izbral anketiranje, kot raziskovalni inštrument pa sem uporabil vprašalnik. Vprašalnik (Možina et al., 1995, str. 86-88), ki sem ga uporabil za ugotavljanje značilnosti komunikacijskih slogov ciljnih skupin, je sestavljen iz dvajsetih trditvev in vsaka izmed trditvev ima štiri opisne odgovore (Priloga 1). Znotraj vsake trditve so anketiranci na podlagi merske lestvice razvrstili opisne odgovore tako, kot jih najbolj opisujejo. Merska lestvica ponuja nabor naslednjih možnosti: 1 »vedno«, 2 »pogosto«, 3 »občasno« in 4 »nikoli«. Značilnosti izbranih odgovorov se znotraj posameznega sklopa opisnih odgovorov niso smele podvajati.

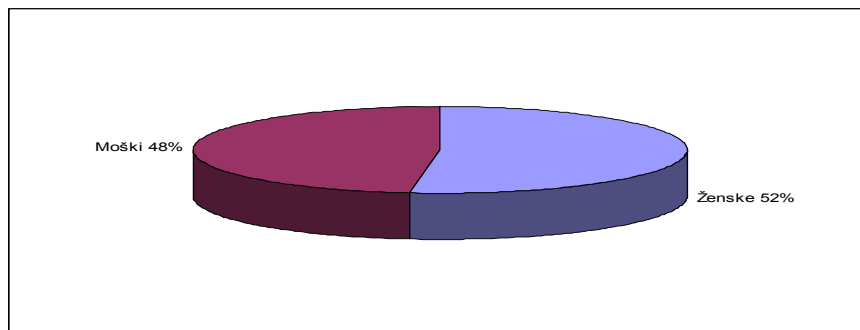
### **4.3 Rezultati empirične raziskave**

V nadaljevanju navajam rezultate raziskave, ki nam omogoča osnovno predstavo o komunikacijskih slogih preučevanih skupin oziroma kakšno kombinacijo komunikacijskih slogov uporabljajo anketiranci.

### 4.3.1 Demografski podatki

Iz Slike 3 je razvidno, da je med 25 anketiranimi zdravniki preučevane bolnišnice 13 žensk in 12 moških. Med anketiranimi je torej 52 odstotkov žensk in 48 odstotkov moških.

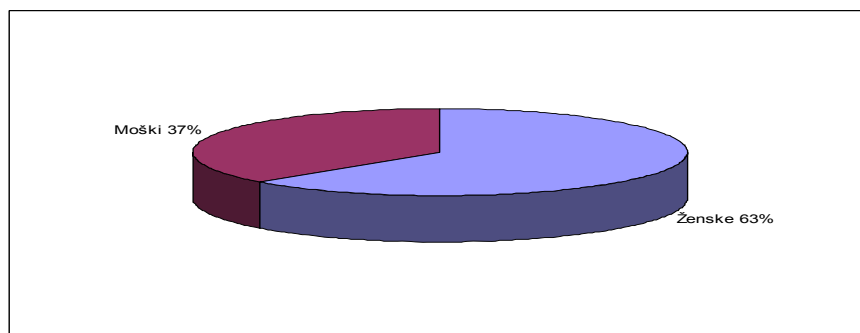
Slika 3: Struktura anketiranega zdravniškega osebja v preučevani bolnišnici glede na delež žensk in moških



Vir: Raziskava, 2008.

Iz Slike 6 je razvidno, da je izmed 30 anketiranih strokovnih sodelavcev farmacevtskih podjetji 19 žensk in 11 moških. Med anketiranimi je torej 63 odstotkov žensk in 37 odstotkov moških.

Slika 4: Struktura anketiranih strokovnih sodelavcev farmacevtskih podjetji glede na delež žensk in moških, ki promovirajo zdravila v regiji preučevane bolnišnice



Vir: Raziskava, 2008.

### 4.3.2 Rezultati trditev anketnega vprašalnika

V nadaljevanju navajam rezultate anketnega vprašalnika po posameznih trditvah in opisnih odgovorih.

Tabela 2: Največ veselja imam v situacijah, ki obsegajo...

Opisni odgovor	Odgovor	Strokovni sodelavci			Zdravniki		
		Frekvenca	Delež	Std. odklon	Frekvenca	Delež	Std. odklon
a) ___ raziskovanje novih in inovativnih zamisli, konceptov, načel in teorij	1 Vedno	11	36,67%	1,135	5	20,00%	1,106
	2 Pogosto	6	20,00%		2	8,00%	
	3 Občasno	8	26,67%		10	40,00%	
	4 Nikoli	5	16,67%		8	32,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
b) ___ stike z drugimi, da imam priložnost raziskovati in razumevati čustva, občutke in vedenje ljudi, ki omogočajo te stike	1 Vedno	5	16,67%	0,988	5	20,00%	1,118
	2 Pogosto	5	16,67%		7	28,00%	
	3 Občasno	14	46,67%		6	24,00%	
	4 Nikoli	6	20,00%		7	28,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
c) ___ uporabo logike, razuma in sistematičnega iskanja v urejenem procesu opredeljevanja problema, analize in rešitve	1 Vedno	7	23,33%	1,093	10	40,00%	0,997
	2 Pogosto	13	43,33%		10	40,00%	
	3 Občasno	3	10,00%		2	8,00%	
	4 Nikoli	7	23,33%		3	12,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
d) ___ uporabo energije in sredstev za doseganje ciljev ter takojšen in otipljiv povratni odziv na izide mojih prizadevanj	1 Vedno	7	23,33%	1,230	5	20,00%	1,114
	2 Pogosto	6	20,00%		6	24,00%	
	3 Občasno	5	16,67%		7	28,00%	
	4 Nikoli	12	40,00%		7	28,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	

Vir: Raziskava, 2008.

Iz rezultatov je razvidno, da se kar 36,67% vprašanih strokovnih sodelavcev vedno veseli situacij, ki obsegajo raziskovanje inovativnih zamisli. 40% zdravnikov v tem uživa le občasno, vedno pa v situacijah, ki zahtevajo uporabo logike in sistematično opredeljevanje problema.

Tabela 3: Najbolj sem zadovoljen/a sam/a s sabo, kadar...

Opisni odgovor	Odgovor	Strokovni sodelavci			Zdravniki		
		Frekvenca	Delež	Std. odklon	Frekvenca	Delež	Std. odklon
a) ___ opravi težavno nalogo tako, da se jo lotim zelo logično in metodično	1 Vedno	9	30,00%	1,159	10	40,00%	1,275
	2 Pogosto	8	26,67%		5	20,00%	
	3 Občasno	6	20,00%		3	12,00%	
	4 Nikoli	7	23,33%		7	28,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
b) ___ dosežem več, kot sem pričakoval/a	1 Vedno	7	23,33%	1,037	6	24,00%	1,194
	2 Pogosto	9	30,00%		8	32,00%	
	3 Občasno	9	30,00%		3	12,00%	
	4 Nikoli	5	16,67%		8	32,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
c) ___ resnično razumem, kako čutijo drugi in kadar jim lahko ponudim pomoč	1 Vedno	8	26,67%	1,251	5	20,00%	1,075
	2 Pogosto	3	10,00%		5	20,00%	
	3 Občasno	7	23,33%		9	36,00%	
	4 Nikoli	12	40,00%		6	24,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
d) ___ ustvarim nov ali izviren pristop, metodo ali postopek	1 Vedno	6	20,00%	1,042	4	16,00%	0,961
	2 Pogosto	10	33,33%		7	28,00%	
	3 Občasno	8	26,67%		10	40,00%	
	4 Nikoli	6	20,00%		4	16,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	

Vir: Raziskava, 2008.

Tako zdravniki s 40,00% kot strokovni sodelavci s 30,00% so vedno zadovoljni s sabo, kadar opravijo težavno nalogo tako, da se je lotijo logično in sistematično. Kar 40,00% vprašanih strokovnih sodelavcev pa nikoli ne čuti zadovoljstva, ko razumejo čustva drugih.

Tabela 4: Kadarkoli izražam misli ali zamisli, skušam...

Opisni odgovor	Odgovor	Strokovni sodelavci			Zdravniki		
		Frekvenca	Delež	Std. odklon	Frekvenca	Delež	Std. odklon
a) ____ posredovati široko, vseobsežno podobo in pokazati na nove vidike situacije	1 Vedno	7	23,33%	1,186	7	28,00%	1,158
	2 Pogosto	3	10,00%		6	24,00%	
	3 Občasno	9	30,00%		6	24,00%	
	4 Nikoli	11	36,67%		6	24,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
b) ____ ponuditi informacije v urejenem zaporedju ter opozorim na vire in veljavnost teh informacij	1 Vedno	11	36,67%	0,885	10	40,00%	0,833
	2 Pogosto	13	43,33%		8	32,00%	
	3 Občasno	4	13,33%		7	28,00%	
	4 Nikoli	2	6,67%		0	0,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
c) ____ pogosto omenjati naše skupne vrednote, obojestranske koristi in skupne izkušnje	1 Vedno	4	13,33%	1,015	3	12,00%	1,068
	2 Pogosto	4	13,33%		7	28,00%	
	3 Občasno	12	40,00%		6	24,00%	
	4 Nikoli	10	33,33%		9	36,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
d) ____ osredotočiti pozornost le na tiste vidike, ki so takrat pomembni, in na tiste izvedbene korake, ki so potrebni	1 Vedno	8	26,67%	1,129	5	20,00%	1,179
	2 Pogosto	10	33,33%		4	16,00%	
	3 Občasno	5	16,67%		6	24,00%	
	4 Nikoli	7	23,33%		10	40,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	

Vir: Raziskava, 2008.

40,00% zdravnikov vedno poskuša informacije podajati v urejenem zaporedju ter jih podkrepiti z navajanjem virov. Nikoli pa se ne osredotočijo zgolj na tiste vidike, ki so v tistem trenutku pomembni, in na izvedbene korake, ki so takrat potrebni.

Tabela 5: Kadar se lotevam dejavnosti za neko zadevo, me ponavadi najbolj skrbi...

