Klavdija Pikelj Grobelnik

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT
unisVET
uvajanje novih izobraževalnih programov na področju storitev
Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad



Ni mi všeč, da me tako gledaš ...

POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Program: EKONOMSKI TEHNIK
Modul: Poslovno komuniciranje (Odprti kurikul)

Ljubljana, november 2010

Srednje strokovno izobraževanje

Program: **Ekonomski tehnik**
Modul: **Poslovno komuniciranje (Odprti kurikul)**
Vsebinski sklop: /

Naslov učnega gradiva
Poslovno komuniciranje

Ključne besede: **osebnostni tipi, zaznavni tipi, komunikacija, podatek, informacija, elementi komuniciranja, komunikacijski proces, verbalna in neverbalna komunikacija, dopisi.**

Seznam kompetenc, ki jih zajema učno gradivo:
PK1: Obravnava človeka kot osebnost
PK2: Komunicira v različnih neposlovnih situacijah (neverbalno, govorno, pisno)
PK3: Komunicira v poslovnih situacijah
PK4: Nastop in predstavitev

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.57(075.8)(0.034.2)

PIKELJ Grobelnik, Klavdija
Poslovno komuniciranje [Elektronski vir] / Klavdija Pikelj Grobelnik. - El. knjiga. - Ljubljana : GZS, Center za poslovno usposabljanje, 2010. - (Srednje strokovno izobraževanje. Program Ekonomski tehnik. Modul Poslovno komuniciranje (Odprti kurikul))

Način dostopa (URL): http://www.unisvet.si/index/activityld/44. - Projekt UNISVET

ISBN 978-961-6413-61-9

254494976

Avtorica: **Klavdija Pikelj Grobelnik**
Recenzentka: **Viktorija Pirš**
Lektorica: **Tanja Kropivšek**

Založnik: **GZS Ljubljana, Center za poslovno usposabljanje**
Projekt unisVET
URL: http://www.unisvet.si/index/index/activityld/44
Kraj in datum: **Ljubljana, november 2010**

To delo je ponujeno pod licenco Creative Commons:
Priznanje avtorstva – Nekomercialno - Deljenje pod enakimi pogoji.

Učno gradivo je nastalo v okviru projekta unisVET Uvajanje novih izobraževalnih programov v srednjem poklicnem in strokovnem izobraževanju s področja storitev za obdobje 2008-2012, ki ga sofinancirata Evropska unija preko Evropskega socialnega sklada in Ministrstvo Republike Slovenije za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007 – 2013, razvojne prioritete: Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja, prednostna usmeritev Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.

Vsebina gradiva v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino nosi avtor.

PREDGOVOR **1**

1. ČLOVEK IN NJEGOVA OSEBNOST **2**

1.1 OSEBNOSTNI TIPI **3**
1.1.1. **SANGVINIK** 3
1.1.2. **MELANHOLIK** 4
1.1.3. **KOLERIK** 5
1.1.4. **FLEGMATIK** 6

1.2 ZAZNAVNI TIPI OSEBNOSTI **7**

2. KOMUNICIRANJE **10**

2.1 ELEMENTI KOMUNICIRANJA **10**

2.2 SMERI KOMUNICIRANJA **12**

2.3 VRSTE KOMUNICIRANJA **13**
2.3.1. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA 13
2.3.1 VERBALNA KOMUNIKACIJA 19

3. POSLOVNA KOMUNIKACIJA **22**

3.1 NEVERBALNA POSLOVNA KOMUNIKACIJA **22**
ROKE 24
GOVORICA TELESA 39
NAJPOGOSTEJŠE KRETNJE 42

3.2 VERBALNA POSLOVNA KOMUNIKACIJA **46**
KOMUNIKACIJA S SODELAVCI 46
KOMUNIKACIJA S STRANKAMI 47
ODNOSI V MEDOSEBNI KOMUNIKACIJI 48
REŠEVANJE KONFLIKTOV 49
3.2.1. USTNA KOMUNIKACIJA 50
3.2.2. PISNA KOMUNIKACIJA 52
DOPISI V GOSPODARSTVU 54
DOPISI V JAVNI UPRAVI 56
DRUGE VRSTE DOPISOVANJA 58
PISEMSKE OVOJNICE 58

4. LITERATURA IN VIRI **62**

PREDGOVOR

Gradivo Poslovno komuniciranje je v prvi vrsti namenjen dijakom srednješolskega programa ekonomski tehnik v okviru modula Poslovno komuniciranje (odprti kurikul), vsekakor pa ni prepovedano čtivo tudi za ostale.

Strokovno je učbenik pregledala Viktorija Pirš, za odpravo jezikovnih napak pa je poskrbela Tanja Kropivšek. Obema iskreno hvala za pomoč.

Učbenik je razdeljen na tri poglavja, pri čemer se v prvem poglavju srečamo z osebnostjo človeka, osebnostnimi in zaznavnimi tipi, nato pa preidemo na komunikacijo na splošno, preden zaključimo s poslovno komunikacijo (predvsem pisno).

Kot avtorici se mi zdi pomembno, da se vsak človek spozna z načini komunikacije in njenim pomenom, predvsem smo neuki z vidika neverbalne komunikacije.

In vse, kar boste prebrali v tem učbeniku, je namenjeno široki razgledanosti posameznika, ki bo prebrano lahko koristno uporabil v vsakdanjem življenju, vsekakor pa velja:

NAJBOLJŠI UČITELJ JE ŽIVLJENJE.

Veliko veselja in lepih trenutkov vam želim.

Klavdija Pikelj Grobelnik

Prebold, november 2010

1. ČLOVEK IN NJEGOVA OSEBNOST

Ko se različni ljudje znajdejo v enaki situaciji, reagirajo – različno.
Denimo: v primeru napada roparja, bi prvi nemo obstal, drugi bi začel kričati, tretji bi se uprl…

Predvidevamo lahko, da se bodo tudi kupci v trgovini pri nakupu enake dobrine obnašali različno. Če želimo vsem (ali večini) prodati izdelek, moramo biti seznanjeni z različnimi tipi kupcev, ki so povezani z različnimi tipi osebnosti.

Osebnost je sestavljena iz stališč, prepričanj, misli, čustvenih reakcij (omenjeni primer napada roparja) in mehanizmov obvladovanja, ki omogočajo, da posameznik funkcionira v življenju na samosvoj način.
Vsak posameznik si postavi meje, znotraj katerih se dobro počuti, medtem ko je prekoračitev teh meja zanj neugodna in stresna. Meje navadno ne prekoračimo samovoljno, temveč nas v to prisilijo določene situacije, v katerih se znajdemo v življenju.
Primer: Človeku, mirnega značaja, ki se nerad izpostavlja in dela opravlja sam, ne ustreza naloga, da mora delati v skupini, pri čemer mora javno predstaviti rezultate. Tovrstna naloga je zanj stresna, saj presega njegove osebnostne meje.

Pogosto se soočamo s podobnimi situacijami in naša naloga je, da jih skušamo izpeljati čim manj stresno.

Osebnost ima namreč dva vidika:

1. ***karakterne poteze, lastnosti***
   - Rezultat vrojenega genetskega zapisa, ki določa, na kakšen način se razvijejo in delujejo naši možgani ter kako zbiramo, obdelujemo informacije in sprejemamo odločitve (nekateri hitro, predvsem intuitivno sprejmejo odločitev, drugi pa se lahko odločijo šele s pomočjo ustrezno zbrane količine informacij in različnih mnenj drugih).
   - Karakterne poteze in lastnosti določajo moč naše osebnosti in naše talente.
   - Ne da se jih spreminjati.

2. ***značilnosti***
   - So vedenjski vzorci, ki jih razvijemo na osnovi tega, kar smo se naučili.
   - Odražajo našo osebno zgodovino in kulturne vplive.
   - Določajo, kako na nas vpliva okolje, v katerem živimo.

Zaradi naštetih značilnosti vemo, zakaj se z nekom takoj ujamemo, z nekom pa nikakor ne, čeprav se trudimo najti skupen jezik.

Pomembno je, da smo seznanjeni vsaj z osnovnimi značilnostmi posameznih tipov osebnosti. Tako lažje sodelujemo z ljudmi – osebnimi in poslovnimi partnerji, kupci, sodelavci, prijatelji …

1.1 OSEBNOSTNI TIPI

Ljudje smo različni. Celo dvojčki imajo svoje edinstvene značilnosti, ki jih ločujejo.
Človeška osebnost je – kot rečeno – delno genetsko pogojena, delno pa se izoblikuje zaradi drugih vplivov. Osnovni tipi osebnosti/temperamenta so štirje:

1. **sangvinik;**
2. **melanholik;**
3. **kolerik;**
4. **flegmatik.**

Ne gre zanemariti, da so tipi izoblikovani glede na glavne izstopajoče značilnosti posameznega karakterja. To pomeni, da vsak tip vsebuje značilnosti drugih tipov. Tip pa se opredeli glede na to, katere značilnosti prevladujejo.

hitrost menjavanja čustev

moč čustev		hitro	počasi		*faze razpoloženja*
	šibka	KOLERIK	MELANHOLIK	pesimist	
	močna	SANGVINIK	FLEGMATIK	optimist	
		izraža	ne izraža		

izražanje čustev

Vir: http://www.sbaza.net/clanki_sb1/pef/graph/pedagogika_zapiski_006.gif

1.1.1 *SANGVINIK*

Sangvinika določa želja po zabavi. Rad je v središču pozornosti in animira svoje poslušalce, od tod izhaja njegova nalepka “popularni”. Ljudje ga radi poslušajo, ker je zabaven pripovedovalec zgodb.

Popularni sangvinik ima rad delo, ki je razgibano. Rad dela z ljudmi, ker je družaben. Ustreza mu prilagodljiv delovni čas, kajti popularni sangvinik ne mara urnikov in rokov.

Popularnemu sangviniku zelo ustreza delo prodajalca ali predstavnika podjetja na terenu, ki mu dopušča prilagodljiv delovnik in neštete možnosti druženja z ljudmi. Ker z lahkoto očara svoje poslušalce, je kot prodajalec izredno uspešen. Ustreza mu tudi delo vodje, pri čemer bi mu prav prišel skrben asistent, ki bi ga redno opozarjal na njegove obveznosti.



Slika 1: Zabavljač

Slabost sangvinika je, da ne zna reči “ne”, kadar ima ogromno projektov in se utaplja v delu.

Sangvinik ponavadi zamenja veliko delovnih mest in ima zelo raznolik življenjepis, pri čemer nima zastavljenega življenjskega cilja. Popularni sangvinik večkrat preveč govori, hitro se začne dolgočasiti, v določenih situacijah pa preveč vzkipi.

Tabela 1: Močne značilnosti in slabosti sangvinika

pozitivne značilnosti	slabosti
rad ima ljudi	motiviran s čustvi
brez težav sklepa prijateljstva	ne mara urnikov
hitro se razburi	ne zna reči »ne«
zlahka najde službo	išče opravičila
ima smisel za humor	hitro mu postane dolgčas
zna očarati ljudi	nima občutka za čas
je ustvarjalen	se preveč razburja
je uspešen v aktivnostih	zlahka ga zmotimo
je odličen prodajalec	nima začrtanih ciljev
je odličen pripovedovalec	preveč govori

Vir: Littauer, 1999, str. 59

Popularnega sangvinika ni težko opaziti, ker izstopa. Njegova oblačila so vpadljiva; svetla, modna, morda tudi v bleščečih odtenkih. Sangvinikova oblačila izstopajo tudi po nenavadnih krojih, (tudi moška), saj je sangvinik rad v središču pozornosti. Sangvinika prepoznamo po glasnem govorjenju in živahni govorici telesa.

Popolni melanholik dojema urejenost delovne pisarne oziroma delovne mize kot kaos. Papirji in mape so neurejeni, med njimi so osebni predmeti, v predalih pa je verjetno še hujši nered. Kljub neurejenosti pa bo sangvinik našel potrebne papirje, seveda pa bo tudi večkrat na kaj pozabil.
(Vir: Martina Judež, Komuniciranje z različnimi tipi osebnosti sodelavcev, 2002)

1.1.2 *MELANHOLIK*

Popolni melanholik bi rad dosegel popolnost, kar je nemogoče, zato je večkrat razočaran. Pot k popolnosti mu vzame veliko časa. Pri določenih delovnih mestih je prizadevanje za popoln rezultat zaželena. Melanholik projekte končuje pred rokom. Je zelo organiziran, točen in natančen. Sebe, svoje delo in druge pogosto analizira. Melanholik ureja stvari s pomočjo lestvic in grafov, čas računalništva pa je ustvarjen zanj.



Slika 2: Rad popravlja druge...

Slaba lastnost popolnega melanholika je njegov pretirani perfekcionizem. Potreba po analiziranju in odpravljanju napak drugih lahko preseže meje lepega vedenja.
Melanholikova slabost je tudi ta, da je premalo spontan, zato dela v skupini slabše.
Popolni melanholik tudi ne dela dobro, če je pod pritiskom.

Tabela 2 : Močne značilnosti in slabosti melanholika

pozitivne značilnosti	slabosti
načrtovalec	pomanjkanje spontanosti
dobro dela sam	slabše dela v skupini
odličen s številkami	pretirano natančen
rad ima grafe	zelo varčen
organiziran	pod pritiskom ne dela dobro
rad dela v tišini	pretiran perfekcionist
natančen	potrebuje veliko časa
analitičen	težko ga je zadovoljiti
pošten	podvržen depresiji
rad ima lepoto	naivno idealističen

Vir: Littauer, 1999, str. 67

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

Delovni prostor popolnega melanholika je skrbno urejen. Vsaka stvar ima svoje mesto, na mizi so samo trenutni projekti, vse ostalo je zloženo v predale po določenem redu, na primer po abecedi. Popolni melanholik bo takoj opazil, če v predalu ali na mizi kaj manjka, ker ima v glavi natančen posnetek svoje pisalne mize.
(Vir: Martina Judež, Komuniciranje z različnimi tipi osebnosti sodelavcev, 2002)

1.1.3 *KOLERIK*

Močne kolerike lahko zamenjamo za popularne sangvinike, ker so prav tako ekstravertirani. Med obema tipoma je bistvena razlika. Popularni sangviniki potrebujejo občinstvo zaradi zabave in prijateljstva. Močni koleriki občinstvo potrebujejo, da ga lahko nadzirajo. Koleriki so rojeni nadrejeni, ker radi nadzirajo situacijo. Koleriki so proizvodno orientirani in storilnostno naravnani.



Slika 3: Hitro se razburi

Koleriki imajo organizacijske sposobnosti kot melanholiki. Razlika med obema tipoma je, da se melanholiki organizirajo tako, da vse zapišejo in sistematizirajo, medtem ko koleriki organizacijski proces izvedejo v mislih, potem pa ga odločno uresničijo. Koleriki se dobro znajdejo v stresnih situacijah, melanholiki pa ne.

Slabe lastnosti kolerikov so: živčnost, stalna potreba po delu, nemirnost.
Izrazita slabost močnega kolerika je njegova potreba, da manipulira z drugimi. Nekateri koleriki so pripravljeni narediti vse, da bi obdržali vodilni položaj in nadzor nad sodelavci. Silno se namreč bojijo izgube nadzora. Za kolerike velja, da jim je funkcionalnost vedno pomembnejša od videza. Obuli in oblekli se bodo tako, da jim bo udobno, hkrati pa jim je pomembno, da bodo imeli z oblačilom še mogočnejši videz. Kolerika prepoznamo tudi po močnih, težkih korakih. Znajo tudi udrihati po mizi, da bolj poudarijo svoje trditve ali žugati s prstom. V nasprotju z melanholikom kolerik ne spoštuje “osebnega prostora” sodelavcev, a se tega niti ne zaveda.