Opisni odgovor	Odgovor	Strokovni sodelavci			Zdravniki		
		Frekvenca	Delež	Std. odklon	Frekvenca	Delež	Std. odklon
a) ____ kakšne so možnosti za uspeh ter za takojšnje in otipljive koristi, ki si jih obetam za porabljen čas in delo	1 Vedno	11	36,67%	1,241	8	32,00%	1,291
	2 Pogosto	6	20,00%		3	12,00%	
	3 Občasno	5	16,67%		5	20,00%	
	4 Nikoli	8	26,67%		9	36,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
b) ____ presoja, ali bo dejavnost prinesla pomemben prodor v popolnejše znanje ali pa novo uporabo za obstoječe znanje	1 Vedno	6	20,00%	0,828	4	16,00%	0,913
	2 Pogosto	11	36,67%		10	40,00%	
	3 Občasno	12	40,00%		8	32,00%	
	4 Nikoli	1	3,33%		3	12,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
c) ____ ali sem res zbral/a dovolj podatkov ter jih primerno analiziral/a, da bi dosegel/a vse vidike situacije	1 Vedno	10	33,33%	1,074	9	36,00%	1,020
	2 Pogosto	11	36,67%		9	36,00%	
	3 Občasno	4	13,33%		4	16,00%	
	4 Nikoli	5	16,67%		3	12,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
d) ____ morebitni vpliv na druge in stopnja, do katere bo vplival na njihova razmerja z menoj	1 Vedno	3	10,00%	0,980	4	16,00%	1,098
	2 Pogosto	2	6,67%		3	12,00%	
	3 Občasno	9	30,00%		8	32,00%	
	4 Nikoli	16	53,33%		10	40,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	

Vir: Raziskava, 2008.

53,33% anketiranih strokovnih sodelavcev in 40,00% zdravnikov se pri pripravah na izvajanje neke dejavnosti nikoli ne obremenjuje z morebitnimi vplivi na druge udeležence in na možno spremembo medosebnih odnosov.

Tabela 6: Kadar sem v družbi drugih ljudi, se jim najbrž ugodno odzivam, če se mi zdi, da so...

Opisni odgovor	Odgovor	Strokovni sodelavci			Zdravniki		
		Frekvenca	Delež	Std. odklon	Frekvenca	Delež	Std. odklon
a) ___ idealistični, intelektualni ali izzivni v svojem mišljenju in stališčih	1 Vedno	7	23,33%	1,155	4	16,00%	1,080
	2 Pogosto	5	16,67%		5	20,00%	
	3 Občasno	9	30,00%		8	32,00%	
	4 Nikoli	9	30,00%		8	32,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
b) ___ pristočno topli, razumevajoči in pripravljeni za klepet z menoj	1 Vedno	12	40,00%	1,206	8	32,00%	0,935
	2 Pogosto	8	26,67%		10	40,00%	
	3 Občasno	3	10,00%		5	20,00%	
	4 Nikoli	7	23,33%		2	8,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
c) ___ predvsem stvarni, praktični in pragmatični	1 Vedno	8	26,67%	1,040	7	28,00%	1,108
	2 Pogosto	12	40,00%		8	32,00%	
	3 Občasno	5	16,67%		5	20,00%	
	4 Nikoli	5	16,67%		5	20,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
d) ___ razglabljujoči, analitični in urejeni v svojih mislih	1 Vedno	3	10,00%	0,944	6	24,00%	1,214
	2 Pogosto	5	16,67%		2	8,00%	
	3 Občasno	13	43,33%		7	28,00%	
	4 Nikoli	9	30,00%		10	40,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	

Vir: Raziskava, 2008.

40,00% zdravnikov se nikoli ne odziva ugodno na sogovornika, ki je razglabljujoč in analitičen. Se pa zdravniki v 40,00% pogosto in v 32,00% vedno ugodno odzivajo na sogovornike, ki so topli, razumevajoči in pripravljeni na klepet.

Tabela 7: Kadar opravljam nalogo, sem ponavadi najbolj pozoren/a na...

Opisni odgovor	Odgovor	Strokovni sodelavci			Zdravniki		
		Frekvenca	Delež	Std. odklon	Frekvenca	Delež	Std. odklon
a) ___ to, da sem dosleden/a, sistematičen/a in racionalen/a v pristopu, ki ga izberem	1 Vedno	16	53,33%	0,809	14	56,00%	1,187
	2 Pogosto	10	33,33%		3	12,00%	
	3 Občasno	3	10,00%		4	16,00%	
	4 Nikoli	1	3,33%		4	16,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
b) ___ to, da dosežem neposreden cilj s katerimikoli načini in metodami, ki so v danem trenutku najbolj smiselne	1 Vedno	7	23,33%	1,189	8	32,00%	1,261
	2 Pogosto	7	23,33%		3	12,00%	
	3 Občasno	6	20,00%		6	24,00%	
	4 Nikoli	10	33,33%		8	32,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
c) ___ možne bodoče učinke in dolgoročne omejitve pristopa, ki ga bom nemara izbral/a	1 Vedno	2	6,67%	0,828	1	4,00%	0,768
	2 Pogosto	5	16,67%		12	48,00%	
	3 Občasno	16	53,33%		9	36,00%	
	4 Nikoli	7	23,33%		3	12,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
d) ___ uveljavljene vrednote ter na morebitne občutke ali odzive drugih ljudi ob mojem nastopu	1 Vedno	5	16,67%	1,157	2	8,00%	1,020
	2 Pogosto	8	26,67%		7	28,00%	
	3 Občasno	5	16,67%		6	24,00%	
	4 Nikoli	12	40,00%		10	40,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	

Vir: Raziskava, 2008.

Tako zdravniki s 56,00% kot tudi strokovni sodelavci s 53,33% so pri izbiri pristopa k nalogi sistematični, dosledni in racionalni. Pri opravljanju nalog v 40,00% obe anketirani skupini nista nikoli pozorni na odzive ljudi.

Tabela 8: Kadar prepričujem druge, naj sprejmejo moje stališče, skušam...

Opisni odgovor	Odgovor	Strokovni sodelavci			Zdravniki		
		Frekvenca	Delež	Std. odklon	Frekvenca	Delež	Std. odklon
a) ___ pazljivo poslušati, opazovati odzive drugih in pogledati na zadevo z njihovimi očmi, tako začenjam spoznavati njihova izhodišča in gledati položaj tako kot oni	1 Vedno	17	56,67%	1,031	5	20,00%	1,046
	2 Pogosto	4	13,33%		8	32,00%	
	3 Občasno	7	23,33%		7	28,00%	
	4 Nikoli	2	6,67%		5	20,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
b) ___ predstaviti svoje misli mirno, preprosto in urejeno, da lahko razumejo logiko mojega stališča	1 Vedno	8	26,67%	0,828	15	60,00%	0,907
	2 Pogosto	13	43,33%		5	20,00%	
	3 Občasno	8	26,67%		4	16,00%	
	4 Nikoli	1	3,33%		1	4,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
c) ___ biti natančen, govoriti o stvarnosti, najti področja, kjer se lahko sporazumemo	1 Vedno	3	10,00%	0,776	4	16,00%	0,802
	2 Pogosto	12	40,00%		10	40,00%	
	3 Občasno	13	43,33%		10	40,00%	
	4 Nikoli	2	6,67%		1	4,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
d) ___ poudarjati, kako široko je moje znanje v zadevi, kako dojemam ključne koncepte in kako zmorem širok pogled na zadevo	1 Vedno	2	6,67%	0,844	1	4,00%	0,821
	2 Pogosto	1	3,33%		2	8,00%	
	3 Občasno	2	6,67%		4	16,00%	
	4 Nikoli	25	83,33%		18	72,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	

Vir: Raziskava, 2008.

60,00% zdravnikov svoje stališče vedno predstavlja mirno, preprosto in urejeno. Strokovni sodelavci v 56,67% preden izrazijo svoje stališče, vedno najprej pazljivo poslušajo, opazujejo odzive in tako začenjajo spoznavati izhodišča in gledati na položaj kot sogovorniki.

Tabela 9: Drugim ljudem, ki me dobro poznajo, se najbrž zdim oseba, ki je predvsem...

Opisni odgovor	Odgovor	Strokovni sodelavci			Zdravniki		
		Frekvenca	Delež	Std. odklon	Frekvenca	Delež	Std. odklon
a) ___ sposobna vživljanja, odzivna in kar spodbudna za družbo	1 Vedno	9	30,00%	1,029	12	48,00%	1,155
	2 Pogosto	14	46,67%		5	20,00%	
	3 Občasno	2	6,67%		4	16,00%	
	4 Nikoli	5	16,67%		4	16,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
b) ___ domiselna, razumniška, včasih pa tudi nekoliko zapletena	1 Vedno	10	33,33%	1,129	8	32,00%	1,013
	2 Pogosto	4	13,33%		9	36,00%	
	3 Občasno	11	36,67%		5	20,00%	
	4 Nikoli	5	16,67%		3	12,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
c) ___ objektivna, odločna in analitična	1 Vedno	6	20,00%	1,129	2	8,00%	0,866
	2 Pogosto	8	26,67%		3	12,00%	
	3 Občasno	7	23,33%		13	52,00%	
	4 Nikoli	9	30,00%		7	28,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
d) ___ energična, pragmatična in samozavestna	1 Vedno	5	16,67%	1,094	3	12,00%	1,130
	2 Pogosto	4	13,33%		8	32,00%	
	3 Občasno	10	33,33%		3	12,00%	
	4 Nikoli	11	36,67%		11	44,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	

Vir: Raziskava, 2008.

48,00% zdravnikov meni, da jih drugi ljudje vidijo kot osebe, ki so sposobne vživljanja, so odzivne in spodbudne za družbo. 36,67% strokovnih sodelavcev je prepričanih, da jih sogovorniki ne vidijo kot energične, pragmatične in samozavestne.

Tabela 10: Kadar delam z drugimi, mi je razmerje najbolj pogodu, če se jim zdim...