Tabela 3: Močne značilnosti in slabosti kolerika

pozitivne značilnosti	slabosti
odločen	vztraja pri svojem prepričanju
reševalec problemov	ima majhno potrebo po prijateljih
neustrašen aktivist	preveč samozavesten
rad ima izzive	ne zna se sprostiti
rojeni vodja	deloholik, živčen
hiter organizator	strah pred izgubo nadzora
orientiran k proizvodnji	pričakuje popolno vdanost
odličen v krizi	avtoritete se nasilno polašča
samoobvladan	nečustven
običajno ima prav	manipulira z drugimi

Vir: Littauer, 1999, str. 75

Na delovnem mestu kolerik ne prenese nepotrebnih okraskov in dodatkov. Raje kot mizo novega dizajna ima svojo staro funkcionalno mizo. Močni kolerik je stalno aktiven, dela več kot ostali in ne mara lenarjenja.
(Vir: Martina Judež, Komuniciranje z različnimi tipi osebnosti sodelavcev, 2002)

1.1.4 *FLEGMATIK*

Mirni flegmatiki so najbolj "neopazni" na delovnem mestu, so mirni, prijetni, uravnovešeni. Ne vzbujajo pozornosti ne s svojo zunanjostjo, ne z obnašanjem. Ko se v kaosu popularni sangvinik razburja, močni kolerik grobo nadzira, popolni melanholik postane depresiven, bo mirni flegmatik zbrano in zanesljivo opravil svoje delo. Mirni flegmatik se zelo dobro obnese kot administrator in kot pomirjevalec sprtih strani. Slabosti flegmatika so; je preveč miren, premalo motiviran in ga morajo večkrat drugi spodbujati k delu. Kaže premalo navdušenja in včasih že meji na brezskrbnost.
Flegmatik zaradi mirne narave ne dopušča zapletanja v konflikte, temveč se jim izogiba.
Pričakuje, da se bodo težave s časom kar same rešile, zato odlaša z reševanjem.



Slika 4: Flegmatik

Tabela 4: Močne značilnosti in slabosti flegmatika

pozitivne značilnosti	slabosti
miren, dodaja ravnotežje	se v nič ne zapleta
obvladan, obziren	trmast
pomirja	neodločen
zanesljiv	apatičen
duhovit	preveč miren
zna predati naloge drugim	brezskrben
dober poslušalec	premalo ambiciozen
ima malo sovražnikov	ne mara sprememb
vztrajen, dosleden	sovraži konflikte
učinkovit motivator	težko ga je premakniti

Vir: Littauer, 1999, str. 85

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

Na delovnem mestu je mirni flegmatik zelo prilagodljiv. Srečen je, kamorkoli ga postavimo, ne kaže jeze in se ne razburja. Ko opravi določen projekt, se spočije. V nasprotju s kolerikom se mu nikamor ne mudi.
(Vir: Martina Judež, Komuniciranje z različnimi tipi osebnosti sodelavcev, 2002)

1.2 ZAZNAVNI TIPI OSEBNOSTI

Svet zaznavamo s pomočjo vseh čutil in čutov, ki jih imamo na razpolago: vid, sluh, dotik, vonj in okus.
Ločimo tri zaznavne tipe osebnosti glede na to, s katerim največ zaznamo in si zapomnimo.

1. **Vizualni** - slike, podobe
2. **Avditorni** - toni, zvoki
3. **Kinestetični** - otip, občutki

1.2.1. VIZUALNI TIP

Kar 60 odstotkov ljudi je vizualnih, kar pomeni, da svet zaznavajo pretežno z očmi.
Razlog za tako velik odstotek je lahko v tem, da je to zaznavanje prirojeno, deloma pa smo od rojstva naprej naučeni, da uporabljamo za zaznavanje predvsem oči. Poleg tega je naša informacijska družba danes naravnana tako, da daje prednost vizualnosti že od zgodnjega šolanja dalje (spodbujanje uporabe računalnika in televizije).
Vizualni tip človeka pomni na podlagi prizorov, dogodkov, ki jih vidi. Ob priklicu spomina jih zagleda.

Če je naš sodelavec, ki je vizualni tip, izpostavljen različnim slikovnim in pisnim materialom, mu bo to pomagalo, da si bo lažje predstavljal celotno sliko kot pa, če bi moral gradivo le poslušati. V tem primeru bi si zapomnil veliko manj.
Ta sodelavec tudi “posluša” z očmi, medtem ko avditorni tip “posluša” z ušesi.



Slika 5: Spomin na osnovi videnega

Treba pa je opozoriti, da noben človek ni samo eden izmed omenjeni tipov. Vizualni tip ima razvit avditivni in kinestetični način zaznavanja. Tudi najbolj ekstremni vizualni tipi bodo po potrebi uporabili druge čute za opravljanje določenih nalog.

Vizualni tip človeka ima večinoma vitko in dolgo postavo. Kadar brskajo po spominu, se jim mišice napnejo (npr. drgnejo si vrat) poleg tega med pogovorom pogosto kažejo na svoje oči.

Včasih je vizualni tip človeka označen kot aroganten, saj so njegovi miselni procesi zelo hitri in je tudi do drugih manj občutljiv in potrpežljiv (Visual Auditory Kinestetic, 2001).
Zaradi svoje sposobnosti priklica slik, prizorov zna bolje kot drugi tipi sproščati svoja čustva, zato ne doživlja tako velikih vzponov in padcev kot kinestetični tip.

1.2.2. AVDITORNI TIP

20 odstotkov ljudi je avditornih tipov.
Avditivni ljudje si najbolj zapomnijo stvari, ki jih slišijo in ne tistih, ki jih vidijo. Torej jim bo bolj koristilo predavanje kot gledanje predstavitve. Zato najraje in najbolje komunicirajo z besedami, uživajo v dialogu in so med vsemi tremi tipi najbolj pozorni poslušalci.
Teže kot drugi prenašajo neharmonični hrup ali kakšen oster zvok.
Najbolj si zapomnijo glasove, to je višino in jakost zvoka. Če želimo pritegniti pozornost takšnih ljudi, se najbolje obnesejo raznoliki glasovni dražljaji.


Slika 6: Če slišim, si bolje zapomnim

Ljudje avditornega tipa so manj gibljivi kot vizualci. Gibljejo se bolj preudarno in manj sunkovito. Občudujejo eleganco in tiste, ki obvladajo spretnosti govorništva. Pomembno je, da jim informacij ne predstavljamo monotono.

Njihov glas je jasen in zvočno prijeten. Na splošno so ti ljudje manj vitki kot vizualci in manj mišičasti od tipičnih kinestetikov. S kretnjami rok večkrat kažejo na ušesa, kar jim pomaga pri prepoznavanju informacij.
Pogovorov iz preteklosti se spominjajo tako, da slišijo izrečene besede. Spominjajo se tudi, kako so zvenele. Iz teh spominov pa lahko sestavijo celotni pretekli dogodek. Čustev se oklepajo dlje časa kot vizualci, kar je razumljivo glede na to, da se zvok razblini počasneje kot podoba. Prijateljstva in razmerja zelo težko prekinejo, nerešene probleme pa avditivni ljudje najdlje razčiščujejo, kar prav tako izhaja iz zgoraj navedenega vzroka.

1.2.3. KINESTETIČNI TIP

Kinestetikov je tako kot avditivcev približno 20 odstotkov.
Kinestezija je zaznavni način, preko katerega našim izkušnjam pripisujemo občutke. Z okoljem smo povezani preko občutkov – smo praktiki, ki želimo okusiti, poskusiti, narediti, se dotakniti …
Kinestetik od vsega najbolj ceni občutljivost in njegova sposobnost je, da se zna vživeti v sogovornikove občutke (sreča, žalost, bolečina).
Medtem ko vizualci ali avditivci komunicirajo s pomočjo podob in zvokov, kinestetik besede, zvoke in podobe preoblikuje v občutke, pridobljene na osnovi praktičnih izkušenj.
Imajo nizek in globok glas, premori med mislimi so daljši in vizualec lahko ob tem postane nestrpen, avditivcu pa se tak način govora zdi monoton.
Takšni ljudje so običajno mišičaste in hkrati vitke postave, kar je povezano z njihovo potrebo po dotiku. So pa tudi taki, ki imajo polno in mehko telo.


Slika 7: Naredi sam

Manj so odvisni od zunanjega čutila za tip in se bolj usmerjajo v notranje doživljanje in občutenje.

Ljudje, ki različno čutno zaznavajo, uporabljajo različne besede, s katerimi opisujejo dogajanje in uporabljajo različne fraze.

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

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

Vir: Brooks, 1996, str. 65

2. KOMUNICIRANJE

Ljudje začnemo komunicirati ob rojstvu – ko prijokamo na svet, vsemu svetu sporočamo : »Zdaj sem tu!«
Smisel komunikacije je v:

- **zadovoljevanju potreb;**
- **doseganju različnih ciljev.**

Vse to pa dosežemo le, če pride do razumevanja sporočila.

Komunikacija je nedvomno vir vsakega uspeha, običajno pa tudi vzrok za neuspeh, saj ne zna vsak dobro komunicirati. Zakaj?

Razlogov je običajno več. Vzgoja, osebnostni tip, slabe komunikacijske navade (premalo, preveč ali neustrezna komunikacija), nerazumevanje, nepripravljenost poslušati sočloveka. Okoli 80 % uspešne komunikacije med ljudmi predstavlja namreč dobro poslušanje - **drugega** (ne samega sebe).
Najpogostejši vzroki za neuspešno komuniciranje tičijo v prevzemanju neustreznih miselnih vzorcev od staršev (ki jih prav tako ni nihče naučil uspešnega komuniciranja), od vzgojiteljev ali okolice.

Dobra notranja komunikacija neke organizacije povzroči homogenost organizacije – kar pomeni, da zaposleni nastopajo složno tudi v najtežjih trenutkih. Uspešna zunanja komunikacija omogoči poslovne uspehe organizacije, pospeši prodajo in razširi tržišče.

Medsebojno komuniciranje je danes zelo zanemarjena kategorija, čeprav na njej temeljijo odnosi med ljudmi vsepovsod: doma, v podjetjih, na zabavah ...
Uspešno komuniciranje je temelj vsake uspešne in dolgoročne kariere.

Beseda komuniciranje izvira iz latinske besede ***»communicare«*** in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. Komuniciranje torej zadeva posredovanje in prejemanje informacij.

2.1 ELEMENTI KOMUNICIRANJA

Osrednji del je **informacija**. Namreč, če nimamo informacije, je ne moremo posredovati in komuniciranja ni.

Za komuniciranje sta torej vedno potrebna dva:

- tisti, ki informacijo pripravi in odda – **oddajnik**;
- tisti, ki informacijo prejme – **prejemnik.**

Pri tem se pojavljata dva sorodna pojma, ki ju moramo ločiti. To sta *informacija* in *podatek.*

Podatek je opis golega dejstva ali idej na formalen način (npr. 20 °C, sonce, 5, matematika…).
V splošnem so podatki sestavni deli za tvorjenje informacij. Glede na situacijo, v kateri prejmemo podatek, nam lahko le-ta ne pove kaj dosti ali pa veliko.

Primer: Če je dijak pri matematiki vprašan in na koncu učitelj izgovori le goli podatek »5«, za dijaka to ni le podatek, temveč cela informacija in mu pove ravno toliko, kot če bi učitelj rekel: »Znal si odlično, za kar dobiš oceno 5.«

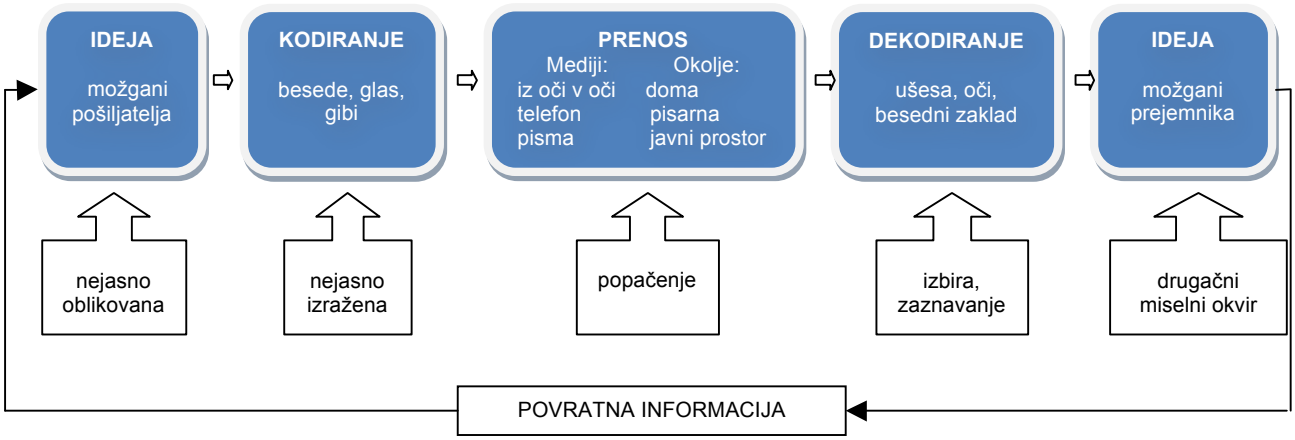
V nasprotnem primeru pa bi isti dijak ne razumel pomena številke 5, če bi mu jo nekdo mimogrede izrekel izven konteksta.

Informacija je na nekoga usmerjen podatek oz. je sestavljena iz več podatkov.

Primer: Zunaj je 20 °C in sije sonce.

Komunikacija je torej prenos podatkov oz. informacij (v nadaljevanju informacij) od oddajnika do prejemnika po **informacijskem kanalu** (osebni, telefon, pisna sporočila).

Govorimo o **komunikacijskem procesu,** ki lahko poteka nemoteno ali z motnjami: če simboli, besede ali znanja eni strani v procesu komuniciranja niso razumljivi ali pa si jih ena stran napačno tolmači, pride do prekinitve komunikacijskega toka in do nerazumevanja. Nerazumevanje pa lahko povzroča spore in stres.



Slika 8: Komunikacijski proces

Motnje so lahko različne:

- *medsebojno nerazumevanje oddajnika in prejemnika;*
- *pomenske motnje (kulturne in jezikovne razlike) – iste besede razumemo različno;*
- *motnje na komunikacijski poti (šum, slabe zveze …).*

Motnje nastanejo zaradi različnih razlogov:

- **pošiljatelj je** nejasen, se dvoumno izraža, nepravilno kodira sporočilo …;
- **prejemnik** nima interesa; sliši le tisto, kar mu ustreza; sprejme preveč sporočil naenkrat, sprejme preobsežna sporočila; zaznava druga sporočila v okolju; sporočilu pripisuje drugačen pomen kot pošiljatelj …;
- **komunikacijska pot** ima motnje v zvezi, je hrupna, se prekine, ima preveliko število posrednikov …

Ovire lahko premagujemo na več načinov:

- *uporabljamo preprost jezik;*
- *aktivno poslušamo;*
- *spodbujamo povratne informacije;*
- *neverbalno komuniciramo;*
- *uravnavamo pretok informacij;*
- *z razumevanjem;*
- *obvladujemo čustva.*

2.2 SMERI KOMUNICIRANJA

Če potuje informacija samo od oddajnika k prejemniku, imenujemo takšno komuniciranje **enosmerno komuniciranje.**
Enosmerno komuniciranje uporabljamo za posredovanje preprostih in lahko razumljivih informacij. Čeprav je prejemnik v podrejenem položaju, se informacija posreduje hitro in učinkovito.

Če komuniciranje *izmenjava* informacije, potem gre za **dvosmerno komuniciranje**, pri katerem potuje informacija od oddajnika k prejemniku in nazaj.



Slika 9: Enosmerna komunikacija



Slika 10: Dvosmerna komunikacija

Prejemnik vrne oddajniku **povratno informacijo,** s katero npr. sprašuje za dodatna pojasnila, prejeto informacijo dopolnjuje ali popravlja in končno potrdi njeno razumevanje.

Glede na to, koliko ljudem posredujemo informacijo, ločimo:

- **individualno komuniciranje**
- **množično komuniciranje**

Vsi oddajniki in prejemniki skupaj tvorijo oz. so povezani v **komunikacijsko omrežje.**

2.3 VRSTE KOMUNICIRANJA

Kot že rečeno – komunicirati začnemo že ob rojstvu in to počnemo vse do smrti (tudi s tem, ko smo mrtvi, s svojim »stanjem« sporočamo okolici).
Kot vidimo, ni nujno, da za komunikacijo potrebujemo velik besedni zaklad. Pravzaprav ga ne potrebujemo. Kaj to pomeni?

Komuniciramo na dva načina:

1. **NEVERBALNO** – brez besed, z mimiko obraza, telesa …
2. **VERBALNO** – z besedami (v pisni ali ustni obliki)

2.3.1. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Ne uporabljamo besed – ne v ustni, ne v pisni obliki. Za sporočanje svojih želja, potreb, čustev ipd. uporabljamo drugačne kanale za prenos informacij. Ponavadi svoje telo:

- *fizična podoba, videz* - izraža status, uspešnost, ugled
- *telesna drža* - izraža prevladujoče razpoloženje posameznika v danem trenutku
- *mimika obraza* - izraža čustva: izrazi so tipični in kulturno univerzalni
- *pogled* - izraža bližino, stik s posameznikom
- *dotikanje* - izraža dominantnost
- *geste* - nivo aktivacije
- *vokalizacija* - razburjenost
- *uporaba socialnega prostora* - pasovi osebnega prostora

Charlie Chaplin in drugi igralci nemega filma so začetniki spretnosti **nebesednega** sporazumevanja.
Na platnu so bili edini sporazumevalni medij in cenili so jih po njihovih sposobnostih **gestikuliranja** in drugih sporazumevalnih znakov. S prihodom zvočnega filma je nemo igranje izgubilo svoj pomen, uveljavili so se igralci z dobro razvito govorno tehniko.

Večina raziskovalcev se strinja z mnenjem, da jezikovni kanal prenaša ***vsebino*** sporočila, nejezikovni pa ***osebna stališča***. Včasih celo nadomesti jezikovno sporočanje - če žena ošine moža z ostrim pogledom, je njeno sporočilo jasno in ji ni treba ničesar reči ...



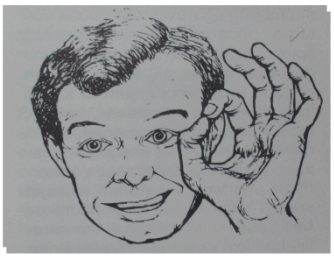


\Windows\Temporary Internet Files\Content.IE5\S2VFGKB0\MC900160370[1].wmf

Človek se redko zaveda svoje drže, telesnih gibov in kretenj, ki govorijo eno, medtem ko besede govorijo nekaj drugega.

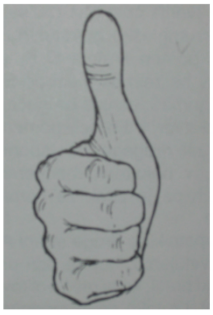
Včasih zaslutimo, da nas je nekdo nalagal, ker se njegova govorica telesa in besede sploh ne ujemajo. Govorniki se zavedajo tega pojava, ki ga imenujemo **zavedanje budnosti poslušalcev.**
Govorec s takšno sposobnostjo zazna, ali je njegov govor dosegel cilj ali ne. Če ni, mora drugače nastopiti, če hoče pritegniti občinstvo.
Ženske imajo (načeloma) to sposobnost bolj razvito. Imenujemo ***ženska intuicija***.

Osnovni, čustveno pogojeni izrazi na obrazu so prirojeni (jeza, žalost, smeh, pritrditev, zavrnitev ...).
Človek se večino osnovnih nejezikovnih navad nauči. Pomen mnogih gibov in kretenj določa kulturno okolje, npr.:



Slika 11: O.K.

O. K.
- vse v redu
- nič, nič drugega (Francija)
- denar (Japonska)
- homoseksualec (nekatere mediteranske dežele)



Slika 12: Dvignjen palec pomeni:

- avtoštoparji za STOP
- v redu
- »pojdi v …«
- izgini (Grčija)
- ena pri štetju (Italija)
- 5 pri štetju (Avstralija, Anglija, Amerika - šteti začnejo s kazalcem)

Vendar se pri tolmačenju govorice telesa ne smemo omejiti le na eno kretnjo, ampak na celotni videz, npr.:



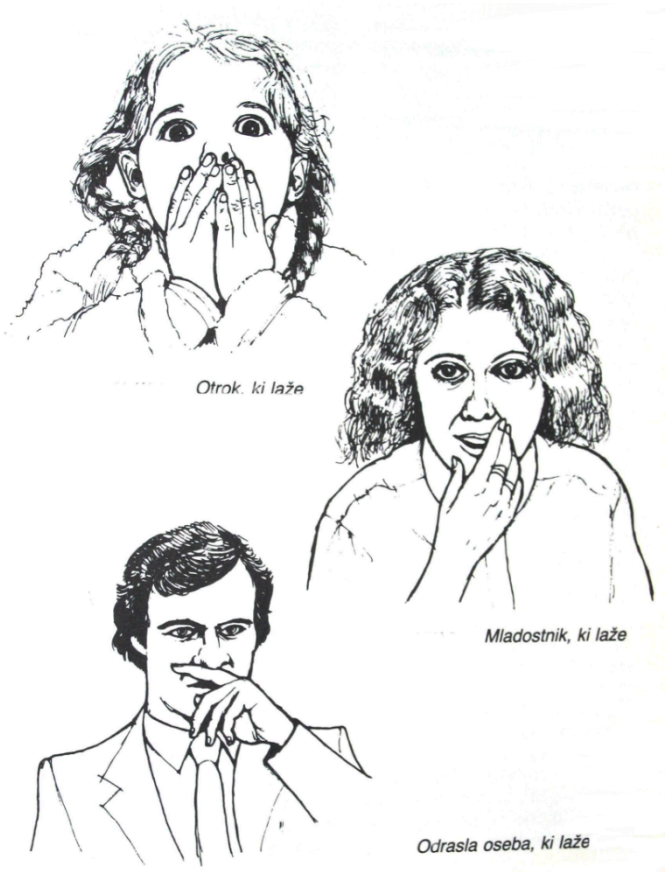
Slika 13: "Ni mi všeč, kar praviš in ne strinjam se s tabo."



Slika 14: To ni obrambna drža, moškega preprosto ... zebe!

Nejezikovne raziskave so odkrile sorazmerno odvisnost med spregovorjenim ukazom in številom kretenj, ki jih oseba naredi med ukazovanjem.
To kaže na neposreden odnos med položajem, močjo in ugledom neke osebe ter številom njenih kretenj ali telesnih gibov. To pomeni, da se manj izobražen in slabše izurjen človek bolj zanaša na kretnje kot na besede.

Hitrost nekaterih kretenj in njihova razumljivost je odvisna tudi od **starosti** posameznika:



Slika 15: Kretnja ob izrečeni laži različno starih ljudi

Ali se lahko pri govorici telesa pretvarjamo?

TEŽKO! Človeški um ima razvit obrambni mehanizem, saj se podzavest odziva samodejno in neodvisno od povedane laži. Med laganjem podzavest sprosti živčno energijo, ki se izrazi s kretnjo, ki je ni mogoče uskladiti s podano izjavo.
Nekaterih kretenj, s katerimi želimo prikriti laž, se lahko naučimo, vendar ne zdržimo dolgo.
Izdajo nas **mikro kretnje**, kot so trzanje obraznih mišic, širjenje/oženje zenic, potenje nad obrvmi, pordela lica, pogostejše mežikanje …

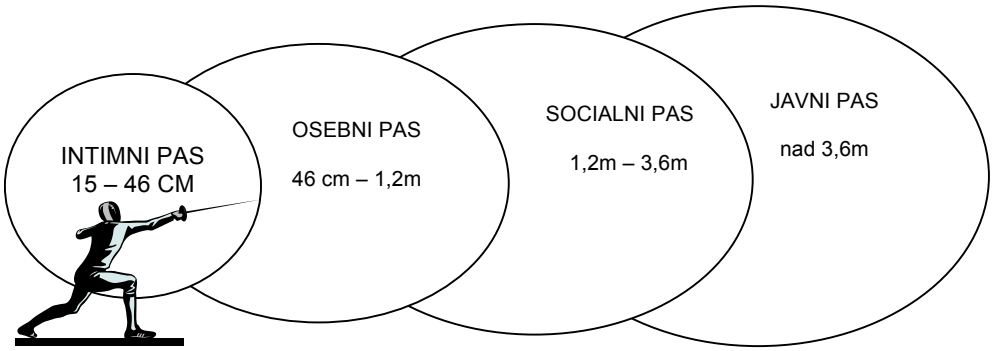
Zato policisti posadijo osumljenca na stol v praznem prostoru (ne za mizo!), pod močne luči, da vidijo njegovo telo v celoti ...



Slika 16: Ne moreš se skriti!

OBMOČJA IN PASOVI

Pri sporazumevanju je pomemben tudi osebni prostor vsakega posameznika. Ni vseeno, ali govorimo več ljudem ali enemu, in kje se pri tem nahajamo.
Zato je dobro vedeti, da se osebni prostor posameznika deli na več pasov:



Slika 17: Pasovi osebnega prostora posameznika

Velikost oboda je odvisna od gostote naseljenosti v kraju, kjer človek odrašča ter tudi od družbenega položaja.
Primer: Japonci so navajeni na gnečo, drugi pa imajo raje široke in odprte prostore in znajo ohraniti oddaljenost.

Če neznanec vdre v naš intimni pas, se naše telo fizično pripravi na možen spopad ali umik. Aktivneje začnejo delovati nadledvične žleze, ki imajo pomembno vlogo pri uravnavanju rasti, pri reprodukciji in telesni obrambi. Prevelika aktivnost teh žlez spodbudi **stres**.
Zato lažje razumemo, zakaj je v naseljih z veliko gostoto prebivalcev toliko zločinov in nasilja.

Policisti skušajo pri zasliševanju vdreti v intimni pas zločinca in zlomiti njegov odpor.
Vsekakor bi bilo nespametno, če bi prodajni zastopnik tako ravnal s svojim strankami ...



Slika 18: Obramba pri vdiranju v intimni pas

ROKOVANJE

Zgoraj navedene informacije nam pomagajo pri vzpostavljanju prvih stikov z drugimi ljudmi - sodelavci, nad- oziroma podrejenimi, strankami …



Pozdrav dveh mož iz večjega mesta

Slika 19: Pravi način rokovanja



Pozdrav dveh mož iz podeželskega mesta

Slika 20: Drugi način rokovanja



Pozdrav ljudi iz redko naseljenih področij

Slika 21: Tretji način "rokovanja"

Kdo prvi seže v roko?

Z rokovanjem izrazimo dobrodošlico, zato bodoče prodajne zastopnike poučijo, da utegnejo pri kupcu, ki ga obiščejo nenapovedano, izzvati odklonilno reakcijo, če prvi ponudijo roko. Zato je najbolje, da počakajo, da jim kupec prvi ponudi roko in mu s tem pokaže, da je dobrodošel.

OČI IN POGLEDI

»V očeh je ključ do človekovih misli!«
»Glej človeku v oči, kadar govoriš z njim!«

Naučite se med pogovarjanjem gledati človeku v **zenice**, saj vam le-te razkrijejo njegova prava čustva!



Slika 22: Magične zenice

ŠIROKE ZENICE - pozitivna vznemirjenost (zaljubljenost, dobre karte…)
OZKE ZENICE - jezno, odklonilno razpoloženje

Primeri z očali - poslovneži, kvartopirci …

Pristen odnos v sporazumevanju se lahko vzpostavi le na osnovi srečanja iz oči v oči.
Ob tem se lahko počutimo prijetno ali ne, odvisno od tega, koliko časa nas sogovornik gleda ali zadržuje naš pogled, medtem ko govori:

- ***manj kot 1/3 celotnega časa*** - oseba nekaj prikriva, ni odkrita;
- ***več kot 1/3 vsega časa*** - lahko pomeni dvoje:

  * *osebi se zdimo privlačni ali zanimivi* (široke zenice);
  * *oseba je do nas sovražno razpoložena in nas morda na nejezikovni ravni izziva* (ozke zenice).

Pri pogajanjih se izogibajte uporabi temnih očal, ker dajejo vtis, da ves čas strmite v sogovornika!

Kljub temu pa je treba upoštevati tudi kulturne okoliščine - zelo pogosto pogledovanje v oči je za nekatere narode običajno, za druge morda žaljivo.
Izid soočenja iz oči v oči je močno odvisen od tega, v kateri DEL sogovornikovega telesa uprete svoj pogled.

1. **POGLED OD STRANI**



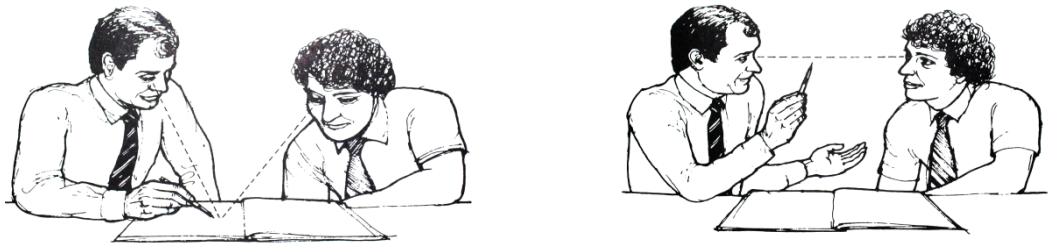
Ta pogled izraža:

- ZANIMANJE (rahlo privzdignjene obrvi ali nasmeh);

- SOVRAŽNOST, DVOM ali PRESOJO (povešene obrvi in nagubano čelo ali navzdol potegnjenimi kotički ust).

Povzeto po: **PEASE, Allan**: Govorica telesa

2. USMERJANJE SOGOVORNIKOVEGA POGLEDA



Slika 23: Pogled lahko usmerjamo s svinčnikom

Če povzamemo – človek se ne sporazumeva le besedno, ampak tudi nebesedno, zato je zelo pomembno, da se tega vedno zavedamo, ko smo v družbi.
Naše besede lahko povedo nekaj, naše telo pa bo sogovorniku povedalo nekaj drugega. Zato je bolje, da takoj povemo tisto, kar mislimo, in tudi sami pazimo na znake, ki jih kažeta obraz in telo našega sogovornika.
Enako velja, če nastopamo pred drugimi. Paziti je treba na naš govor, ki mora biti usklajen z govorico našega telesa. Le tako bo naše sporočilo doseglo svoj namen.

TO pa je tudi vaš cilj, kajne?

2.3.1 VERBALNA KOMUNIKACIJA

Če smo pri neverbalni komunikaciji uporabljali le svoje telo oz. mimiko obraza, gibe telesa, pri verbalni komunikaciji uporabljamo besede. Te so lahko izrečene ali napisane.