Opisni odgovor	Odgovor	Strokovni sodelavci			Zdravniki		
		Frekvenca	Delež	Std. odklon	Frekvenca	Delež	Std. odklon
a) ___ analitičen človek, ki zmore dojeti vse vidike zadeve ali problema	1 Vedno	5	16,67%	1,085	4	16,00%	1,003
	2 Pogosto	5	16,67%		8	32,00%	
	3 Občasno	10	33,33%		8	32,00%	
	4 Nikoli	10	33,33%		5	20,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
b) ___ praktičen in odločen človek, ki opravi svoje brez odvečnega odločanja	1 Vedno	11	36,67%	1,165	9	36,00%	1,028
	2 Pogosto	7	23,33%		5	20,00%	
	3 Občasno	6	20,00%		9	36,00%	
	4 Nikoli	6	20,00%		2	8,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
c) ___ inovativen človek, ki lahko razvije nov pristop ali odkrije tisto, kar so drugi nemara prezrli	1 Vedno	8	26,67%	1,129	3	12,00%	1,030
	2 Pogosto	10	33,33%		9	36,00%	
	3 Občasno	5	16,67%		6	24,00%	
	4 Nikoli	7	23,33%		7	28,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
d) ___ zvest prijatelj, ki rad pomaga, ki je dojemljiv in rahločuten	1 Vedno	6	20,00%	1,073	9	36,00%	1,384
	2 Pogosto	8	26,67%		3	12,00%	
	3 Občasno	9	30,00%		2	8,00%	
	4 Nikoli	7	23,33%		11	44,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	

Vir: Raziskava, 2008.

Strokovni sodelavci s 36,67% tretirajo ugodne pogoje za delo takrat, ko so v očeh sodelavcev videti praktični, odločni in da opravijo nalogo brez odvečnega odločanja. 32,00% zdravnikov pa občasno ali pogosto meni, da morajo biti analitični, ki zmorejo dojeti vse vidike problema.

Tabela 11: Pri delu z drugimi, postanem običajno nepotrpežljiv/a, če...

Opisni odgovor	Odgovor	Strokovni sodelavci			Zdravniki		
		Frekvenca	Delež	Std. odklon	Frekvenca	Delež	Std. odklon
a) ___ porabljajo preveč časa za odločanje, ne storijo pa ničesar	1 Vedno	14	46,67%	0,986	15	60,00%	1,061
	2 Pogosto	10	33,33%		5	20,00%	
	3 Občasno	3	10,00%		2	8,00%	
	4 Nikoli	3	10,00%		3	12,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
b) ___ se ne zavedajo človeških vidikov v situaciji	1 Vedno	2	6,67%	0,910	4	16,00%	1,030
	2 Pogosto	6	20,00%		6	24,00%	
	3 Občasno	12	40,00%		9	36,00%	
	4 Nikoli	10	33,33%		6	24,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
c) ___ se trdo držijo starih pristopov in niso pripravljeni razmišljati o čem novem	1 Vedno	9	30,00%	0,850	5	20,00%	0,850
	2 Pogosto	12	40,00%		13	52,00%	
	3 Občasno	8	26,67%		5	20,00%	
	4 Nikoli	1	3,33%		2	8,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
d) ___ niso posvetili dovolj časa skrbnemu analiziranju vseh pomembnih dejavnikov zadeve	1 Vedno	5	16,67%	1,137	1	4,00%	0,768
	2 Pogosto	2	6,67%		1	4,00%	
	3 Občasno	7	23,33%		9	36,00%	
	4 Nikoli	16	53,33%		14	56,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	

Vir: Raziskava, 2008.

46,67% strokovnih sodelavcev in 60,00% zdravnikov postane nepotrpežljivih vedno, ko delajo z ljudmi, ki porabijo preveč časa za odločanje in ne storijo ničesar.

Tabela 12: Če se situacija nekoliko zaostri, se drugim najbrž zdim...

Opisni odgovor	Odgovor	Strokovni sodelavci			Zdravniki		
		Frekvenca	Delež	Std. odklon	Frekvenca	Delež	Std. odklon
a) ____ nekoliko nejasen/a in nestvaren/a	1 Vedno	5	16,67%	1,106	3	12,00%	0,995
	2 Pogosto	5	16,67%		9	36,00%	
	3 Občasno	9	30,00%		7	28,00%	
	4 Nikoli	11	36,67%		6	24,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
b) ____ nekoliko čustven/a in nepreračunljiv/a	1 Vedno	9	30,00%	0,828	7	28,00%	1,000
	2 Pogosto	10	33,33%		9	36,00%	
	3 Občasno	11	36,67%		6	24,00%	
	4 Nikoli	0	0,00%		3	12,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
c) ____ nekoliko impulziven/a in trd/a	1 Vedno	11	36,67%	1,303	12	48,00%	1,313
	2 Pogosto	6	20,00%		4	16,00%	
	3 Občasno	3	10,00%		2	8,00%	
	4 Nikoli	10	33,33%		7	28,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
d) ____ preveč previden/a in neodločen/a	1 Vedno	5	16,67%	1,093	3	12,00%	1,000
	2 Pogosto	9	30,00%		3	12,00%	
	3 Občasno	7	23,33%		10	40,00%	
	4 Nikoli	9	30,00%		9	36,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	

Vir: Raziskava, 2008.

36,00% zdravnikov meni, da v težavnih situacijah nikoli ne izpadejo v očeh drugih ljudi kot preveč previdni in neodločni. Enako meni tudi 30,00% strokovnih sodelavcev. Da nikoli niso videti nekoliko nejasni in nestvarni, je prepričanih 36,67% strokovnih sodelavcev.

Tabela 13: Če se drugi odločno ne strinjajo z menoj, tedaj...

Opisni odgovor	Odgovor	Strokovni sodelavci			Zdravniki		
		Frekvenca	Delež	Std. odklon	Frekvenca	Delež	Std. odklon
a) ____ raziščem njihovo stališče, pazljivo poslušam in poudarjam, kako pomembno je ohraniti naše odnose	1 Vedno	10	33,33%	1,143	9	36,00%	1,080
	2 Pogosto	8	26,67%		5	20,00%	
	3 Občasno	6	20,00%		8	32,00%	
	4 Nikoli	6	20,00%		3	12,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
b) ____ skušam ostati neprizadet/a ter jim postrežem z dopolnilnimi primeri ali koncepti, da bi jim pokazal/a celotno razsežnost zadeve	1 Vedno	14	46,67%	0,817	9	36,00%	1,068
	2 Pogosto	9	30,00%		6	24,00%	
	3 Občasno	7	23,33%		7	28,00%	
	4 Nikoli	0	0,00%		3	12,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
c) ____ skušam ostati miren/a, se umaknem iz situacije, da bi zbral in analiziral nekaj več dejstev	1 Vedno	5	16,67%	0,971	6	24,00%	1,000
	2 Pogosto	8	26,67%		12	48,00%	
	3 Občasno	12	40,00%		3	12,00%	
	4 Nikoli	5	16,67%		4	16,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
d) ____ sprejemem izziv, še bolj odločno uveljavljam svoje stališče in skušam najti način, kako bi nasprotnika izigral/a	1 Vedno	1	3,33%	0,894	1	4,00%	0,821
	2 Pogosto	5	16,67%		2	8,00%	
	3 Občasno	5	16,67%		7	28,00%	
	4 Nikoli	19	63,33%		15	60,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	

Vir: Raziskava, 2008.

V situaciji, ko pride do odločnih nasprotovanj, 63,33% strokovnih sodelavcev in 60,00% zdravnikov nikoli ne sprejme izziva in ne uveljavljajo lastnih stališč in ne poskušajo najti načina, kako bi izigrali sogovornika.

Tabela 14: Kadar se mi zazdi, da drugi dosegajo uspehe na moj račun, tedaj...

Opisni odgovor	Odgovor	Strokovni sodelavci			Zdravniki		
		Frekvenca	Delež	Std. odklon	Frekvenca	Delež	Std. odklon
a) ___ skušam ostati prožen/a, se pošalim in skušam vse skupaj vzeti na lahko	1 Vedno	7	23,33%	0,952	8	32,00%	1,061
	2 Pogosto	10	33,33%		5	20,00%	
	3 Občasno	10	33,33%		9	36,00%	
	4 Nikoli	3	10,00%		3	12,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
b) ___ se postavim in terjam svojo pravico	1 Vedno	1	3,33%	0,915	3	12,00%	1,068
	2 Pogosto	6	20,00%		7	28,00%	
	3 Občasno	6	20,00%		6	24,00%	
	4 Nikoli	17	56,67%		9	36,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
c) ___ pojasnim, kako bi bilo pošteno delovati in zakaj tako mislim	1 Vedno	16	53,33%	1,006	13	52,00%	0,802
	2 Pogosto	8	26,67%		7	28,00%	
	3 Občasno	3	10,00%		5	20,00%	
	4 Nikoli	3	10,00%		0	0,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
d) ___ naprežem svojo domiselnost in iščem nove načine za skupno delovanje	1 Vedno	6	20,00%	1,066	1	4,00%	0,957
	2 Pogosto	6	20,00%		6	24,00%	
	3 Občasno	11	36,67%		5	20,00%	
	4 Nikoli	7	23,33%		13	52,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	

Vir: Raziskava, 2008.

Tako zdravniki kot tudi strokovni sodelavci so si enotni in sicer z 52,00% in 53,33%, da v situaciji, ko se dosega uspehe na tuj račun vedno pojasni, kako bi bilo pošteno delovati in zakaj tako mislijo.

Tabela 15: Kadar se pritiski stopnjujejo, se skušam osredotočiti...

Opisni odgovor	Odgovor	Strokovni sodelavci			Zdravniki		
		Frekvenca	Delež	Std. odklon	Frekvenca	Delež	Std. odklon
a) ___ na pridobivanje dodatnih dejstev, ki podpirajo moje razumevanje in ugled	1 Vedno	9	30,00%	1,015	7	28,00%	0,943
	2 Pogosto	7	23,33%		9	36,00%	
	3 Občasno	11	36,67%		7	28,00%	
	4 Nikoli	3	10,00%		2	8,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
b) ___ na najbližjo nalogo in jo skušam opraviti kar najhitreje	1 Vedno	9	30,00%	1,073	11	44,00%	1,214
	2 Pogosto	10	33,33%		4	16,00%	
	3 Občasno	6	20,00%		5	20,00%	
	4 Nikoli	5	16,67%		5	20,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
c) ___ na osebnosti v zadevo vpletenih ljudi ter na najprimernejši način, kako bi jih obravnaval/a	1 Vedno	3	10,00%	1,053	4	16,00%	1,130
	2 Pogosto	5	16,67%		5	20,00%	
	3 Občasno	6	20,00%		6	24,00%	
	4 Nikoli	16	53,33%		10	40,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
d) ___ na lastno razgledanost in na vse obsežen pogled na zadevo	1 Vedno	9	30,00%	1,124	3	12,00%	1,041
	2 Pogosto	8	26,67%		7	28,00%	
	3 Občasno	7	23,33%		7	28,00%	
	4 Nikoli	6	20,00%		8	32,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	

Vir: Raziskava, 2008.

Kadar se pritiski stopnjujejo, se 30,00% strokovnih sodelavcev vedno osredotoči na lastno razgledanost in na vseobsežen pogled na zadevo, kakor tudi na pridobivanje dodatnih dejstev, ki podpirajo njihov ugled. 44,00% zdravnikov se vedno osredotoči na najbližjo nalogo.

Tabela 16: Kadar je videti, da gre vse narobe, tedaj ponavadi...

Opisni odgovor	Odgovor	Strokovni sodelavci			Zdravniki		
		Frekvenca	Delež	Std. odklon	Frekvenca	Delež	Std. odklon
a) ____ postanem preveč čustven/a in odkrito razlagam svoje občutke drugim	1 Vedno	7	23,33%	1,066	6	24,00%	1,075
	2 Pogosto	3	10,00%		2	8,00%	
	3 Občasno	14	46,67%		12	48,00%	
	4 Nikoli	6	20,00%		5	20,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
b) ____ postanem na vso moč resno analitičen/a ter malce oprezen/a v komuniciranju z drugimi	1 Vedno	10	33,33%	0,947	12	48,00%	1,077
	2 Pogosto	13	43,33%		6	24,00%	
	3 Občasno	4	13,33%		4	16,00%	
	4 Nikoli	3	10,00%		3	12,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
c) ____ poiščem malo miru, da se umaknem v svoj lastni miselni svet	1 Vedno	12	40,00%	1,050	6	24,00%	0,927
	2 Pogosto	10	33,33%		13	52,00%	
	3 Občasno	4	13,33%		3	12,00%	
	4 Nikoli	4	13,33%		3	12,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
d) ____ planem in se zaženem v akcijo, predem sem jo utegnil/a razmisliti	1 Vedno	1	3,33%	0,850	1	4,00%	0,900
	2 Pogosto	4	13,33%		4	16,00%	
	3 Občasno	8	26,67%		6	24,00%	
	4 Nikoli	17	56,67%		14	56,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	

Vir: Raziskava, 2008.

40,00% strokovnih sodelavcev v situacijah, ko je videti, da gre vse narobe, vedno poišče malo miru in se umakne v svoj lasten miselni svet. 56,00% zdravnikov in 56,67% strokovnih sodelavcev v takšnih situacijah nikoli ne plane, preden utegne razmisliti.

Tabela 17: Zdi se mi, da je ob končnem obračunu še najboljše...

Opisni odgovor	Odgovor	Strokovni sodelavci			Zdravniki		
		Frekvenca	Delež	Std. odklon	Frekvenca	Delež	Std. odklon
a) ____ če me imajo za človeka akcije, ki opravi zadeve do konca, pa čeprav ostaja za njimi nekaj ruševin	1 Vedno	4	13,33%	1,125	2	8,00%	0,917
	2 Pogosto	8	26,67%		1	4,00%	
	3 Občasno	5	16,67%		3	12,00%	
	4 Nikoli	13	43,33%		19	76,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
b) ____ če veljam za človeka, ki ustvarja nove in pomembne vrednote, pa čeprav bo trajalo nekaj časa, preden bodo drugi v celoti cenili moja prizadevanja	1 Vedno	9	30,00%	1,137	11	44,00%	1,041
	2 Pogosto	4	13,33%		5	20,00%	
	3 Občasno	11	36,67%		7	28,00%	
	4 Nikoli	6	20,00%		2	8,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
c) ____ če sem v očeh drugih kot dosleden in zanesljiv človek, ki se zaved loteva logično in sistematično ter oprt na podatke, pa čeprav se nekaterim morda zdim včasih preveč vnet za podrobnosti	1 Vedno	12	40,00%	1,098	7	28,00%	0,816
	2 Pogosto	10	33,33%		12	48,00%	
	3 Občasno	3	10,00%		5	20,00%	
	4 Nikoli	5	16,67%		1	4,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
d) ____ če sem drugim topel in razumevajoč človek, ki je z vsemi v dobrih stikih, pa čeprav to včasih odloži akcijo	1 Vedno	5	16,67%	1,003	5	20,00%	0,961
	2 Pogosto	8	26,67%		7	28,00%	
	3 Občasno	11	36,67%		10	40,00%	
	4 Nikoli	6	20,00%		3	12,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	

Vir: Raziskava, 2008.

40,00% strokovnih sodelavcev je mnenja, da je najboljše, če so v očeh drugih videti kot dosleden in zanesljiv človek, ki se zaved loteva logično in sistematično. 44,00% zdravnikov pa je mnenja, da je dobro, če veljajo za človeka, ki ustvarja nove in pomembne vrednote.

Tabela 18: Kadar naletim s svojimi namerami na hud odpor, tedaj ponavadi...

Opisni odgovor	Odgovor	Strokovni sodelavci			Zdravniki		
		Frekvenca	Delež	Std. odklon	Frekvenca	Delež	Std. odklon
a) ___ preverim, ali je v mojih načrtih kaj praznin in šibkih točk, ter jih primerno prilagodim	1 Vedno	8	26,67%	1,074	11	44,00%	1,080
	2 Pogosto	5	16,67%		6	24,00%	
	3 Občasno	12	40,00%		5	20,00%	
	4 Nikoli	5	16,67%		3	12,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
b) ___ analiziram občutke in čustva drugih, da bi ugotovil/a njihove resnične namere	1 Vedno	8	26,67%	1,248	3	12,00%	1,068
	2 Pogosto	7	23,33%		7	28,00%	
	3 Občasno	4	13,33%		6	24,00%	
	4 Nikoli	11	36,67%		9	36,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
c) ___ premislim vse vidike situacije in pripravim nov splet načrtov	1 Vedno	7	23,33%	1,033	7	28,00%	1,012
	2 Pogosto	10	33,33%		8	32,00%	
	3 Občasno	8	26,67%		7	28,00%	
	4 Nikoli	5	16,67%		3	12,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
d) ___ osredotočim pozornost na enega do dva ključna cilja, ugotovim pogloblitve ovire in poiščem poti, kako bi jih obšel/a	1 Vedno	7	23,33%	1,165	4	16,00%	1,115
	2 Pogosto	8	26,67%		4	16,00%	
	3 Občasno	6	20,00%		7	28,00%	
	4 Nikoli	9	30,00%		10	40,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	

Vir: Raziskava, 2008.

V primeru odpora 44,00% zdravnikov vedno preveri, ali je v njihovih načrtih kaj praznine in šibkih točk. 30,00% strokovnih sodelavcev in 40,00% zdravnikov se v primeru odpora nikoli ne osredotoči na enega ali dva ključna cilja, da bi poiskali poti, kako jih uresničiti.

Tabela 19: Najbolj nesrečnega/o se počutim, kadar...

Opisni odgovor	Odgovor	Strokovni sodelavci			Zdravniki		
		Frekvenca	Delež	Std. odklon	Frekvenca	Delež	Std. odklon
a) ___ drugim nakopljem nekaj neprijetnosti in zato pokvarim naše delovno sodelovanje	1 Vedno	12	40,00%	1,177	6	24,00%	1,030
	2 Pogosto	7	23,33%		9	36,00%	
	3 Občasno	5	16,67%		6	24,00%	
	4 Nikoli	6	20,00%		4	16,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
b) ___ odlašam z akcijo in tako zapravim priložnost, da dosežem zastavljen cilj	1 Vedno	8	26,67%	0,885	5	20,00%	0,963
	2 Pogosto	13	43,33%		5	20,00%	
	3 Občasno	7	23,33%		12	48,00%	
	4 Nikoli	2	6,67%		3	12,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
c) ___ uporabljam star, preizkušen način za urejanje naloge, potem pa odkrijem, da je nekdo drug razvil nov pristop	1 Vedno	2	6,67%	0,894	0	0,00%	0,879
	2 Pogosto	2	6,67%		7	28,00%	
	3 Občasno	8	26,67%		5	20,00%	
	4 Nikoli	18	60,00%		13	52,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
d) ___ prezrem nekaj bistvenih podatkov ali pa malomarno analiziram nabrane podatke	1 Vedno	8	26,67%	1,028	14	56,00%	1,222
	2 Pogosto	8	26,67%		4	16,00%	
	3 Občasno	10	33,33%		2	8,00%	
	4 Nikoli	4	13,33%		5	20,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	

Vir: Raziskava, 2008.

40,00% strokovnih sodelavcev je najbolj nesrečnih takrat, ko drugim nakopljejo težave in s tem pokvarijo delovno sodelovanje. Za 56,00% zdravnikov je razlog nezadovoljstva malomarno analiziranje podatkov.

Tabela 20: Kadar me drugi odkrito grajajo, tedaj ponavadi...