Najprej si poglejmo primerjavo med neverbalno in verbalno komunikacijo:

a) **neverbalna komunikacija**
- PREDNOSTI: omogoča zaznavo številnih (ponavadi nehote oddanih) sporočil sogovornika.
- SLABOSTI: komunikacijo težko nadziramo; velika je možnost, da prejemnik ne zazna ali napačno zazna sporočilo (v cca. 50 %).

b) **verbalna komunikacija**
- **GOVORNA**
  PREDNOSTI: hitra oddaja, nejasnosti lahko obrazložimo takoj, povratna informacija je takojšnja.
  SLABOSTI: končni prejemnik dobi nepravilno – popačeno sporočilo, ni možnosti naknadnega preverjanja. Verbalna komunikacija ni trajna.

- **PISNA**
  PREDNOSTI: Komunikacija je trajna, sporočila so jasna, preverjanje je možno, sporočilo je premišljeno oblikovano.
  SLABOSTI: končna obliko sporočila zahteva veliko časa, količina sporočila je na enoto časa manjša kot pri govorjenju, večji stroški

Če se dobro pripravimo na verbalno komunikacijo, predvsem govorno, ne moremo sočasno izklopiti neverbalne.

Pomembnejša je govorica telesa.
Nebesedno komuniciranje predstavlja 55 %. 38 % medsebojnega komuniciranja pripisujemo glasu z barvo, višino, melodijo, naglasi, frekvenco, pa tudi z vmesnimi vdihi in izdihi. ***Le 7 % je besednega sporazumevanja.***

Neverbalna komunikacija je pomembna zaradi **prvega vtisa**, ki ga zazna prejemnik. Še preden smo sposobni spregovoriti, sta naš obraz in telo že spregovorila:

- **obraz s pogledom, z mimiko;**
- **telo s svojo držo ali z gibom**. Naše telo s svojo govorico spregovori v povprečju za ¼ do 2 sekundi hitreje kakor mi izrečemo besede. Tako sporočamo še preden smo misli sposobni oblikovati in jih izraziti z besedami.

Govorica telesa je prisotna pri vseh ljudeh, ne glede na medčloveške razlike. V svoji izraznosti in povednosti je petkrat močnejša in zgovornejša od verbalnega sporazumevanja, saj pri njej skoraj ne more priti do nesporazuma.
Verbalni svet omogoča le 20 % naših sporočil, da pridejo do osebe, 80 % pa je produkt nebesedno izgovorjenih sporočil.

Kljub manjšemu deležu verbalne komunikacije le-ta ni nič manj pomembna. Še posebno v poslovnem svetu ne bi mogli shajati brez nje.
Zato si bomo najprej pogledali govorno sporazumevanje in na koncu še pisno komuniciranje.

GOVORNA KOMUNIKACIJA

Človek se lahko govorno sporazumeva s pomočjo besed in besednih zvez. Koliko besed ima besedni zaklad, je odvisno predvsem od kulture, ki pogojuje jezik nekega naroda.

Seveda je razlika v govoru tudi glede na sogovornike – drugače se pogovarjamo s prijatelji, družino, v trgovini in na sestanku s poslovnim partnerjem. Razlike so predvsem v pravilni rabi besed in besednih zvez.
Slovenščina pozna pravilni knjižni jezik, sleng, žargon … Variacij znotraj enega jezika je nešteto. Od nas pa je odvisno, ali se bomo znali prilagoditi dani situaciji.

Nesprejemljivo bi bilo namreč, da se s poslovnimi partnerji pogovarjamo »po domače«, prav tako pa bi bilo nenavadno, če bi se s svojimi prijatelji v šoli ali na kavi pogovarjali v čisto pravilni slovenščini.
Pri govoru se moramo torej prilagajati sogovorniku oz. poslušalcu. Pazimo na izbiro pravih besed (npr. tujke), ton in višino glasu, glasnost ipd., da ne bi prihajalo do nesporazumov.



Slika 24: Prosim?!

V podpoglavju »Elementi komuniciranja« smo že omenili možne motnje v komunikacijskem procesu, ki povzročijo, da sporočilo prejemnika ne doseže v isti obliki in z istim pomenom, kot ga je posredoval oddajnik.

Primer: Pri telefonskem pogovoru, pri katerem je motena zveza in prihaja do hreščanja, se lahko stavek »Prosim, prižgi računalnik!« sliši kot »Prosim, prižgi likalnik!«.

PISNA KOMUNIKACIJA

Ta oblika komunikacije ne omogoča motenj, ki so omenjene pri govorni komunikaciji. So pa prisotne druge težave, ki prav tako lahko povzročijo napačno razumevanje napisanega sporočila.
Predvsem mislim na uporabo neustreznega jezika. Pozorni moramo biti na zmožnosti prejemnika (tujec, ki ne razume dobro jezika, uporaba tujk, kratic, izrazov, ki jih prejemnik sporočila ne more razumeti).
Tudi pri pisanju različnih sporočil je treba vedeti, s kom komuniciramo in se temu primerno prilagoditi, če si želimo zagotoviti uspeh.

Pisno komuniciranje (klasično pismo, faks, elektronska sporočila, SMS) lahko danes izvajamo veliko hitreje in kvalitetnejše kot v preteklosti, zahvaljujoč moderni tehnologiji. Omogoča nam, da si lahko osnutke sporočil shranimo za ponovno uporabo, poleg tega pa jih lahko opremimo s tabelami in preglednicami ter ostalo računalniško grafiko.
Preden pa pisno sporočilo oddamo, ga moramo temeljito pregledati in morebiti še popraviti (glede vsebine in urejenosti).



Slika 25: Nepogrešljivi računalniki

Besedilo je tem bolj čitljivo, čim krajše so besede in čim krajši so stavki. Avtor mora besedilo vselej prebrati sam, čeprav je pisanje čistopisa prepustil komu drugemu. Dobro je, če besedilo prebere še kdo drug, saj bo prej našel naše napake kakor mi sami. Dokazano je namreč, da lastnih napak navadno ne vidimo, ker preberemo tako, kot bi moralo pisati, ne, kot je v resnici napisano.

V nadaljevanju se bomo omejili predvsem na poslovno komuniciranje – tako verbalno kot neverbalno.

3. POSLOVNA KOMUNIKACIJA

V primerjavi z običajnim komuniciranjem, mora poslovno komuniciranje (v nadaljevanju PK) **dosegati konkretne poslovne rezultate in mora zadovoljiti potrebe zaposlenih.** To pomeni, da ima praktičen namen in rešuje povsem praktične probleme in situacije (rezultat prenosa informacij so spremembe v znanju, stališčih, obnašanju).

Poslovnež pazi, da je takšna komunikacija učinkovita in ekonomična. V poslovnem svetu velja, da je čas denar in da je treba na vseh področjih paziti na stroške.
Stroški v PK se nanašajo predvsem na:

- DENARNE STROŠKE: material, oprema, delo;
- OSTALE STROŠKE: stroški nedoseganja zastavljenih ciljev zaradi neučinkovitih pogajanj (napačne kadrovske odločitve, neustrezna izbira poslovnih partnerjev …).

Tudi PK se deli na:

- ***neverbalno;***
- ***verbalno (pisno in ustno).***

3.1 NEVERBALNA POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Peter Clayton (avtor knjige Poslovna govorica telesa) pravi, da je govorico telesa v neformalnih stikih razmeroma lahko razbrati, medtem ko je v delovnem okolju večinoma manj razumljiva, saj je pogosto prikrita in namenoma manj izrazita, ker morajo ljudje v službi neredko skrivati svoje resnične misli.

Poleg tega ne smemo izhajati iz prepričanja, da je vsakdo sposoben pravilno »brati« govorico telesa.
Denimo: držo jeznega človeka prepoznamo, medtem ko so lahko izrazi ostalih čustev nepristni in jih spregledamo.
Pri razbiranju govorice telesa ne opazujemo le posameznih gibov ali znakov, temveč smo pozorni na nejezikovne spremljevalce celotne komunikacije: čas, prostor, drža telesa v celoti…).

Primer: Znano je, da naj bi praskanje po nosu med pogovorom pomenilo, da sogovornik laže oz. nekaj prikriva, vendar je povsem možno, da ga nos enostavno srbi.
Je pa lahko tak gib sumljiv, če sogovornika nos zasrbi ravno v trenutku, ko mu postavite kakšno pomembno vprašanje ali ga postavite pred dejstvo, ki ga mora ustrezno zagovarjati.
Možno je tudi, da sogovornik z odgovorom ne želi užaliti ali mu je ob vprašanju postalo neprijetno.


Slika 26: Prvi vtis je najpomembnejši

Nebesedna komunikacija se začne že pred začetkom pogovora, zato smo pozorni na na:

- *osebni videz* (obleka, urejenost);
- *svoj položaj v razmerju do sogovornikovega* (osebni

pasovi);

- *govorico telesa* (gibanje telesa, očesni stik, rokovanje …).

Med pogovorom pa tudi ne smemo pozabiti na neverbalni del komunikacije:

- *ton glasu*, *glasnost in hitrost govora;*
- *mimiko obraza;*
- *očesni stik, pogledi;*
- *položaj telesa, gibi in kretnje;*
- *prostor, čas.*

V nadaljevanju bomo predstavili posamezne načine neverbalnega komuniciranja, da bomo lažje razumeli priporočilo, ki pravi, da je treba človeka gledati kot celoto.

OBRAZ

Mimika obraza je – kot že rečeno – pomemben dejavnik pri ustvarjanju **prvega vtisa**.
Z ustreznim izrazom na obrazu lahko ustvarimo pozitiven prvi vtis in s tem dobro podlago za nadaljnje vzpostavljanje pogovora.
Najpomembnejši deli obraza so oči in usta.



Slika 27: Oči ne lažejo

- OČI: izražajo (ne)sproščenost, dobro voljo, zadržke, skrbi, jezo, žalost, nezaupljivost ipd.

- USTA: stisnjene ustnice izražajo živčnost, zadrego, strah … Usta, razpotegnjena v neprisiljen nasmeh, izražajo sproščenost, dobro voljo, odprtost ipd.



Slika 28: Nasmeh nas nič ne stane

DRŽA TELESA

- POKONČNA: samozavest, zaupanje, odprtost, ošabnost, vzvišenost, gospodovalnost ipd.
- SKLJUČENA RAMENA: nesamozavest, zaprtost, strah, podložnost, potuhnjenost, utrujenost, naveličanost ipd.

ROKE



Slika 29: Ne bojmo se stisniti roke

- MOČAN STISK: samozavest, odprtost, odkritost.
- MLAHAV STISK: nesamozavest, strah, nezaupanje, podrejenost, živčnost.

Zgoraj so bili našteti najpogostejši pomeni posameznih neverbalnih znakov, kar pa še ne pomeni, da pomenijo izključno samo to. Vedno je treba znake brati v celotnem kontekstu.
Zato si poglejmo, kako razbirati pomen posameznih situacij in kako v njih ravnati.

ROKE

Roke izražajo veliko. Njihovo izrazno moč lahko predstavimo celo v zgodovinskem kontekstu (glede na različne kulture):

- med vojno dvig rok pomeni predajo;
- pri soočenju s policistom razprte roke dokazujejo, da nismo oboroženi;
- dvignjena roka lahko predstavlja pozdravno gesto (še posebno, če ob tem pomahamo) ali
- željo, da dobimo besedo.

Pomen rok ni danes nič manjši, le da jih uporabljamo na bolj prefinjen način, z njimi pa še vedno sporočamo isto vsebino.
V zgoraj omenjenih primerih je sporočilo zelo jasno, v ostalih vsakodnevnih situacijah pa razbiranje vsebine gibov, kretenj rok ni vedno tako enostavno. Strokovnjaki razberejo pomen tudi v najmanjših gibih, kretnjah rok svojih sogovornikov, seveda v kontekstu z držo celotnega telesa in okolja, v katerem se nahajata oba.

Ko govorimo o rokovanju, je treba poznati nekaj najosnovnejših pravil.

KDO PRVI SEŽE V ROKE?

Danes velja, da si sežeta v roke dva, ki se prvič srečata, vendar to ni vedno primerno.
Vedno je treba presoditi, ali je naš sogovornik vesel, da nas vidi, ali bo rokovanje razumel kot vsiljivo.



Slika 30: Gostitelj naj prvi iztegne roko v pozdrav

Velja nepisano pravilo, da prvi ponudi roko gostitelj, ko sprejema svoje goste, saj s tem izraža dobrodošlico in hkratno vabilo za vstop v stanovanje.

Drugače pa je, če ob zvonjenju hišnega zvonca odpremo vrata in pred nami stoji prodajni agent. V tem primeru ponavadi ni primerno, da bi prodajni agent ponujal roko prvi, saj dobi stranka občutek, da je prisiljena na iztegnjeno roko tudi odgovoriti, čeprav tega ne želi.
Zato je dovolj, da prodajni agent v pozdrav samo pokima z glavo, v primeru, da se ga stranka razveseli, pa mu bo ponudila v odgovor roko in ga povabila v hišo.

V nekaterih **muslimanskih deželah** še vedno velja, da je rokovanje z žensko nevljudno.



Slika 31: Rokovanje z muslimansko žensko je žalitev.

Prav tako je na **Japonskem** navada, da se namesto z rokovanjem pozdravljajo s priklanjanjem, na **Tajskem** pa se priklonu pridružijo sklenjene roke, podobno kot pri molitvi. Če se srečamo z japonskim poslovnim partnerjem na njegovem ozemlju, se odzovemo na njihov pozdrav z enakim priklonom.



Slika 32: Japonsko pozdravljanje



Slika 33: Tajsko pozdravljanje

Nič pa ni čudnega, če japonski politiki in poslovneži ob srečanju ponudijo in stisnejo roko. Poznavanje kulturnih navad v državah, kjer se bomo srečevali z ljudmi, s katerimi bomo poslovno sodelovali, je nujno. .

NAČINI ROKOVANJA

Glede na lego dlani ločimo različne vrste rokovanja:

1. **KAZANJE MOČI IN NADZORA**
   - Dlan je obrnjena navzdol.



Slika 34: Se ve, kdo je glavni

2. **ZNAK PODREJANJA**
   - Dlan je obrnjena navzgor



Slika 35: Nisva enakopravna?

3. **ENAKOST**
   - Dlan je v pokončnem položaju.



Slika 36: Enakovredna partnerja

4. **PRIJEM Z OBEMA ROKAMA (politikov stisk roke)**
   - Dlan je v pokončnem položaju, druga roka dodatno pokrije sogovornikovo dlan.



Slika 37: Objemanje rok

Poznamo pa tudi nekaj neprimernih načinov rokovanja:

1. **»MRTVA RIBA«**
- Roka »ribe« je hladna in vlažna ter precej negibna.
- Izraža pomanjkanje zanimanja in slaboten značaj človeka.
- V nekaterih afriških in azijskih državah je tak način rokovanja normalen (čvrst stisk roke se zdi napadalen).



Slika 38: Neprijeten občutek ...

2. **ŽELEZNI PRIJEM**
- Prepričljiv prijem poslovnih moških.
- Izraža željo po vodstvu, nadzoru.
- Začne se z dlanjo, obrnjeno navzdol, nasprotnikova roka se potegne navzdol, sledijo dva ali trije siloviti sunki in stisk.



Slika 39: Neprijetno ...

3. **DROBILEC KOSTI**
- Nadgradnja »železnega prijema«.
- Značilen za zelo napadalne osebnosti.
- Stisk je izredno boleč.



Slika 40: Auuuu!

4. STISK PRSTOV

- Pogost je pri pozdravljanju med moškim in žensko.
- Izraža namero, da se med sogovornikoma ohrani ustrezna razdalja (razlike v velikosti osebnih pasov oz. prostorov).
- Izraža nizko samozaupanje.



Slika 41: V čast mi je.

5. POTEG S TOGO ROKO

- Pogost pri napadalnih osebnostih.
- Namen je zadržati nasprotnika na določeni razdalji.



Slika 42: Kam bežiš?

6. **NATEGOVANJE SKLEPOV**

- Predhodnik »potega s togo roko«.
- Priljubljen pri tekmovalnih osebnostih.
- Pobudnik močno stiska dlan nasprotnika in hkrati vleče roko proti sebi, da bi ga spravil na svoje področje.
- Izraža željo po nadzoru nad srečanjem.



Slika 43: Pridi bliže ...

7. **ČRPALEC VODE**

- Značilen za podeželske ljudi.
- Roko energično zagrabijo in jo začnejo stresati gor in dol, kot bi črpali vodo iz vodnjaka.
- Tudi po prenehanju stresanja roko največkrat obdržijo v svoji.

8. **HOLANDSKA POGOSTITEV**
   - Daljni sorodnik »mrtve ribe«, le da je roka bolj toga in manj vlažna.
   - Ime prihaja z Nizozemske, kjer osebi rečejo, da »poda roko kot šopek korenja«.

GOVORICA ROK



Slika 44: Jaz sem šef!

Ne samo rokovanje, tudi drža in položaj naših rok sporočajo našemu sogovorniku oz. poslovnemu partnerju. Zato je dobro, da pazimo, kako držimo roke med pogovorom z našim sogovornikom.

Najbolj poznana in uporabljena drža rok je prekrižanje na prsih ali na hrbtu. V obeh primerih gre za »skrivanje« oz. obrambo.

Zavedati se je treba, da nehote izrečene besede ponavadi poudarjamo z gibi rok oz. njihovo držo v določenem položaju.

Npr.:

- ko starši ukazujejo otroku, navadno zraven žugajo s prstom, da poudarijo pomen izrečenega;
- ko se otrok odloči, da ne bo izpolnil navodil svojih staršev, zavzame obrambno držo – razkoračena stoja in prekrižane roke na prsih.
- kadar se otroci zlažejo ali prikrivajo resnico, roke prekrižajo na hrbtu.

Prekrižane roke na prsih izražajo obrambni položaj, kar je verjetno prirojena drža, saj tak način ščiti tudi naše življenjsko pomembne organe pred morebitno poškodbo.
V vsakem primeru pa takšen položaj vedno zavzamemo, kadar smo odklonilno ali obrambno razpoloženi ali vznemirjeni.


Slika 45: Prekrižane roke lahko škodujejo

ZANIMIVOST: raziskave so pokazale, da si ljudje, ki imajo ob poslušanju (npr. predavanja) prekrižane roke na prsih, zapomnijo 38 % manj kot tisti, ki poslušajo s sproščenimi rokami.

Tudi pri tem poznamo več načinov prekrižanih rok:

1. **PREKRIŽANE ROKE NA PRSIH**
   - Najpogostejša oblika – dlani so sproščene na rokah.
   - Izražajo obramba ali negativen odnos.

2. **OKREPLJENO PREKRIŽANE ROKE**
   - Dlani so stisnjene v pest;
   - Izražajo negotovost, sovražnost, napadalnost.


Slika 46: Pogosta drža

3. **PREKRIŽANE ROKE S PRIJEMOM NADLAHTI**
   - S prekrižanimi rokami oseba trdno prime svoje nadlahti.
   - Pomirja samega sebe (ob čakanju na zobozdravnika, pred prvim poletom z letalom …).
   - Izražajo negativen, zadržan odnos.



Slika 47: Meni je udobno...

4. **DVIGNJENI PALCI**
   - Prekrižanje rok s potisnjenimi dlanmi pod pazduho in dvignjenima palcema;
   - Izražajo obrambno naravnanost, ki je še vedno »cool«.
   - Npr. proti koncu predstavitve ponudbe lahko pri takšni osebi mirno preidemo na podpis pogodbe.

5. **OBJEMANJE SAMEGA SEBE**
   - Ima dve obliki:

   ➢ ***Delno prekrižane roke - ženske*** (z eno roko vodoravno primemo drugo, ki je ob telesu);



Slika 48: Pogosta drža mladih deklet

   ➢ ***Delno prekrižane roke – moški*** (držanje samega sebe za roke ali položaj pokvarjene zadrge).





Slika 49: "Pokvarjena zadrga"

6. **PRIKRITA OBLIKA PREKRIŽANJA ROK**
   - Ena roka seže proti drugi, vendar se ne prekrižata, temveč se dotakne npr. torbice, ure, nakita, roba srajce …

   - **Moški:** urejanje manšetnih gumbov, popravljanje pasu zapestne ure, preverjanje vsebine denarnice …



Slika 50: Težko je biti slaven

- **Ženske:** oklepanje torbice, stiskanje šopka pred sabo, držanje kozarca ali skodelice z obema rokama.



Slika 51: Še dobro, da imamo torbice ...

KRETNJE Z ROKAMI

Kretnje in položaji naših rok vedno sporočajo naše čustveno stanje, poleg tega pa z njimi pritegnemo pozornost, povečujemo učinek sporočanja in nam pomagajo, da si zapomnimo podatke.

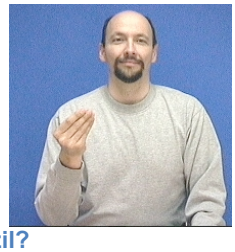
Zato ni odveč, če poznamo pomen nekaterih najpogostejših kretenj, ki jih ljudje uporabljamo v različnih situacijah.

1. **DRGNJENJE DLANI**
   - Ko si pomanemo roke, izražamo pozitivno pričakovanje.
   - Hitrost drgnjenja dlani izraža, kdo bo po mnenju te osebe imel korist.



Slika 52: Mmm, obeta se dober posel!

2. **DRGNJENJE PALCA IN KAZALCA ALI KONIC DRUGIH PRSTOV**
   - Izraža pričakovanje denarja.
   - Je neprimerno za prodajalca pred stranko.

Slika 53: Koliko bom zaslužil?

3. **SKLENJENE ROKE**
   - Izražajo zadržan, zaskrbljen, negativen odnos.
   - Sklenjene so lahko pred obrazom, na mizi ali v naročju ter v višini razkoraka, kadar stojimo.
   - Višina sklenjenih rok narašča z zadržanostjo osebe. Poslovanje je oteženo.







Slika 54: Različni položaji sklenjenih rok

4. **ZVONIK**
   - Pogosto uporabljena kretnja v odnosu nadrejenih do podrejenih, ki izraža samozavest.
   - Pogosta pri ljudeh, ki se počutijo nadrejene in zaupajo vase.
   - Kretnji se izogibamo, če želimo delovati prepričljivo, ker je lahko razumljena kot znak domišljavosti.
   - Obrnjen navzgor: osebe, ki izražajo mnenje, zamisli, navodila.
   - Spuščen navzdol: osebe, ki raje poslušajo.




Slika 55: Vse vem

5. **OBRAZ NA PLADNJU**
   - Pogosta kretnja pri ženskah, ki se spogledujejo.



Slika 56: Všeč si mi...

6. **DRŽANJE ROK NA HRBTU v zapestju**
   - Pogosta kretnja pri voditeljih in članih kraljevih družin, policistih (neoboroženih), ljudeh, ki imajo oblast.
   - Povezana je z občutki oblasti, moči in zaupanja vase.
   - Izpostavlja občutljive dele telesa.





Slika 57: Ni mi para ...

   - Če za hrbtom primemo roko za hrbet druge roke, izražamo razburjenost in željo po samoobvladanju;
   - Višina prijema raste z razburjenjem osebe.

7. **PALCI, ZATAKNJENI ZA ROB ŽEPA**
   - Pogosta pri moških in ženskah, ki čutijo premoč nad drugimi.





Slika 58: Kdo je glavni?

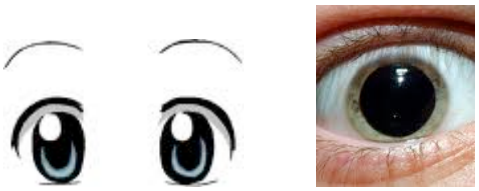
GOVORICA OČI

Z očesnim stikom usmerjamo pogovor, izražamo gospodovalnost (»Pogledal me je zviška.«) ali odkrivamo laž (»Glej me v oči, ko mi govoriš.«).
V očeh lahko lažje razberemo razpoloženje ljudi kot pri ostalih telesnih kretnjah.
Poznamo več fraz, povezanih z očmi:

- gledata se kot pes in mačka;
- požiral jo je z očmi;
- gledal ga je kot tele v nova vrata;
- imela je vabljive oči.

Očesne zenice so lahko zožene ali razširjene, tako oddajajo različna sporočila.
Raziskave so pokazale, da:

- se zenice **razširijo**, če človek gleda nekaj, kar ga spodbudi, pozitivno vznemirja;



Slika 59: Zenice so lahko široke tudi zaradi pomirjeval

- se zenice **zožijo**, če človek gleda nekaj neprijetnega, nekaj, kar ga jezi.



Slika 60: Ozke zenice in zožen pogled

Na sogovornika intenzivneje vplivamo, če ga gledamo z razširjenimi zenicami.

Znana je ugotovitev, da so slike fotomodelov, ki imajo »velike« oči (z razširjenimi zenicami) privlačnejše, kar s pridom uporabljajo pri oglaševanju kozmetike.



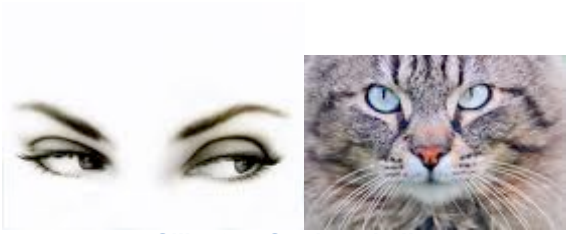
Slika 61: Otroci imajo vedno večje zenice kot odrasli



Slika 62. barvno ličenje oči optično povečajo



Slika 63: Nedolžen pogled



Slika 64: Ostri pogledi



Slika 65: Razlika je očitna

Razlika med spoloma

- Ženske zenice se hitreje prilagodijo širini zenic, ki jih gledajo.
- Ženske bolje razumejo govorico oči (poskus opazovanja ozkega pasu ob očeh je pokazal, da so ženske prepoznale 22 od 25 izrazov, moški le 19 od 25 izrazov).
- Žensko oko ima večjo beločnico kot moško.

Na katere znake moramo biti pozorni pri sogovorniku in kako si jih razlagati?

1. **NAMIG Z DVIGNJENIMI OBRVMI**
   - Pozdravna kretnja, s katero pozdravimo z razdalje (razen na Japonskem), vendar ne neznancev.
   - Nezaveden znak, s katerim potrdimo navzočnost druge osebe.



- Ljudi, ki pri začetnem pozdravu tega ne naredijo, zaznavamo kot prikrito napadalne.

Slika 66: Droben znak

2. **ŠIROKO ODPRTE OČI**
   - Dvignjene obrvi izražajo željo po nadzorovanju, spuščene napadalnost.
   - Dviganje obrvi (tudi puljenje in oblikovanje višjega loka ali risanje obrvi) in vek poveča oči, kar ženske večkrat počnejo pred moški.
   - Moški obrvi znižujejo, da so oči videti ožje in s tem pridobijo »usodnejši« pogled.



Slika 67: Že dolgo poznana kretnja

3. **POGLED NAVZGOR**
   - Ženski nasmeh s sklonjeno glavo in pogledom navzgor deluje bolj otroško in močno vpliva na moške.



Slika 68: Princesa Diana je bila znana po svojem pogledu

4. **SPUŠČENE VEKE**
   - Znana ženska zapeljiva kretnja s spuščenimi vekami, a hkrati dvignjenimi obrvmi, pri čemer je pogled usmerjen navzdol.



Slika 69: Zapeljiv pogled ...

5. **ČAS GLEDANJA**

- Prijetni oz. neprijetni občutki v pogovoru so lahko pogojeni s trajanjem očesnega stika s sogovornikom. Pomembno pa je tudi, kam je usmerjen sogovornikov pogled.
- Načeloma vzdržujemo očesni stik 40–60 % časa pogovora in približno 80 % časa pri poslušanju.
- Dolžina povprečnega pogleda traja približno 3 sekunde.
- Trajanje pogledov je kulturno pogojeno, zato moramo biti pazljivi pri komuniciranju z ljudmi drugih kultur, da nas ne zaznajo kot nespoštljive ali celo napadalne (npr. Japonska).
- Na poslovnih srečanjih se izogibamo temnim očalom.



Slika 70: Očitno nekdo nekaj skriva ...



6. **LAŽNIVCI**
   - Načeloma velja, da lažnivci odmikajo pogled ob izrečeni laži.
   - Dobri lažnivci to vedo in zadržujejo očesni stik s sogovornikom. Na podlagi očesnega stika se tako težko opredelimo, ali lažejo, zato spremljamo tudi ostale mikro kretnje, ki izdajajo lažnivca.
   - Ženske v povprečju pogosteje odkrijejo laž kot moški.

7. **BEŽEN POGLED OD STRANI**
   - Izraža zanimanje (v povezavi z rahlo dvignjenimi obrvmi ali nasmehom), negotovost ali sovražnost (s povešenimi obrvmi in/ali povešenimi ustnimi kotički.



Slika 71: Negotovost

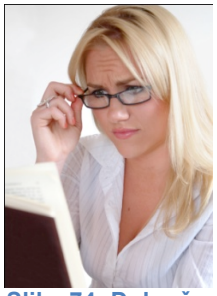


Slika 72: Zanimanje

8. **PODALJŠANO MEŽIKANJE**
   - Običajno mežikanje je opredeljeno z 6–8 utripov z vekami na minuto (zaprte veke za desetinko sekunde).
   - Pogostejše mežikanje sporoča, da nas oseba noče gledati, ker je ne zanimamo, jo dolgočasimo ali je vzvišena.
   - Podaljšano zaprtje vek traja 2–3 sekunde ali celo dlje.



Slika 73: Deklici enostavno sije sonce v oči



Slika 74: Dolgočasen sogovornik?

9. **NEMIREN POGLED**
   - Oseba išče izhod v sili.
   - Nemiren pogled prikrijemo z daljšim gledanjem dolgočasne osebe, pri čemer se kislo nasmihamo in stiskamo ustnice.



Slika 75: Komaj čakam, da grem ...

NA KATERI KANAL STE NARAVNANI?

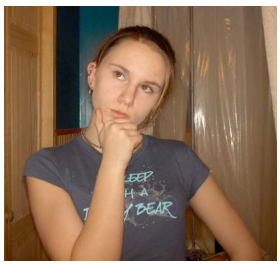
Na začetku smo spoznali različne zaznavne tipe (vizualni, avditorni in kinestetični), ki vplivajo tako, da na različne načine prikličejo podatke iz spomina. To lahko opazimo tudi sogovorniki, saj določeni tipi pri spominjanju različno usmerjajo pogled.

1. **VIZUALNI TIP**
   - Pri spominjanju pogled obrne navzgor (priklic videnega).



Slika 76: Kje sem to že prebrala?

2. **AVDITORNI TIP**
   - Pogled obrne vstran in nekoliko nagne glavo (priklic slišanega).



Slika 77: Kaj so rekli?

3. **KINESTETIČNI TIP**
   - Pogled je usmerjen navzdol in na desno (priklic občutkov doživetega).





Slika 78: Hrana je bila res dobra.