Opisni odgovor	Odgovor	Strokovni sodelavci			Zdravniki		
		Frekvenca	Delež	Std. odklon	Frekvenca	Delež	Std. odklon
a) ____ skušam prezreti podrobnosti ter nastopiti z novimi ali drugačnimi pristopi, ki jih bodo zanimali	1 Vedno	3	10,00%	0,944	2	8,00%	0,997
	2 Pogosto	9	30,00%		5	20,00%	
	3 Občasno	11	36,67%		7	28,00%	
	4 Nikoli	7	23,33%		11	44,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
b) ____ skušam pretehtati veljavnost njihovih obtožb in pokazati na napake v njihovih mislih	1 Vedno	9	30,00%	1,149	11	44,00%	0,997
	2 Pogosto	10	33,33%		7	28,00%	
	3 Občasno	4	13,33%		5	20,00%	
	4 Nikoli	7	23,33%		2	8,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
c) ____ postanem nekoliko naježen/a, skušam pobiti ugovore, potem pa se lotim pomembnejših zadev	1 Vedno	5	16,67%	1,085	2	8,00%	1,012
	2 Pogosto	5	16,67%		10	40,00%	
	3 Občasno	10	33,33%		5	20,00%	
	4 Nikoli	10	33,33%		8	32,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
d) ____ skušam pomiriti duhove in najti način, kako bi zgladili nesoglasja	1 Vedno	13	43,33%	1,196	10	40,00%	1,165
	2 Pogosto	6	20,00%		3	12,00%	
	3 Občasno	5	16,67%		8	32,00%	
	4 Nikoli	6	20,00%		4	16,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	

Vir: Raziskava, 2008.

V primeru graje se tako strokovni sodelavci s 30,00% kot tudi zdravniki s 44,00% odzivajo z tehtanjem veljavnosti obtožb in iskanjem napak v njihovih mislih.

Tabela 21: Včasih, če nisem pozoren/a, se lahko zgodi, da se drugim zazdim...

Opisni odgovor	Odgovor	Strokovni sodelavci			Zdravniki		
		Frekvenca	Delež	Std. odklon	Frekvenca	Delež	Std. odklon
a) ____ neprizadet/a in zainteresiran/a le za doseganje lastnih smotrov in ciljev	1 Vedno	9	30,00%	1,124	3	12,00%	0,957
	2 Pogosto	8	26,67%		9	36,00%	
	3 Občasno	7	23,33%		8	32,00%	
	4 Nikoli	6	20,00%		5	20,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
b) ____ brez čustev in občutkov, tog/a v svojih stališčih	1 Vedno	1	3,33%	0,834	6	24,00%	1,114
	2 Pogosto	10	33,33%		3	12,00%	
	3 Občasno	12	40,00%		10	40,00%	
	4 Nikoli	7	23,33%		6	24,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
c) ____ odvisen/a od razpoloženja ter uklonjen/a ravnanju drugih v medsebojnih odnosih	1 Vedno	11	36,67%	1,245	8	32,00%	1,227
	2 Pogosto	5	16,67%		5	20,00%	
	3 Občasno	6	20,00%		5	20,00%	
	4 Nikoli	8	26,67%		7	28,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	
d) ____ malce vzvišen/a, obdan/a z ozračjem razumske večvrednosti v odnosih do drugih	1 Vedno	9	30,00%	1,224	8	32,00%	1,215
	2 Pogosto	7	23,33%		8	32,00%	
	3 Občasno	5	16,67%		2	8,00%	
	4 Nikoli	9	30,00%		7	28,00%	
	SKUPAJ	30	100%		25	100%	

Vir: Raziskava, 2008.

40,00% strokovnih sodelavcev meni, da se lahko občasno zdijo drugim nekoliko brez čustev in občutkov, da so togi v svojih stališčih. Enako se je opredelilo tudi 40,00% anketiranih zdravnikov.

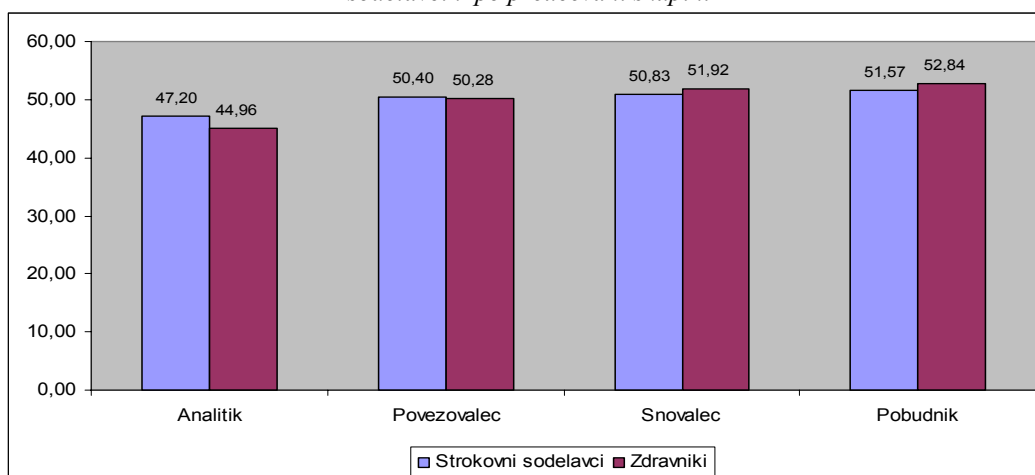
### 4.3.3 Povzetek rezultatov anketnega vprašalnika o komunikacijskih slogih

V nadaljevanju navajam povzetek rezultatov anketnega vprašalnika, ki nam omogoči določiti komunikacijske sloge preučevanih skupin oziroma kakšne so kombinacije komunikacijskih slogov anketirancev.

Do prikaza izrazitosti posameznega sloga komuniciranja sem prišel tako, da sem na podlagi ocenjevalnega lista (Priloga 2) za vsak slog po skupinah seštel vrednosti vseh anketirancev (Priloga 3, Priloga 5) ter skupno vsoto delil s številom anketirancev. Nižja kot je točkovna vrednost posameznega sloga za preučevano skupino, bolj je slog izrazit. Razlog temu je obrnjena merska lestvica, ki ponuja nabor naslednjih možnosti: 1 »vedno«, 2 »pogosto«, 3 »občasno« in 4 »nikoli«.

Slika 5 prikazuje kombinacijo štirih slogov komuniciranja pri zdravnikih in strokovnih sodelavcih farmacevtske dejavnosti. Vsaka anketiranec ima sicer različno izrazit posamezni slog komuniciranja, v povprečju pa je izrazitost posameznega sloga pri preučevani skupini prikazana v spodnji sliki.

Slika 5: Prikaz izrazitosti posameznega sloga komuniciranja pri preučevanih zdravnikih in strokovnih sodelavcih po preučevani skupini

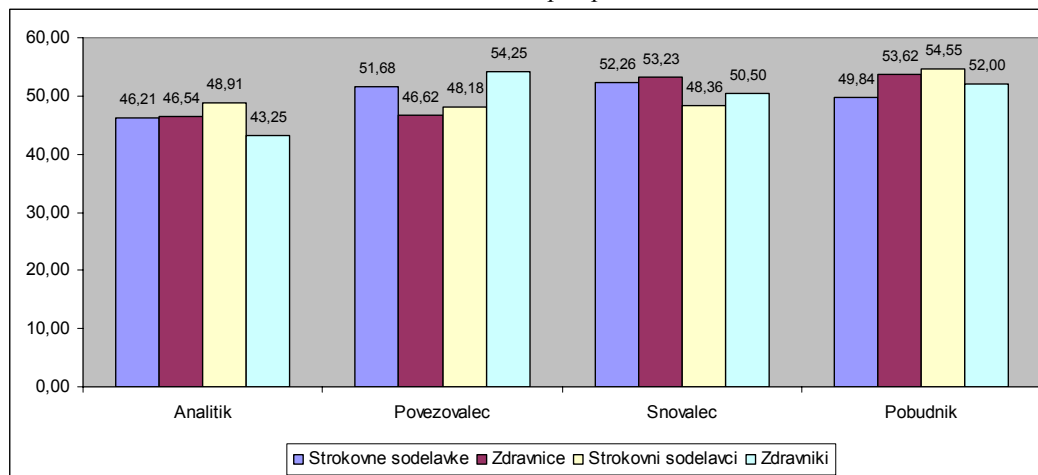


Vir: Raziskava, 2008.

Iz Slike 5 je razvidno, da je pri zdravnikih najbolj izrazit analitični slog komuniciranja, kateremu sledi slog povezovalca. V manjšem obsegu sta pri zdravnikih prisotna sloga snovalec in pobudnik. Analitičnost je najbolj izrazita tudi pri strokovnih sodelavcih, vendar v manjšem obsegu kot pri zdravnikih, imajo pa strokovni sodelavci v primejavi z zdravniki bolj izrazit slog snovalca in pobudnika.

Slika 6 prikazuje izrazitost posameznega sloga komuniciranja pri zdravnikih in strokovnih sodelavcih po spolu.

Slika 6: Prikaz izrazitosti posameznega sloga komuniciranja pri preučevanih zdravnikih in strokovnih sodelavcih po spolu



Vir: Raziskava, 2008.

Iz Slike 6 je razvidno, da imajo tako zdravniki in zdravnice kakor tudi strokovni sodelavci in strokovne sodelavke najbolj izrazit analitični slog komuniciranja v primerjavi z ostalimi slogi. Najbolj izrazit je pri zdravnikih najmanj izrazit pa pri strokovnih sodelavcih. Strokovni sodelavci imajo v primerjavi z ostalimi anketiranci najbolj izrazit slog snovalca, zdravnice pa slog povezovalca. Strokovne sodelavke so po izrazitosti znotraj posameznega sloga s slogom pobudnik na prvem mestu v primerjavi z ostalimi anketiranci.

Kljub temu da na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo trditi, da med preučevanima skupinama obstajajo razlike pri komunikacijskih slogih (Priloga 3), predlagam, da zdravniki in zdravnice kakor tudi strokovni sodelavci in sodelavke farmacevtske dejavnosti namenijo pozornost lastnim in sogovornikovim komunikacijskim slogom.

## 5 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

Strokovni sodelavci morajo pri komunikaciji z zdravniki več pozornosti posvetiti podatkom in številkam. Osredotočiti se morajo na dejstva in k diskusiji pristopati analitično in sistematično. Podajanje informacij mora biti urejeno in smiselno, brez odvečnih navajanj nepotrebnih podatkov. Pri izvrševanju dogovorjenih nalog morajo biti temeljiti in racionalni. S sogovornikom morajo sodelovati pri tehtanju alternativ in ga podpirati v njegovi odločnosti. Hkrati morajo krotiti potrebo po vzpostavljanju osebnih razmerji in izkazovanju topline in razumevanja. Izogibajo naj se ravnanju po občutku in pretiranemu zanašanju na navdih. Na trenutke so lahko strokovni sodelavci preveč impulzivni, subjektivni in odvisni od razpoloženja. Pri komunikaciji z zdravnicami naj strokovni sodelavci omejijo potrebo po snovanju zamisli, konceptov in teorij. Naj ne iztopajo preveč z inovativnostjo in domiselnostjo. Svojo široko razgledanost naj omejijo na temo pogovora in naj se izogibajo idealiziranju. Strokovnim sodelavcem se lahko včasih pripeti, da so pri komunikaciji z zdravnicami nekoliko vzvišeni, preveč abstraktni in rahlo egocentrični. Vsekakor pa je potrebno vzeti na znanje, da imajo zdravnice zelo izrazit

analitični slog, kar pomeni, da morajo strokovni sodelavci pristopati k problemom sistematično in analitično.

Strokovne sodelavke naj bodo pri komunikaciji z zdravnicami nekoliko manj naravnane na izide. Krotiti morajo potrebo po pragmatičnosti in odločnosti, biti manj energične in manj izkazovati samozavest. Svojo stojično držo in težnjo k popolnosti naj po občutku prilagajajo sogovornicam. Naučiti se morajo bolje poslušati in se prilagajati spremembam. Pri odnosih naj bodo bolj spontane in potrpežljive, bolj impulzivne in bolj čustvene. Zdravnice cenijo osebna razmerja in rahločutnost. Pri komunikaciji z zdravniki pa naj strokovne sodelavke podkrepijo domiselnost in inovativnost. Naj bodo bolj idealistične in neposredne. Dopuščati morajo zdravnikom njihov lastni svet in vizionarstvo. Nikakor jih ne smejo utesnjevati in jim vsiljevati svojih misli in idej.

Na splošno bi lahko povzel, da bi za uspešen in učinkovit poslovni razgovor morali strokovni sodelavci in sodelavke pri komunikaciji z zdravniškim osebjem biti osredotočeni na sistematičnost, natančnost in organiziranost. Na sestanek s sogovornikom, ki je izrazito analitičen, se je potrebno dobro pripraviti. Sogovorniku pokažemo, da podpiramo njegov organiziran, premišljen pristop in potrebo po natančnosti in logičnosti. Ga veliko sprašujemo in mu odgovarjamo z navajanjem podrobnosti. Zagotoviti moramo trdne, otipljive in stvarne dokaze.

Pri sogovornikih, ki imajo poleg analitičnega sloga zelo izrazit tudi slog povezovalca, se velja izogibati konfliktom in prepirom. Dobro je, da pustimo razpravi svojo pot in ob tem podpiramo sogovornikova stališča, ideje in sanjarjenja. Smo zabavni in hitro prehajamo iz ene vsebine na drugo. Se strinjamo in si zabeležimo podrobnosti vsakega sporazuma. Če smo ustvarili dober osebni odnos s sogovornikom pohvalimo njegov videz, kreativnost, prepričljivost in privlačnost.

Za posameznike z izrazitim slogom snovalca pa velja, da podpiramo njihove cilje in dajemo priznanja idejam in ne njim osebno. Ponujamo jim natančno opisane variante rešitve problema, podkrepljene z dodatnimi analizami. V primeru, ko se ne strinjamo, se prepiramo o dejstvih in ne o občutkih.

Sogovornikom s komunikacijskim slogom pobudnika pa se prilagodimo tako, da smo topli in iskreni. Izkazujemo osebno zanimanje in podpiramo njegove občutke. Ne hitimo in pustimo času čas, da nam začne zaupati. V primeru nesporazumov razglabljam o osebnih občutkih. Odkrito podpiramo osebne odnose.

## **5.1 Omejitve raziskave**

Zaradi specifičnosti preučevanih skupin sem se odločil za kvantitativno raziskavo z vprašalnikom. Tako zdravniško osebje kot strokovni sodelavci farmacevtske dejavnosti sta dve izmed težje dostopnih skupin, kar otežuje izvedbo kvalitativne raziskave, npr. s

poglobljenimi ali skupinskimi intervjuji. Glede na koncept diplomskega dela bi bilo kot izziv za nadaljnje raziskovanje smiselno uporabiti enega izmed inštrumentov kvalitativne raziskave, a bi bila takšna raziskava dolgotrajna in draga.

## **SKLEP**

Ljudje smo socialna bitja in kot taka neprestano komuniciramo. Svoja mnenja, čustva in misli izražamo skozi različne oblike verbalnega in neverbalnega komuniciranja. Ponavadi se ne zavedamo pomena, ki ga ima komuniciranje v družbenem in gospodarskem življenju. Poslovno komuniciranje je namenjeno zastavljanju in doseganju ciljev organizacije in se od družbenega komuniciranja razlikuje v ciljni usmerjenosti. Komuniciranje v poslovnem svetu ima praktičen namen in odgovarja na konkretna vprašanja. Komunikacijo prilagajamo prejemniku sporočila z namenom ustvarjanja dobrega vtisa in doseganja ciljev. Nemalokrat pa se nam pripeti, da pri komuniciranju ne dosežemo zastavljenega cilja. Vzrok je pogosto v motnji oziroma šumu na komunikacijski poti, ki je lahko socialne ali emocionalne narave. V izogib motnjam moramo preučevati in prilagajati lasten slog komuniciranja slogu sogovornika in tako izrabljati prednosti in se izogibati pastem komuniciranja.

Z dobro pripravo na poslovni razgovor lahko odločilno vplivamo na uspešnost. Pomembno je, da imamo pozitiven pristop k tematiki in da uskladimo miselne, čustvene in vedenjske pristope. Zbiranje informacij o predmetu razgovora in o sogovorniku ter določitev cilja razgovora je nasleden segment, ki ga moramo pred razgovorom razjasniti. Med razgovorom pa se je koristno posluževati vprašanj, ki jih v določenem sosledju zastavljamo sogovorniku ter tako spoznamo njegovo poslovno situacijo, odkrijemo problem in ugotovimo, kako ta problem vpliva na ostala področja poslovanja. Vse to pa izvajamo s ciljem, da sogovornika pripeljemo do točke, ko sam prepozna potrebne koristi izdelka, s katerim bo rešil problem.

Uspeh poslovnega razgovora v veliki meri krojimo udeleženci, pri čemer se moramo zavedati elementov, ki vplivajo na uspešnost razgovora. Poleg verbalne komunikacije je potrebno nameniti pozornost neverbalni komunikaciji in razvoju emocionalne inteligentnosti.

Raziskava, ki sem jo izvedel med zdravniki in strokovnimi sodelavci farmacevtske dejavnosti, je pokazala, da imata obe skupini zelo podoben profil komuniciranja, pri čemer pa se večje razlike v izrazitosti posameznega sloga pojavijo pri analizi rezultatov po spolu obeh preučevanih skupin. Zaradi majhnega vzorca rezultatov ne moremo posplošiti na celotno zdravniško osebje in predstavnike farmacevtskih podjetji v Sloveniji, lahko pa so nam povod za razmišljanje o lastnem komunikacijskem slogu in slogu naših sogovornikov.

## LITERATURA IN VIRI

- 1) Birkenbihl F., V. (1999). *Sporočila govorice telesa*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- 2) Clayton, P. (2004). *Poslovna govorica telesa*. Ljubljana: Prešernova družba.
- 3) Ferjan, M. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna.
- 4) Gee, J. & Gee, V. (2007). *Open question selling*. New York: McGraw-Hill.
- 5) Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- 6) Kavčič, B. (1996). *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- 7) Kavčič, B. (1999). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 8) Bajc, A. (urednik). (1994). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
- 9) Lewicki, R., Saunders, D., Minton, D. & Barry, B. (2003). *Negotiation*. (4<sup>th</sup> ed.) B.k.: McGraw-Hill.
- 10) Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
- 11) Možina, S., Tavčar, M. & Kneževič, A. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- 12) Petar, S. (2006). *Prodano*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba.
- 13) Tavzes, M. (urednik). (2002). *Veliki slovar tujk*. (1. izdaja) Ljubljana: Cankarjeva založba.
- 14) Weisbach, C. & Dach, U. (2007). *Kako razvijemo čustveno inteligenco*. Ljubljana: DZS.
- 15) Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*. Ljubljana: Tangram.



# PRILOGE

## Priloga 1: Vprašalnik o komunikacijskih slogih

Spoštovani

Sem absolvent Ekonomske fakultete v Ljubljani in v okviru raziskovalne diplomske naloge pod mentorstvom dr. Kaše Roberta izvajam raziskavo o komunikacijskih slogih. Vaše sodelovanje v anketi je **anonimno** in je izjemnega pomena za uspešno izvedbo raziskave. Predviden čas reševanja ankete je **10 minut**.

Navodilo

Vprašalnik, ki sledi je sestavljen iz dvajsetih trditev in vsaka ima po štiri možne opisne odgovore (a,b,c,d). Opisne odgovore **razvrstite** tako, kot mislite da vas najbolj natančno opisujejo. Merska lestvica ponuja nabor naslednjih možnosti: 1 »vedno«, 2 »pogosto«, 3 »občasno« in 4 »nikoli«. Zapišite številke ob **vsaki** izmed možnih trditev na črto in sicer za izbiro, ki naj bi bila za vas **najbolj značilna, napišite 1**, in tako naprej do **najmanj značilne trditve, ki jo označite s številko 4** (številke se znotraj posameznega sklopa opisnih odgovorov **ne smejo** podvajati).

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem!