Kot vidimo, moramo biti pri srečanju s sogovornikom pozorni na veliko znakov, ki pa ponavadi niso zelo očitni. Kljub temu nekatere takoj nezavedno prepoznamo, na druge smo lahko pozorni v praksi in se jih naučimo brati.

Vsekakor pa ne pozabimo na mimiko celega telesa.

GOVORICA TELESA

Raziskave so pokazale, da se gibanja telesnih delov, ki so bolj oddaljeni od možganov, zavedamo manj, kot gibanja delov, ki so bliže možganom.
Najbolj se zavedamo izrazov obraza, manj se zavedamo kretenj rok, prsi, trebuha, najmanj pa se zavedamo gibanja nog in stopal.
Npr. Sogovornik lahko obvladuje obrazno mimiko, medtem ko z nogami ves čas potrkava po tleh, s čimer izraža, da bi rad odšel in zaključil pogovor.

Kadar niste prepričani, ali sogovornik govori resnico, poglejte pod mizo …



Slika 79: Nekdo bi rad odšel ...

Z nogami hodimo/se premikamo in bežimo pred nevarnostjo. Zato naše noge izražajo, ali želimo ostati v prostoru in nadaljevati pogovor ali želimo oditi.

1. **STOJA V POZORU**
   - Uraden položaj za neopredeljeno stališče (oseba ne želi ne sodelovati ne oditi).
   - Pogosteje drža žensk pri srečanju z moškim sogovornikom.
   - Drža podrejenih pred nadrejenimi.





Slika 80: Neopredeljena drža

2. **RAZKORAČENA STOJA**
   - Predvsem moška drža, s katero kažejo, da ne nameravajo oditi (kazanje premoči).



Slika 81: Tu sem.

3. **Z ENO NOGO NAPREJ**
   - Teža telesa je na eni nogi, druga je usmerjena naprej.
   - V tej pozi so upodobljeni srednjeveški premožni ljudje.
   - V skupini usmerimo vodilno nogo proti osebi, ki nas zanima ali privlači.
   - Če bi radi odšli, usmerimo nogo proti izhodu.




Slika 82: Čas je, da grem.

4. **PREKRIŽANE NOGE**
   - V skupini ljudi je vedno kdo, ki ima noge in roke prekrižane. S to pozo izraža, da nikogar ne pozna.
   - Takšen položaj nog izraža negativna, obrambna čustva in daje videz negotovosti, zaradi česar se okolica temu primerno odzove (izločanje osebe iz skupine).
   - Ženske: nima namena oditi, vendar zapira dostop do sebe.
   - Moški: nima namena oditi, vendar se »zaščiti« (mednožje).




Slika 83: Lahko me samo tišči...

V praksi izvajamo veliko kombinacij in različic omenjenih poz nog.

1. **OKLEPANJE NOG V ŠTIRICI Z ROKAMI**
   - Tekmovalna oseba, ki ceni samo svoje mnenje, vsa druga zavrača.




Slika 84: Dominantna drža

2. **PREKRIŽANI GLEŽNJI**
   - Pri moških je pogosta v kombinaciji z rokami, stisnjenimi v pest, ki počivajo v naročju ali se trdno oklepajo naslonjal za roke in kažejo razkorak.
   - Ženske sedijo z nogami skupaj, ki so morda nagnjene nekoliko vstran, roke ponavadi počivajo v naročju.
   - Drža, ki kaže, da oseba zadržuje negativna čustva, negotovost ali strah.
   - Če so noge umaknjene pod stol, se želi oseba umakniti.
   - Primer: v ordinaciji 88 % ljudi pred posegom prekriža gležnje, le 68 % je tistih, ki so prišli samo na pregled, ter 98 % tistih, ki so pred posegom dobili injekcijo.



Slika 85: Neprijetna situacija

3. **NA ENI NOGI**
   - Izključno ženska drža.
   - Zaščitni znak plašnih in boječih ljudi.



Slika 86: Nerodno mi je.

4. **NOGA, OVITA ČEZ KOLENO**
   - 86 % moških je ocenilo ta ženski položaj za najprivlačnejši sedeči položaj.
   - Večina moških ne more tako sedeti zaradi anatomije nog in kolkov.
   - K temu položaju je pripomoglo kratko krilo.



Slika 87: Najbolj pogosta ženska sedeča drža

NAJPOGOSTEJŠE KRETNJE

Poglejmo nekaj najpogostejših kretenj, ki jih srečujemo v vsakdanjem življenju pri srečevanju z drugimi ljudmi.

♣ **PRIKIMAVANJE**
- Izhaja iz priklanjanja in izraža soglasje.
- Je prirojena kretnja.
- Se pojavlja v različnih kulturah: v Indiji pomeni pritrditev, in sicer je videti kot majanje glave z ene strani na drugo, na Japonskem pomeni le »da, poslušam te«.
- Je lahko nezavedno in izraža pozitivna čustva.
- Spodbuja sogovornika k govorjenju.



Slika 88: Prikimavanje sogovorniku

♣ **ODKIMAVANJE**
- Je prirojena kretnja (dojenje).
- Izraža nestrinjanje.



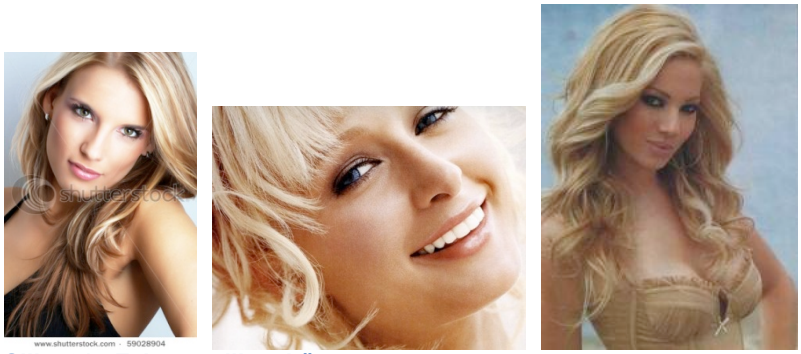
Slika 89: Tudi odkimavanje je prirojeno

♣ **POLOŽAJI GLAVE**
- 3 osnovni položaji:

✓ **pokončna drža**
- visoko privzdignjena glava z naprej štrlečo brado;
- drža osebe z nepristranskim odnosom do slišanega;
- izraža vzvišenost, neustrašnost ali ošabnost.


Slika 90: Stroga Thatcherjeva

✓ **postrani nagnjena glava**
- izraža podrejeni položaj (izpostavljenost vratu in tilnika);
- osebo pomanjša in jo predstavi kot manj nevarno;
- ženske uporabijo kretnjo do 3x pogosteje kot moški;
- ni primerna pri poslovnih pogovorih;
- je zaželena drža pri poslušanju drugih, če se z njimi strinjate.



Slika 91: Zelo zapeljiva drža

✓ **sklonjena glava**
- kaže na negativen, kritičen ali napadalen odnos do sogovornika;
- pogosta je v kombinaciji s prekrižanimi rokami na prsih (težavna stranka ali sogovornik).



Slika 92: Napadalen pogled

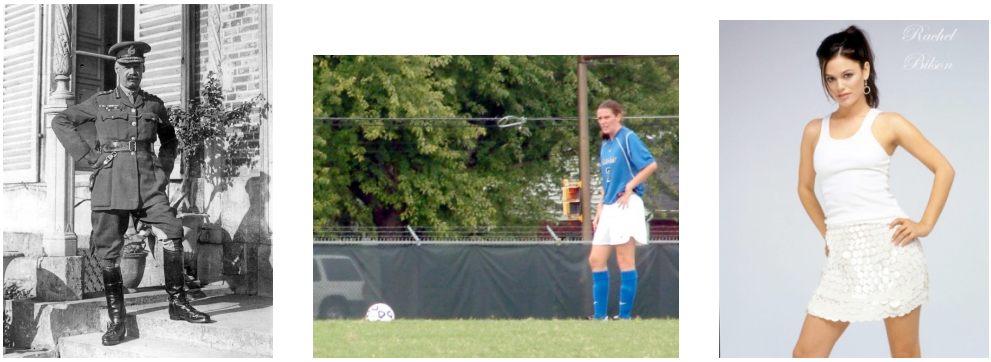
♣ **SKOMIG Z GLAVO**
- Glava je potegnjena med ramena (»račja glava«).
- Je zaščitna kretnja ob poku ali bojazni, da bo nekaj padlo na nas.
- Pomeni v poslovnem svetu ponižno opravičilo.



Slika 93: Ne vem

♣ **POBIRANJE KOSMOV**
- Izraža zadržano mnenje.
- Oseba pobira navidezne nitke ali kosme z obleke, pogled ima usmerjen navzdol.

♣ **ROKE NA BOKIH**
- Izražajo pripravljenost za delovanje.
- Držijo otroci pri prepiru s straši, športniki pred nastopom.
- Lahko je samo ena roka na boku.
- V Maleziji in na Filipinih izražajo intenzivno jezo ali bes.
- Pri moških jo lahko razumemo kot napadalnost v kombinaciji z razkoračeno stojo in stisnjenimi pestmi;
- Pri ženskah poudarja razmerje med pasom in kolki (z nagnjeno medenico), je ena od manekenskih poz.



Slika 94: Pripravljenost

♣ **KAVBOJSKA DRŽA**
- Je moška kretnja, ki poudarja možatost.
- Prsti so usmerjeni tja, kamor želi moški usmeriti pozornost.
- Je tudi ženska kretnja, ki nosijo hlače in erotično izzivajo moške.



Slika 95: Macho drža

♣ **TEKMOVALNO OCENJEVANJE**
- Je značilna situacija dveh moških, ki se ocenjujeta v drži z rokami na bokih ali s palci za pasom.
- Če sta obrnjena naravnost drug proti drugemu, izražata pripravljenost na prepir.

♣ **RAZKORAČENE NOGE**
- So skoraj izključno moška drža.
- Niso primerne pri poslovnem srečanju, predvsem z žensko. V tem primeru ženska odgovori z držo prekrižanih rok in nog.

♣ **NOGE ČEZ NASLONJALO ZA ROKE**
- Je drža, ki jo pogosteje uporabljajo moški.
- Izraža neprisiljenost, brezbrižnost, pomanjkanje zanimanja.

♣ **JAHANJE STOLA**
- Naslonjalo ščiti prednji del telesa in spremeni osebo v gospodovalno in napadalno.
- Je značilno za gospodovalne osebe (predvsem moške).
- Če oseba ne more zavzeti takšnega položaja, postavi roke na tilnik.



Slika 96: Gospodovalna drža

♣ **ROKE NA TILNIKU**
- So sedeča različica rok na bokih.
- Je pretežno moška drža.
- So značilne za ljudi, ki se čutijo vzvišene, imajo oblast ali so o nečem prepričani.
- Izražajo sproščenost preden »napadom«.
- Delujejo kot strategija razorožitve – uporabljajo jo moški, ženska, pa vstanejo in vodijo pogovor stoje, saj mora v tem primeru moški spremeniti sedeči položaj.



Slika 97: Drža sproščanja po delu

♣ **STARTNI POLOŽAJ**
- Oseba se skloni naprej z rokami na kolenih ali zagrabi stol z obema rokama, kot bi bil na startu.
- Izraža željo po zaključku pogovora.

Nekatere predstavljene kretnje in drže so v poslovnem svetu nedopustne ali celo »nevarne«, zato jih moramo znati prepoznati, preden jih uporabimo (vede ali nevede).

Kot rečeno: lahko posamezne kretnje pomenijo le eno, v sklopu z drugimi znaki pa lahko pomenijo nekaj povsem drugega.
Podobno je s pomenom kretenj v različnih kulturah.

3.2 VERBALNA POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Drugi, zelo pomemben del v poslovnem komuniciranju, je **verbalno komuniciranje** (ustno in pisno).

V poslovnem svetu je še posebno pomembno:

- KDO sporoča,
- KOMU sporoča,
- KAJ je vsebina sporočila,
- s KAKŠNIMI SREDSTVI sporoča,
- kakšna je REAKCIJA na sporočilo.

KOMUNIKACIJA S SODELAVCI

Dobra komunikacija vpliva na dobro ozračje na delovnem mestu in s tem tudi na delovno storilnost, ne glede na to, ali komuniciramo z direktorjem, sodelavcem v pisarni ali na terenu.

Za uspešno sporazumevanje, upoštevamo:

- ✓ *točnost;*
- ✓ *da, stojimo, dokler nam ne ponudijo stola;*
- ✓ *da sogovorniku ne skačemo v besedo in ga poslušamo;*
- ✓ *da vprašamo, kar nas zanima – pravo vprašanje ob pravi priložnosti;*
- ✓ *da smo vljudni in prijazni;*
- ✓ *da je nasmeh naš stalni spremljevalec;*
- ✓ *da bolj poslušamo, kot govorimo (razmerje 2 : 1);*
- ✓ *da spoštujemo in cenimo stališča in mnenja svojih sogovornikov;*
- ✓ *da smo pozorni na neverbalno sporočanje;*
- ✓ *da se ob zaključku vljudno poslovimo.*

KOMUNIKACIJA S STRANKAMI

Tudi tu veljajo enaka splošna pravila verbalne in neverbalne komunikacije, vendar je treba upoštevati še dejstvo, da imamo prodajalci določene končne cilje. Prodajamo izdelke in zagotavljamo pogoje, da se stranke vrnejo.

Na stranko pomembno vpliva **prvi vtis** o prodajalcu, ki včasih pripomore k prodaji izdelka oz. storitve.

Upoštevajmo:

- ✓ *da s prijaznim pozdravom in predstavitvijo sprejmemo stranke;*
- ✓ *da je organizacija časa pomembna – daljši ko je sestanek, bolj upada interes stranke za našo ponudbo;*
- ✓ *da je pomembna točnost in primerna urejenost;*
- ✓ *da je prostor, v katerem poteka pogovor, za stranko prijeten;*



Slika 98: Predstavitev na domu stranke



Slika 99: Poslovno kosilo ali večerja

- ✓ *počutje stranke, tako lahko izberemo pravi trenutek za podajanje podatkov, ki so lahko za stranko manj ugodni (npr. cena).*
- ✓ *stranko in njena pričakovanja;*
- ✓ *da je pomembno ohraniti pozitiven odnos stranke, četudi nas zavrne. Zavrnitev je namreč del posla;*
- ✓ *da obsojanje ali kritika konkurence nista ustrezna;*
- ✓ *da pred in med delom ne uživamo alkohola, lahko pa spijemo s stranko kozarec vina ob uspešnem zaključku sestanka in sklenitvi posla.*
- ✓ *da neuresničljive obljube niso primerne.*

Osnovno načelo:

»Stranka nikoli ne sme imeti občutka, da jo zaničujemo, podcenjujemo ali se ji posmehujemo. Z njo ravnamo tako, kot bi si sami želeli, da drugi ravnajo z nami.«

Ko je posel sklenjen, je zaželeno, da s stranko vzdržujemo stike, tudi ob posebnih priložnostih (npr. novo leto).

ODNOSI V MEDOSEBNI KOMUNIKACIJI

Imamo štiri osnovne oblike:

- *»Ali jaz ali ti"*
- *"Jaz ali ti"*
- *"Jaz nad tabo"*
- *"Tako jaz kot ti"*

1. ***ALI JAZ ALI TI***
   - Sporazumevalni spopad - kdo bo koga premagal. V takem odnosu je sprejemanje različnih mnenj nemogoče.

2. ***JAZ ALI TI***
   - Toga komunikacija - eden govori, drugi posluša, ni pomembna vsebina, temveč, KDO govori (vse je vnaprej določeno).

3. ***JAZ NAD TABO***
   - Prikrita komunikacija tipa: "Ti si sicer prvi, jaz pa odločam."