- 1 Največ veselja imam v situacijah, ki obsegajo:
  - a) \_\_\_ raziskovanje novih in inovativnih zamisli, konceptov, načel in teorij
  - b) \_\_\_ stike z drugimi, da imam priložnost raziskovati in razumevati čustva, občutke in vedenje ljudi, ki omogočajo te stike
  - c) \_\_\_ uporabo logike, razuma in sistematičnega iskanja v urejenem procesu opredeljevanja problema, analize in rešitve
  - d) \_\_\_ uporabo energije in sredstev za doseganje ciljev ter takojšen in otipljiv povratni odziv na izide mojih prizadevanj
  
- 2 Najbolj sem zadovoljen/a sam/a s sabo, kadar:
  - a) \_\_\_ opravim težavno nalogo tako, da se jo lotim zelo logično in metodično
  - b) \_\_\_ dosežem več, kot sem pričakoval/a
  - c) \_\_\_ resnično razumem, kako čutijo drugi, in kadar jim lahko ponudim pomoč
  - d) \_\_\_ ustvarim nov ali izviren pristop, metodo ali postopek
  
- 3 Kadarkoli izražam misli ali zamisli, skušam:
  - a) \_\_\_ posredovati široko, vseobsežno podobo in pokazati na nove vidike situacije
  - b) \_\_\_ ponuditi informacije v urejenem zaporedju ter opozorim na vire in veljavnost teh informacij

- c) \_\_\_ pogosto omenjati naše skupne vrednote, obojestranske koristi in skupne izkušnje
- d) \_\_\_ osredotočiti pozornost le na tiste vidike, ki so takrat pomembni, in na tiste izvedbene korake, ki so potrebni
- 4 Kadar se lotevam dejavnosti za neko zadevo, me ponavadi najbolj skrbi:
- a) \_\_\_ kakšne so možnosti za uspeh ter za takojšnje in otipljive koristi, ki si jih obetam za porabljen čas in delo
- b) \_\_\_ presoja, ali bo dejavnost prinesla pomemben prodor v popolnejše znanje ali pa novo uporabo za obstoječe znanje
- c) \_\_\_ ali sem res zbral/a dovolj podatkov ter jih primerno analiziral/a, da bi dosegel/a vse vidike situacije
- d) \_\_\_ morebitni vpliv na druge in stopnja, do katere bo vplival na njihova razmerja z menoj
- 5 Kadar sem v družbi drugih ljudi, se jim najbrž ugodno odzivam, če se mi zdi, da so:
- a) \_\_\_ idealistični, intelektualni ali izzivni v svojem mišljenju in stališčih
- b) \_\_\_ pristno topli, razumevajoči in pripravljeni za klepet z menoj
- c) \_\_\_ predvsem stvarni, praktični in pragmatični
- d) \_\_\_ razglablajoči, analitični in urejeni v svojih mislih
- 6 Kadar opravljam nalogo, sem ponavadi najbolj pozoren/a na:
- a) \_\_\_ to, da sem dosleden/a, sistematičen/a in racionalen/a v pristopu, ki ga izberem
- b) \_\_\_ da dosežem neposreden cilj s katerimikoli načini in metodami, ki so v danem trenutku najbolj smiselne
- c) \_\_\_ možne bodoče učinke in dolgoročne omejitve pristopa, ki ga bom nemara izbral/a
- d) \_\_\_ uveljavljene vrednote ter na morebitne občutke ali odzive drugih ljudi ob mojem nastopu
- 7 Kadar prepričujem druge, naj sprejmejo moje stališče, skušam:
- a) \_\_\_ pazljivo poslušati, opazovati odzive drugih in pogledati na zadevo z njihovimi očmi, tako začnem spoznavati njihova izhodišča in gledati položaj tako kot oni
- b) \_\_\_ predstaviti svoje misli mirno, preprosto in urejeno, da lahko razumejo logiko mojega stališča
- c) \_\_\_ biti natančen, govoriti o stvarnosti, najti področja, kjer se lahko sporazumemo
- d) \_\_\_ poudarjati, kako široko je moje znanje v zadevi, kako dojemam ključne koncepte in kako zmorem širok pogled na zadevo
- 8 Drugim ljudem, ki me dobro poznajo, se najbrž zdim oseba, ki je predvsem:
- a) \_\_\_ sposobna vživljanja, odzivna in kar spodbudna za družbo
- b) \_\_\_ domiselna, razumniška, včasih pa tudi nekoliko zapletena
- c) \_\_\_ objektivna, odločna in analitična

- d) \_\_\_\_ energična, pragmatična in samozavestna
- 9 Kadar delam z drugimi, mi je razmerje najbolj pogodu, če se jim zdim:
- \_\_\_\_ analitični človek, ki zmore dojeti vse vidike zadeve ali problema
  - \_\_\_\_ praktičen in odločen človek, ki opravi svoje brez odvečnega odločanja
  - \_\_\_\_ inovativen človek, ki lahko razvije nov pristop ali odkrije tisto, kar so drugi nemara prezrli
  - \_\_\_\_ zvest prijatelj, ki rad pomaga, ki je dojemljiv in rahločuten
- 10 Pri delu z drugimi, postanem običajno nepotrpežljiv/a, če:
- \_\_\_\_ porabljajo preveč časa za odločanje, ne storijo pa ničesar
  - \_\_\_\_ se ne zavedajo človeških vidikov v situaciji
  - \_\_\_\_ se trdo držijo starih pristopov in niso pripravljeni razmišljati o čem novem
  - \_\_\_\_ niso posvetili dovolj časa skrbnemu analiziranju vseh pomembnih dejavnikov zadeve
- 11 Če se situacija nekoliko zaostri, se drugim najbrž zdim:
- \_\_\_\_ nekoliko nejasen/a in nestvaren/a
  - \_\_\_\_ nekoliko čustven/a in nepreračunljiv/a
  - \_\_\_\_ nekoliko impulziven/a in trd/a
  - \_\_\_\_ preveč previden/a in neodločen/a
- 12 Če se drugi odločno ne strinjajo z menoj, tedaj:
- \_\_\_\_ raziščem njihovo stališče, pazljivo poslušam in poudarjam, kako pomembno je ohraniti naše odnose
  - \_\_\_\_ skušam ostati neprizadet/a ter jim postrežem z dopolnilnimi primeri ali koncepti, da bi jim pokazal/a celotno razsežnost zadeve
  - \_\_\_\_ skušam ostati miren/a, se umaknem iz situacije, da bi zbral in analiziral nekaj več dejstev
  - \_\_\_\_ sprejemem izziv, še bolj odločno uveljavljam svoje stališče in skušam najti način, kako bi nasprotnika izigral/a
- 13 Kadar se mi zazdi, da drugi dosegaajo uspehe na moj račun, tedaj:
- \_\_\_\_ skušam ostati prožen/a, se pošalim in skušam vse skupaj vzeti na lahko
  - \_\_\_\_ se postavim in terjam svojo pravico
  - \_\_\_\_ pojasnim, kako bi bilo pošteno delovati in zakaj tako mislim
  - \_\_\_\_ naprežem svojo domiselnost in iščem nove načine za skupno delovanje
- 14 Kadar se pritiski stopnjujejo, se skušam osredotočiti:
- \_\_\_\_ na pridobivanje dodatnih dejstev, ki podpirajo moje razumevanje in ugled
  - \_\_\_\_ na najbližjo nalogo in jo skušam opraviti kar najhitreje
  - \_\_\_\_ na osebnosti v zadevo vpletenih ljudi ter na najprimernejši način, kako bi jih obravnaval/a

- d) \_\_\_\_ na lastno razgledanost in na vse obsežen pogled na zadevo
- 15 Kadar je videti, da gre vse narobe, tedaj ponavadi:
- a) \_\_\_\_ postanem preveč čustven/a in odkrito razlagam svoje občutke drugim
  - b) \_\_\_\_ postanem na vso moč resno analitičen/a ter malce oprezen/a v komuniciranju z drugimi
  - c) \_\_\_\_ poiščem malo miru, da se umaknem v svoj lastni miselni svet
  - d) \_\_\_\_ planem in se zaženem v akcijo, predem sem jo utegnil/a razmisliti
- 16 Zdi se mi, da je ob končnem obračunu še najbolje:
- a) \_\_\_\_ če me imajo za človeka akcije, ki opravi zadeve do konca, pa čeprav ostaja za njimi nekaj ruševin
  - b) \_\_\_\_ če veljam za človeka, ki ustvarja nove in pomembne vrednote, pa čeprav bo trajalo nekaj časa, preden bodo drugi v celoti cenili moja prizadevanja
  - c) \_\_\_\_ če sem v očeh drugih kot dosleden in zanesljiv človek, ki se zadev loteva logično in sistematično ter oprt na podatke, pa čeprav se nekaterim morda zdim včasih preveč vnet za podrobnosti
  - d) \_\_\_\_ če sem drugim topel in razumevajoč človek, ki je z vsemi v dobrih stikih, pa čeprav to včasih odloži akcijo
- 17 Kadar naletim s svojimi namerami na hud odpor, tedaj ponavadi:
- a) \_\_\_\_ preverim, ali je v mojih načrtih kaj praznin in šibkih točk, ter jih primerno prilagodim
  - b) \_\_\_\_ analiziram občutke in čustva drugih, da bi ugotovil/a njihove resnične namere
  - c) \_\_\_\_ premislim vse vidike situacije in pripravim nov splet načrtov
  - d) \_\_\_\_ osredotočim pozornost na enega do dva ključna cilja, ugotovim pogloblitve ovire in poiščem poti, kako bi jih obšel/a
- 18 Najbolj nesrečnega/o se počutim, kadar:
- a) \_\_\_\_ drugim nakopljem nekaj neprijetnosti in zato pokvarim naše delovno sodelovanje
  - b) \_\_\_\_ odlašam z akcijo in tako zapravim priložnost, da dosežem zastavljen cilj
  - c) \_\_\_\_ uporabljam star, preizkušen način za urejanje naloge, potem pa odkrijem, da je nekdo drug razvil nov pristop
  - d) \_\_\_\_ prezrem nekaj bistvenih podatkov ali pa malomarno analiziram nabrane podatke
- 19 Kadar me drugi odkrito grajajo, tedaj ponavadi:
- a) \_\_\_\_ skušam prezreti podrobnosti ter nastopiti z novimi ali drugačnimi pristopi, ki jih bodo zanimali
  - b) \_\_\_\_ skušam pretehtati veljavnost njihovih obtožb in pokazati na napake v njihovih mislih

- c) \_\_\_ postanem nekoliko naježen/a, skušam pobiti ugovore, potem pa se lotim pomembnejših zadev
- d) \_\_\_ skušam pomiriti duhove in najti način, kako bi zgladili nesoglasja

20 Včasih, če nisem pozoren/a, se lahko zgodi, da se drugim zazdim:

- a) \_\_\_ neprizadet/a in zainteresiran/a le za doseganje lastnih smotrov in ciljev
- b) \_\_\_ brez čustev in občutkov, tog/a v svojih stališčih
- c) \_\_\_ odvisen/a od razpoložnja ter uklonjen/a ravnanju drugih v medsebojnih odnosih
- d) \_\_\_ malce vzvišen/a, obdan/a z ozračjem razumske večvrednosti v odnosih do drugih

Spol:            M        Ž

*Vir: Možina et al., Poslovno komuniciranje, 1995, str. 86-88.*

## Priloga 2:    Ocenjevalni list

*Tabela 1: Ocenjevalni list*

ANALITIK	POVEZOVALEC	SNOVALEC	POBUDNIK
1C	1B	1A	1D
2A	2C	2D	2B
3B	3C	3A	3D
4C	4D	4B	4A
5D	5B	5A	5C
6A	6D	6C	6B
7B	7A	7D	7C
8C	8A	8B	8D
9A	9D	9C	9B
10D	10B	10C	10A
11D	11B	11A	11C
12C	12A	12B	12D
13C	13A	13D	13B
14A	14C	14D	14B
15B	15A	15C	15D
16C	16D	16B	16A
17A	17B	17C	17D
18D	18A	18C	18B
19B	19D	19A	19C
20B	20C	20D	20A
<b>SKUPAJ</b>	<b>SKUPAJ</b>	<b>SKUPAJ</b>	<b>SKUPAJ</b>

*Vir: Možina et al., Poslovno komuniciranje, 1995, str. 88.*

### Priloga 3: Rezultati anketnega vprašalnika

Tabela 2: Rezultati preučevane skupine strokovnih sodelavcev in povprečna vrednost posameznega sloga komuniciranja

	<b>Analitik</b>	<b>Povezovallec</b>	<b>Snovalec</b>	<b>Pobudnik</b>	<b>Spol</b>
1	45	44	59	52	ž
2	40	51	58	51	ž
3	51	51	52	46	ž
4	47	54	42	57	m
5	47	46	52	55	m
6	50	53	52	45	ž
7	55	43	45	57	ž
8	53	49	54	44	ž
9	55	48	46	51	m
10	48	43	45	64	m
11	40	43	55	62	ž
12	45	46	52	57	ž
13	48	37	52	63	ž
14	48	69	42	41	ž
15	51	49	58	42	ž
16	39	66	50	45	ž
17	45	47	56	52	ž
18	51	57	44	48	ž
19	47	72	40	41	ž
20	39	58	46	57	ž
21	40	60	58	42	ž
22	44	44	52	60	m
23	43	51	54	52	m
24	45	50	58	47	ž
25	46	37	62	55	ž
26	66	31	53	50	m
27	42	71	45	42	m
28	45	48	52	55	m
29	48	52	45	55	m
30	53	42	46	59	m
<b>POVP</b>	<b>47,20</b>	<b>50,40</b>	<b>50,83</b>	<b>51,57</b>	

*Vir: Raziskava, 2008.*

Tabela 3: Rezultati anketiranih strokovnih sodelavk in povprečna vrednost posameznega sloga komuniciranja

	<b>Analitik</b>	<b>Povezovalc</b>	<b>Snovalec</b>	<b>Pobudnik</b>	<b>Spol</b>
1	45	44	59	52	ž
2	40	51	58	51	ž
3	51	51	52	46	ž
4	50	53	52	45	ž
5	55	43	45	57	ž
6	53	49	54	44	ž
7	40	43	55	62	ž
8	45	46	52	57	ž
9	48	37	52	63	ž
10	48	69	42	41	ž
11	51	49	58	42	ž
12	39	66	50	45	ž
13	45	47	56	52	ž
14	51	57	44	48	ž
15	47	72	40	41	ž
16	39	58	46	57	ž
17	40	60	58	42	ž
18	45	50	58	47	ž
19	46	37	62	55	ž
<b>POVP</b>	<b>46,21</b>	<b>51,68</b>	<b>52,26</b>	<b>49,84</b>	

Vir: Raziskava, 2008.

Tabela 3: Rezultati anketiranih strokovnih sodelavcev in povprečna vrednost posameznega sloga komuniciranja

	<b>Analitik</b>	<b>Povezovalc</b>	<b>Snovalec</b>	<b>Pobudnik</b>	<b>Spol</b>
1	47	54	42	57	m
2	47	46	52	55	m
3	55	48	46	51	m
4	48	43	45	64	m
5	44	44	52	60	m
6	43	51	54	52	m
7	66	31	53	50	m
8	42	71	45	42	m
9	45	48	52	55	m
10	48	52	45	55	m
11	53	42	46	59	m
<b>POVP</b>	<b>48,91</b>	<b>48,18</b>	<b>48,36</b>	<b>54,55</b>	

Vir: Raziskava, 2008.

Tabela 4: Rezultati preučevane skupine zdravnikov in povprečna vrednost posameznega sloga komuniciranja

	Analistik	Povezovallec	Snovalec	Pobudnik	Spol
1	59	46	46	49	ž
2	44	46	56	54	m
3	44	37	63	56	m
4	45	47	48	60	m
5	33	64	53	50	m
6	31	69	54	46	ž
7	48	42	45	65	m
8	39	45	61	55	ž
9	61	29	57	53	ž
10	46	56	45	53	ž
11	47	71	46	36	m
12	34	65	44	57	m
13	45	34	50	71	ž
14	47	45	48	60	ž
15	42	51	59	48	ž
16	46	50	47	57	ž
17	46	56	46	52	m
18	44	57	58	41	m
19	51	42	62	45	ž
20	39	47	59	55	ž
21	48	47	48	57	ž
22	51	45	56	48	ž
23	48	62	47	43	m
24	39	64	42	55	m
25	47	40	58	55	m
<b>POVP</b>	<b>44,96</b>	<b>50,28</b>	<b>51,92</b>	<b>52,84</b>	

Vir: Raziskava, 2008.

Tabela 5: Rezultati anketiranih zdravnic in povprečna vrednost posameznega sloga komuniciranja

	Analistik	Povezovallec	Snovalec	Pobudnik	Spol
1	59	46	46	49	ž
2	31	69	54	46	ž
3	39	45	61	55	ž
4	61	29	57	53	ž
5	46	56	45	53	ž
6	45	34	50	71	ž
7	47	45	48	60	ž
8	42	51	59	48	ž
9	46	50	47	57	ž
10	51	42	62	45	ž
11	39	47	59	55	ž
12	48	47	48	57	ž
13	51	45	56	48	ž
<b>POVP</b>	<b>46,54</b>	<b>46,62</b>	<b>53,23</b>	<b>53,62</b>	

Vir: Raziskava, 2008.

Tabela 6: Rezultati anketiranih zdravnikov in povprečna vrednost posameznega sloga komuniciranja

	Anolitik	Povezovalac	Snovalec	Pobudnik	Spol
1	44	46	56	54	m
2	44	37	63	56	m
3	45	47	48	60	m
4	33	64	53	50	m
5	48	42	45	65	m
6	47	71	46	36	m
7	34	65	44	57	m
8	46	56	46	52	m
9	44	57	58	41	m
10	48	62	47	43	m
11	39	64	42	55	m
12	47	40	58	55	m
<b>POVP</b>	<b>43,25</b>	<b>54,25</b>	<b>50,50</b>	<b>52,00</b>	

Vir: Raziskava, 2008.

Tabela 7: Rezultati anketiranih zdravnikov in strokovnih sodelavcev po preučevanih skupinah za komunikacijski slog Analitik

	Preucevana skupina	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Komunikacijski slog Analitik	1	30	47,20	5,77	1,05
	2	25	44,96	6,91	1,38

Vir: Raziskava, 2008.

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Komunikacijski slog Analitik	Equal variances assumed	,282	,598	1,310	53	,196	2,24	1,71	-1,19	5,67
	Equal variances not assumed			1,288	46,898	,204	2,24	1,74	-1,26	5,74

Vir: Raziskava, 2008.

Tabela 8: Rezultati anketiranih zdravnikov in strokovnih sodelavcev po preučevanih skupinah za komunikacijski slog Povezovalec

Preucevana skupina		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Komunikacijski slog Povezovalec	1	30	50,40	9,85	1,80
	2	25	50,28	11,01	2,20

Vir: Raziskava, 2008.

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Komunikacijski slog Povezovalec	Equal variances assumed	,942	,336	,043	53	,966	,12	2,81	-5,53	5,77
	Equal variances not assumed			,042	49	,967	,12	2,84	-5,60	5,84

Vir: Raziskava, 2008.

Tabela 9: Rezultati anketiranih zdravnikov in strokovnih sodelavcev po preučevanih skupinah za komunikacijski slog Snovalec

Preucevana skupina		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Komunikacijski slog Snovalec	1	30	50,83	5,88	1,07
	2	25	51,92	6,47	1,29

Vir: Raziskava, 2008.

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Komunikacijski slog Snovalec	Equal variances assumed	1,384	,245	-,652	53	,517	-1,09	1,67	-4,43	2,26
	Equal variances not assumed			-,646	49,120	,521	-1,09	1,68	-4,47	2,29

Vot: Raziskava, 2008.

Tabela 10: Rezultati anketiranih zdravnikov in strokovnih sodelavcev po preučevanih skupinah za komunikacijski slog Pobudnik

Preucevana skupina		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Komunikacijski slog Pobudnik	1	30	51,57	6,94	1,27
	2	25	52,84	7,53	1,51

Vir: Raziskava, 2008.

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Komunikacijski slog Pobudnik	Equal variances assumed	,020	,887	-,652	53	,517	-1,27	1,95	-5,19	2,64
	Equal variances not assumed			-,647	49,467	,521	-1,27	1,97	-5,23	2,68

Vir: Raziskava, 2008.