4. ***TAKO JAZ KOT TI***
   - Partnerja sta enakopravna in se dopolnjujeta.
   - Pomembna je VSEBINA pogovora.
   - Pogajanje različnih partnerjev za dosego cilja.
   - Cilj je obojestransko zadovoljstvo.
   - Različna stališča in nazori so dopustni.

Za uspešno komunikacijo ni pomembno le sporočilo, temveč tudi narava odnosov med sogovorniki.

REŠEVANJE KONFLIKTOV

Pri konfliktu ima vsaka stran svoje cilje, ki bi jih rada dosegla, zaradi česar se včasih »ne izbira sredstev za dosego le-teh«.

Tako se pri konfliktih lahko zgodi:

- da se eden od sogovornikov umakne;
- oster napad sogovornika;
- da je odnos do sogovornika kljub vsemu spoštljiv, prizadevanje za rešitev situacije se nadaljuje.




Slika 100: Vztrajanje pri svojem ne pripelje do rešitve konflikta

Zadnji primer ne predvideva le rešitve konflikta, temveč ustvarja boljše odnose med sogovorniki.

Pri reševanju konflikta moramo:

- ✓ ***razumeti in upoštevati mnenje drugega;***
- ✓ ***na PRIMEREN NAČIN izraziti nestrinjanje;***
- ✓ ***manjše nesporazume reševati sproti;***
- ✓ ***svojo napako priznati in se po potrebi opravičiti;***
- ✓ ***poiskati način, da se soočimo z »nasprotnikom« in se poskušamo DOGOVARJATI.***

Od pomembnosti ciljev in odnosov je odvisno, kakšno strategijo bomo uporabili pri reševanju spora:

- ➢ če nista pomembna niti cilj niti odnos, se je najbolje **umakniti;**
- ➢ če je cilj pomemben, odnos pa ne, poskušamo nasprotnika **nadvladati;**
- ➢ če je odnos pomemben, cilj pa ne, poskušamo spor **zgladiti;**
- ➢ če sta cilj in odnos zmerno pomembna in je videti, da nihče ne bo dosegel, kar želi, je potrebno sprejeti **kompromis;**
- ➢ če sta cilj in odnos pomembna, je najustreznejša **konfrontacija ali soočenje.**

Spor lahko uspešno rešimo le, če smo **strpni** do drugih in spoštujemo mnenje sogovornika.

3.2.1. USTNA KOMUNIKACIJA

Komunikacija poteka na dva možna načina:

- osebno, »na štiri oči«
- preko telefona

1. **OSEBNA KOMUNIKACIJA**
   - pri čemer ne smemo pozabiti na:

➢ **Pozdravljanje**
- Vsako srečanje se obvezno začne s pozdravom.
- Vedemo s v skladu s pravili o lepem vedenju – kdo koga prvi pozdravi:

  - *moški pozdravi starejšega;*
  - *moški pozdravi žensko;*
  - *podrejeni pozdravi nadrejenega;*
  - *oseba, ki vstopi v prostor, pozdravi, ne glede na zgoraj navedene primere.*



Slika 101: Poljubljanje rok damam danes ni več pogosto v uporabi

- Pri prvem srečanju je najprimernejši pozdrav »Dober dan!«, pozneje se prilagodimo navadam okolja.
- Odzdravimo glede na pozdrav;
- Ob verbalnem pozdravu primerno uskladimo tudi neverbalni del komunikacije – mimika obraza, drža telesa, kretnje rok …

➢ **Predstavljanje**
- Ponavadi sledi pozdravu, če srečamo neznane ljudi.
- Nadrejeni predstavi novega zaposlenega drugim zaposlenim.
- Pri poslovnem obisku nekega okolja se predstavimo sami – »Dovolite, da se predstavim, sem …«.
- Upoštevamo pravila lepega vedenja:

  - *mlajši se predstavi starejšemu;*
  - *moški se predstavi ženski;*
  - *podrejeni se predstavi nadrejenemu;*
  - *če pristopimo k skupini oseb (neposlovno), se predstavimo vsem naenkrat, nato pozdravimo vsakega posebej s stiskom roke;*
  - *v poslovnem svetu pristopimo posamično k vsaki osebi, se ji predstavimo in se rokujemo.*



Slika 102: V skupini se predstavimo vsakemu posebej.

- **Ogovarjanje**
  - V podjetju in družbenem okolju veljajo nepisana pravila glede medsebojnega ogovarjanja, odvisno o tega, ali je ogovarjanje strogo formalno ali bolj sproščeno.
  - Če ne nismo prepričani o naravi ogovarjanja:

    - *vodilnega v organizaciji ogovorimo s celotnim nazivom (gospod direktor, gospa ravnateljica …), k temu pa lahko dodamo tudi naziv in priimek*;
    - *ostale vodilne ogovorimo, tako da izpostavimo funkcijo, naziv in priimek;*
    - *Sodelavce ogovorimo z »gospa/gospod« in priimkom, pozneje po dogovoru s »kolegica/kolega«;*
    - *VIKANJE je izraz spoštovanja;*
    - *na začetku vedno vikamo, tikamo le, če nam sogovornik to predlaga in če sta oba za to, je dovolj le stisk rok.*

2. **PREKO TELEFONA**
   - Telefoniranje je pogosta oblika komunikacije, predvsem v poslovnem svetu.
   - Ker kontakt ni viden, je pomembno, kako zveni naš glas, ker le tako doseže sporočilo svoj namen – v pozitivnem ali negativnem smislu.
   - Vsebina pogovora naj bo **kratka, jedrnata, razumljiva.**
   - Vedno se predstavi tisti, ki kliče, in pove, zakaj kliče.
   - Upoštevamo osnovna pravila telefoniranja:

     a) **kadar kličemo**
        - ✓ ***zasebno:***
          1. pozdravimo;
          2. se predstavimo;
          3. povemo, zakaj kličemo.

        - ✓ ***poslovno:***
          1. pozdravimo;
          2. navedemo ime svojega podjetja (oddelka);
          3. se predstavimo;
          4. povemo, zakaj kličemo.

     b) **Kadar nas kdo pokliče:**
        - ✓ ***Zasebno:*** *oglasimo se s »Halo.«, »Dober dan.«, »Prosim?« ali »Da?«;*
        - ✓ ***Poslovno:*** *1. Pozdravimo. 2. Povemo ime podjetja (oddelka). 3. Se predstavimo.* (Vrstni red je lahko tudi drugačen.)

   - govorimo razločno, ne glede na to, ali govorimo knjižno ali v narečju;
   - ton glasu naj bo prilagojen vsebini, pri tem pa se naša morebitna slaba volja ne sme zaznati.
   - pomembne pogovore oz. podatke si beležimo v obliki **»uradnega zaznamka«:**

     - *datum in čas pogovora;*
     - *podatki o sogovorniku;*
     - *povzetek pogovora ali sporočila;*
     - *podpis osebe, ki je sporočilo sprejela.*

- pri poslovnem pogovoru se izogibamo omenjanju osebnih težav;
- med pogovorom se ne pogovarjamo še s kom, ki morda stopi v prostor;
- v ustih nimamo cigarete, žvečilke ali svinčnika;
- če se pri tipkanju številke zmotimo, se opravičimo;
- v službi telefona ne uporabljamo za zasebne pogovore.

To so pravila, ki se jih držimo ne glede na vrsto telefoniranja – fiksno ali mobilno. Ker pa danes skoraj ne znamo več živeti brez mobilnega telefona, ne bo odveč opozoriti še na nekaj **pravil telefonskega bontona**:

- *kličemo ob primerni uri;*
- *vedno se najprej predstavimo;*
- *smo vljudni in spoštljivi do sogovornika;*
- *med pogovorom sogovornika pazljivo poslušamo;*
- *ne kličemo takrat, ko s tem motimo okolico;*
- *Izogibamo se stalnemu zvonjenju telefona v družbi;*
- *če klicev ne moremo sprejemati, jih preusmerimo v telefonski predal ali na običajni telefonski priključek;*
- *če nas čaka novi klic, prvotnega čim hitreje zaključimo;*
- *med vožnjo ne telefoniramo s slušalko v roki;*
- *sogovornika opozorimo, kadar telefoniramo med vožnjo;*
- *zvonjenje je na ustrezni glasnosti;*
- *kadar lahko z mobilnim telefonom pomagamo drugim, to storimo.*

Vedno je treba imeti pred očmi, da telefon ne sme biti breme lastniku, prav tako ne okolici.

3.2.2. PISNA KOMUNIKACIJA

Pisno sporočanje zahteva jasno in nedvoumno izražanje, nezapleten jezik, pravopisno pravilnost in jedrnato vsebino.

Pri tem ni pomembno, ali gre za klasično poslovno pismo ali elektronsko sporočilo.

Pri poslovnih dopisih moramo upoštevati sledeče:

- poslovni dopis mora biti napisan na uradnem papirju podjetja/organizacije;
- odpošljemo original dopisa, ne kopije;
- na prejeti dopis vedno odgovorimo v roku (3–7 dni), odgovarja tisti, na katerega je bil dopis naslovljen;
- pismo lahko preuči in nanj odpiše drug sodelavec (podpis sodelavca je na levi, vodilnega na desni).
- podpisujemo se lastnoročno (**l.r.**) ali (**za**) vodilnega, ki je odsoten, odgovor pa je nujen.

Najpogostejša oblika je dopis – **poslovno pismo.**
Vsaka vrsta dopisa ima različno vsebino, vsaka vsebina pa se razdeli na **uvod, jedro** in **zaključek.** Vsaka enota je lahko sestavljena le iz enega stavka ali fraze, v enem ali več odstavkih.

a) vsebina dopisa

1. ZAČETEK
- Uporabimo eno izmed običajnih vljudnostnih fraz.
- »Spoštovani … Cenjena gospa Kovač …«.

2. UVOD
- Uvod tvorijo prve besede dopisa. V njem povežemo glavno vsebino z namenom sporočila.
- »V zvezi z našim telefonskim pogovorom …«.

3. JEDRO
- Jedro je osrednji in najpomembnejši del dopisa, ki mora biti jasno in nedvoumno.

4. ZAKLJUČEK/SKLEP
- Poudarimo bistveni del dopisa in ga zaključimo.
- »Upamo, da rok ne bo prekratek in da boste sprejeli vse naše predloge.«

5. POZDRAV S PODPISOM
- Pozdrav s podpisom umestimo v novo vrstico.
- »S spoštovanjem … Lep pozdrav …«

b) oblika dopisa

- Izberemo obliko, ki je naboj praktična in pregledna – klasična (umiki v desno) ali strnjena.
- Pomembno je, da je dopis pregleden in urejen.
- Izogibati se moramo dolgim dopisom – jezik naj bo preprost, sporočilo kratko, odgovor hiter.
- Natančno izpisujemo imena in priimke, **nazive** (dr., mag., ing., dipl. oec.) in **funkcije** (direktor, vodja) naslovnikov.
- Če naslovnik nima naziva, se pred imenom in priimkom navede gospa, gospod, gospodična.
- V zahodnoevropskih državah ima naziv tradicionalno vrednost in je simbol znanja, ne le statusa.

Ločimo dve vrsti dopisov:

1. **dopisi v gospodarstvu** (podjetja, banke, zavarovalnice …);
2. **dopisi v negospodarskih dejavnostih oz. javni (državni) upravi** (občina, upravna enota, zavodi).

Pri gospodarskih dopisih ni posebnih navodil glede njihovega oblikovanja, zato se uporabljajo načela, ki jih je oblikovala praksa.
Oblikovanje dopisov v javni upravi pa temelji na *»Uredbi o pisarniškem poslovanju in o dolžnostih upravnih organov do dokumentarnega gradiva«,* ki jo morajo upoštevati vsi zaposleni v javni upravi.

DOPISI V GOSPODARSTVU

Ti dopisi naj imajo dva dela:

a) **glavni (obvezni) del;**
b) **spremljevalni (neobvezni) del.**

GLAVNI DEL

1. **Glava dopisa** (firma, logotip, glavna dejavnost, sedež, kontaktne številke, naslov elektronske pošte, številka računa)

2. **Prejemnikovi podatki** (ime in priimek oz. firma, naslov oz. sedež)

3. **Datum in oznake** (evidenčne oznake)

vaš znak	*vaš datum*	*naš znak*	*Kamnik,*
199/PP	*12. 3. 2009*	*173/PKG*	*30. 3. 2009*

4. **Zadeva**

5. **Vsebina dopisa** (uvod, jedro, zaključek – vljudnostna fraza s piko ali vejico, ne klicajem)

6. **Odstavki**

7. **Pozdrav**

8. **Podpis** (ime in priimek, funkcija)

direktor
Janez Vzorec
(lastnoročni podpis)

9. **Žig**

SPREMLJEVALNI DEL

1. **Priloge** (pisni sestavek ali fizični predmet)

2. **"V vednost"** (fizične ali pravne osebe, ki prejmejo kopijo dopisa)

3. **Način pošiljanja** (priporočeno, nujno, nujno priporočeno)

FRIGO d. o. o.
Vzorčna 25
1000 Ljubljana
Tel.: +386(0)1 12 34 567 Faks: +386(0)1 12 34 568 spletna stran: http://www.frigo.si
e-pošta: info@frigo.si

PALMA d. d.
Trgovska 34 b

2000 Maribor

Vaš znak	Vaš datum	Naš znak	Ljubljana,
232/TR	15. 7. 2010	1325/MJ-KPG	20. 8. 2010

Ponudba

V naši široki ponudbi imamo ponovno novitete, s katerimi bi vas radi seznanili.

Stalnim poslovnim partnerjem ob tem ponujamo zvestobni rabat v višini 10 % ter dodatni popust ob naročilu v roku 15 dni od dneva prejema ponudbe.
Ponudba je razvidna iz priloženega kataloga, cene vsebujejo 20 % DDV.
Plačilni pogoji so enaki kot do sedaj, prav tako dobavni rok – 8 delovnih dni.

Pričakujemo vaše naročilo, ki ga bomo izvršili v vaše zadovoljstvo.

Lepo vas pozdravljamo.

Vodja trženja Direktor

Miha Koželj, univ. dipl. oec. žig mag. Tone Drolc

Prilogi: 2

Priporočeno

DOPISI V JAVNI UPRAVI

V javni upravi je največ uradnih dokumentov v obliki tiskanih obrazcev (npr. zemljiškoknjižni izpisek, orožni list, potni list …).
Vsi dokumenti, ki se uporabljajo pri uradnem dopisovanju, morajo imeti točno določeno obliko z določenimi sestavinami:

1. **GLAVA**
   - Državni grb ali grb občine, napis RS, naziv upravnega organa, naslov ali številka poštnega predala, poštna številka in pošta, ime notranje organizacijske enote, telefonske številke, številke faksov.

2. **ŠIFRA DOPISA**
   - Šifra dopisa dokument evidentira.

3. **DATUM**

4. **NASLOVNIK**
   - Vsi podatki so poravnani levo.

5. **ZADEVA**
   - Vsi dokumenti iste “zadeve” nosijo enako kratko vsebinsko identifikacijo, dokler postopek ni zaključen.

6. **ZVEZA**
   - Šifra, številka, ki ga v isti zadevi uporablja naslovnik, in datum zadnjega dokumenta.

7. **VSEBINA**
   - Zakone, uredbe in druge predpise navajamo s celotnim naslovom in z veliko začetnico.

8. **PODPIS**
   - Formalna potrditev vsebine, glavni podpisnik se podpiše na desno stran.

vodja sektorja
za kadrovske zadeve
Janez Vzorec
(lastnoročni podpis)

9. **ŽIG**
   - Žig se nahaja na tistih uradnih dokumentih, za katere je to predpisano, in tistih, ki zahtevajo potrditev pristnosti; Umeščen je na sredino lista v enaki višini kot podpis.

10. **NEOBVEZNI DELI**
    - Neobvezni deli so naslovi, kamor pošljemo kopije dokumenta, priloge, način odprave (z vročilnico, povratnico, priporočeno, nujno, z letalom, preko faksa …).

Povzeto po »Vstop v poslovni svet« (M. Popovič, M. Zajc, 2005, str. 55):

MESTNA OBČINA LJUBLJANA
Služba za kadrovske zadeve
Dunajska cesta 10
1000 Ljubljana

Številka: 364-16-9/01
Datum: 25. 8. 2001

SREDNJA UPRAVNO-ADMINISTRATIVNA ŠOLA
Poljanska cesta 28

1000 Ljubljana

ZADEVA: VPRAŠALNIK ZA SPREMLJANJE SOCIALNE STRUKTURE DIJAKOV
ZVEZA: Vaš dopis št. 428-15-3/01 z dne 15. 8. 2001

Služba za kadrovske zadeve pri Ministrstvu za šolstvo in šport želi sistematično spremljati in analizirati podatke o pomembnejših vprašanjih kadrovske politike na območju Ljubljane.
Pri zbiranju teh podatkov Vas prosimo za sodelovanje.

Zaprošeni podatki so nam potrebni za realno načrtovanje dolgoročne kadrovske politike in izdelavo temeljnih izhodišč štipendijske politike.

V prilogi Vam pošiljamo vprašalnik za spremljanje socialne strukture dijakov. Zavedamo se, da je predlagani okvir zelo pomanjkljiv, vendar glede na dane materialne in kadrovske možnosti menimo, da bi lahko to pomenilo začetek enotnega ugotavljanja in spremljanja osnovnih podatkov o socialni strukturi dijakov.

Prosimo, da vprašalnik čim prej izpolnite in vrnete na naš naslov.

Pričakujemo Vaše razumevanje.

(lastnoročni podpis)
Anton JAKOPIČ
ŽIG VODJA SEKTORJA
ZA KADROVSKE ZADEVE

Priloga: 1

V VEDNOST:
1. Šolski center, Prešernova cesta 15, 4000 Kranj
2. Šolski center, Čopova ulica 20, 4270 Jesenice

PRIPOROČENO

DRUGE VRSTE DOPISOVANJA

Gre za bolj osebno in preprosto dopisovanje – npr. razne čestitke, voščila, pohvale, graje … Pomembno je, da **čestitke, sožalna pisma** in **osebne pohvale** nikoli ne pošiljamo po faksu, vsa vljudnostna sporočila pa vedno napišemo z roko. Če so natisnjena, jih podpišemo lastnoročno. V nasprotnem primeru njihov učinek ni oseben, kot bi želeli.

Z zahvalo se zahvalimo za prejeta voščila, vabila, sožalnice. Pisno se zahvalimo za vabila, ustno pa za izrečena voščila.

PISEMSKE OVOJNICE

Vsa uradna in poslovna sporočila morajo biti poslana fizično, v kuverti, kljub predhodnemu dopisovanju in sporazumevanju v drugih oblikah (elektronska sporočila, telefon). Pošiljamo originale, ne kopij.

Pri pošiljanju pisem obstaja nekaj osnovnih pravil o ravnanju s kuvertami. Ovojnica je razdeljena na štiri dele:

1. **IME POŠILJATELJA**
   - Zgornji levi del.
   - Lahko se napiše tudi na hrbtno stran.
   - Obvezna navedba pri navadnih paketih, pošiljkah z oznako »Poštnina plačana pri pošti…«, priporočenih pismih ter telegramih.

2. **PROSTOR ZA ZNAMKO**
   - Zgornji desni del

3. **NAČIN POŠILJANJA**
   - Spodnji levi del

4. **PREJEMNIKOV NASLOV**
   - Spodnji desni del

Spodnji del kuverte je namenjen kodiranju (1,5 cm pas) pošte.

Uporabljajo se bele kuverte brez ali z okencem, kratke ali podolgovate (»amerikanke«).

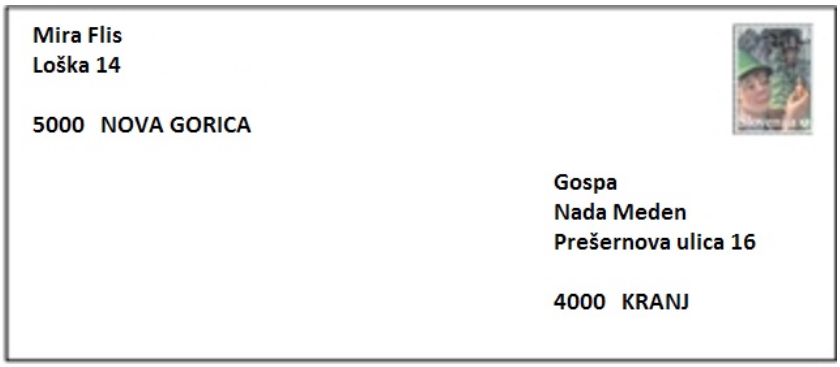
❖ NASLOVNI PODATKI

Podatki v naslovu pošiljke morajo biti navedeni v naslednjem vrstnem redu:

- naslovnikovo ime in priimek ali naziv družbe, ustanove ipd.;
- ulica in hišna številka oziroma naselje in hišna številka;
- pri uporabnikih poštnih predalov je navedena kratica p. p. s številko
- (lahko je dodana tudi ulica oz. naselje in hišna številka, vendar v vrstici pred navedbo p. p.);
- pri poštno ležečih pošiljkah oznaka ***"poštno ležeče"***, za pošiljke v mednarodnem prometu pa oznaka ***"poste restante";***

- uradna kratica naslovne države (za pošiljke v mednarodnem prometu), poštna številka in naziv naslovne pošte;
- pri naslovnikih, ki jim je določena posebna poštna številka, posebna poštna številka in naziv naslovne pošte (lahko je dodana tudi ulica oz. naselje in hišna številka, vendar v vrstici pred navedbo posebne poštne številke);
- ime države (za pošiljke v mednarodnem prometu).

(Povzeto po http://www.posta.si/pravilno-naslavljanje)



Slika 103: Običajno naslavljanje

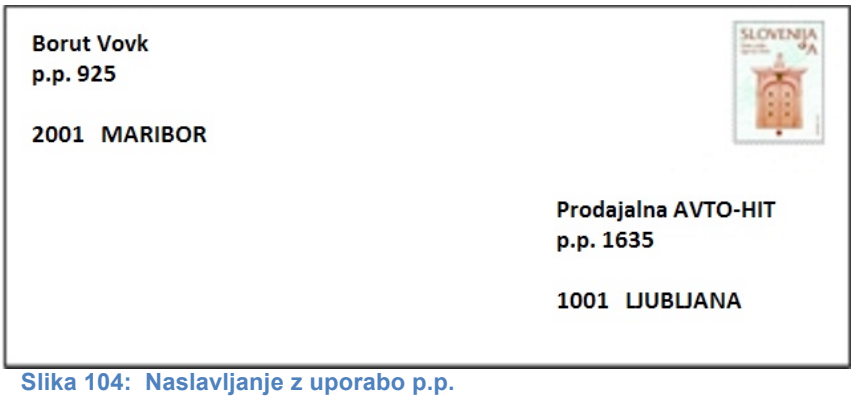
Naslov na pošiljki je lahko natisnjen ali napisan z roko.

❖ POŠTNI PREDAL (p. p.)

Pri naslavljanju upoštevamo, da:

- če pišemo ulico in hišno številko, jo navedemo v vrstico pred navedbo p. p.;
- je na spletnih straneh na voljo seznam uporabnikov poštnih predalov;
- se poštne številke v večjih krajih v Sloveniji končajo z 1.

(Povzeto po http://www.posta.si/pravilno-naslavljanje)



Slika 104: Naslavljanje z uporabo p.p.

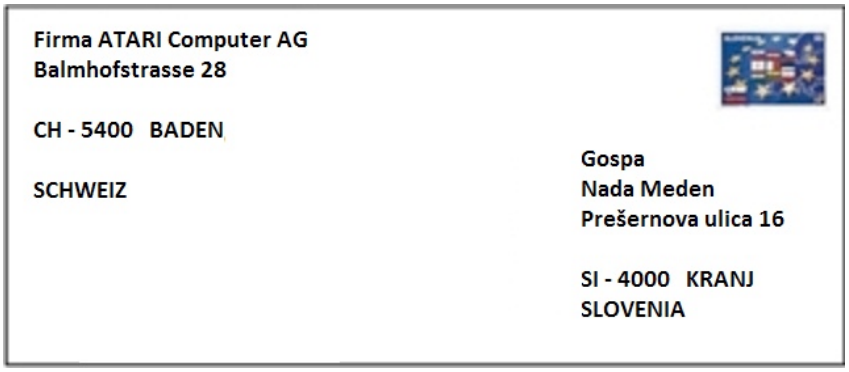
❖ NASLAVLJANJE V TUJINO

Ko naslavljamo poštne številke v tujino, označimo naslovno državo z ISO KODO (http://www.posta.si/iso-kode):

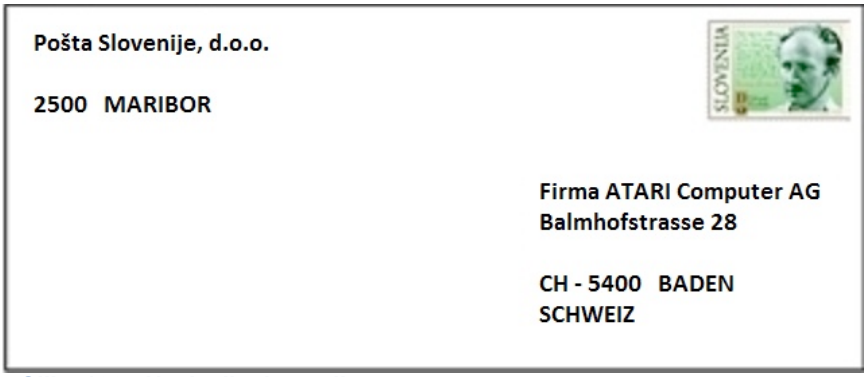
- za Švico – CH;
- za Italijo – IT …

Naslove v tujino pišemo v jeziku, ki ga uporablja naslovna država.

Med navedbami ulice in nazivom pošte naredimo presledek in malce večji presledek med navedbami poštne številke in imenom pošte.



Slika 105: Naslavljanje v Slovenijo



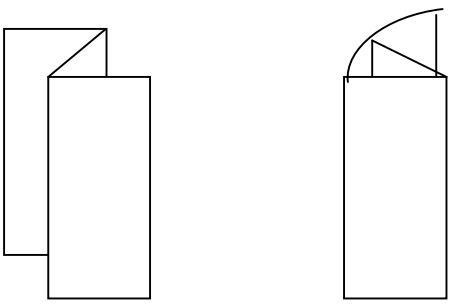
Slika 106: Naslavljanje v tujino

❖ ZLAGANJE PISMA

Zlaganje pisem v kuverto je določeno s pravila, glede na to, kakšno kuverto bomo uporabili.

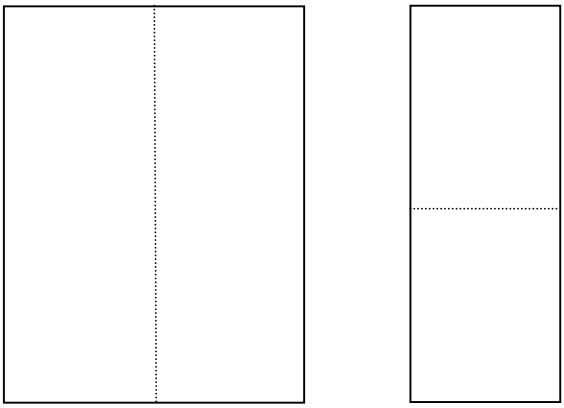
a) **Amerikanka**

- Papir prepognemo po tretjinah vodoravno. Vedno zapognemo navznoter spodnjo tretjino in čez njo prekrijemo prvo tretjino. Ko naslovnik dobi pismo, se tako zložen papir odpre od zgoraj navzdol, tako kot beremo pismo.



b) **Navadna kuverta**

- Papir prepognemo najprej po dolgem z leve strani proti desni, nato pa spodnjo polovico čez zgornjo. To pomeni, da pisma ne moremo razrezati s pisemskim nožem, ker so prepognjeni deli na dnu kuverte.



4. LITERATURA IN VIRI

CLAYTON, P. *Poslovna govorica telesa*. Ljubljana: Prešernova družba, 2004.

GRABNAR, B. *Retorika za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992.

JUDEŽ, M. Diplomsko delo*: Komuniciranje z različnimi tipi osebnosti sodelavcev*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2002.

MUSEK, J. *Geni in osebnost*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo, 2008

PEASE, A. in B. *Velika šola govorice telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2008

PEASE, A. *Govorica telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1986

POPOVIČ, M. in ZAJC, M. *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije, 2005

REES, N. *Veliki sodobni bonton*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2003

TAVČAR M., MOŽINA S., KNEŽEVIČ A. N. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja Maribor, 1995

THIELE, A. *Kaj moram vedeti o govorniški spretnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995

ZIDAR, T. *Retorika, moč besed in argumentov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996

- http://www.google.si/imgres?imgurl=http://sapientology.com/
- http://www.posta.si/pravilno-naslavljanje [Citirano 20. 8. 2010, 13:15]
- http://www.posta.si/iso-kode [Citirano 20. 8. 2010, 13:25]
- http://iris.pfmb.uni-mb.si/old/didgradiva/nastopi/didrac2/00/2/komuniciranje.htm [Citirano 27. 7. 2010, 16:45]

VIRI SLIK

0. http://www.straysanatomy.com/index.php/great-dane.html
1. http://www.lamplitetheatre.org/Season/Images/ComedyMask-line.gif
2. http://www.srecno-zivljenje.com/kako_se_razumeti_s_skoraj_vsakumer.html
3. http://www.srecno-zivljenje.com/kako_se_razumeti_s_skoraj_vsakumer.html
4. http://www.vijavaja.com/test/t-psiho/trademark.php
5. http://cybject.files.wordpress.com/2010/01/computer_eye.jpg
6. http://www.theaceofdates.com/blog.asp?catid=8&blogid=26
7. http://www.fathers.com/content/index.php?option=com_content&task=view&id=894&Itemid=150
8. PIKELJ GROBELNIK, K. 2010. Lasten vir.
9. http://sanluistoastmasters.freetoasthost.ws/
10. http://static-p4.fotolia.com/jpg/00/08/38/95/400_F_8389533_AaiJj5CM41Mb7NW8cxyC98MCTcLywntw.jpg
11. PEASE, A. Govorica telesa. 1986. Ljubljana : Mladinska knjiga
12. PEASE, A. Govorica telesa. 1986. Ljubljana : Mladinska knjiga
13. http://www.thefxcode.com/seduction/blanguage010.htm
14. http://www.thefxcode.com/seduction/blanguage010.htm
15. http://www.thefxcode.com/seduction/blanguage010.htm
16. http://www.google.si/images?um=1&hl=sl&biw=1345&bih=532&tbs=isch%3A1%2Citp%3Aclipart&sa=1&q=investigation+clipart&aq=8&aqi=g10&aql=&oq=investigat&gs_rfai=
17. PIKELJ GROBELNIK, K. 2010. Lasten vir.
18. Program Files\Microsoft Office\MEDIA\CAGCAT10\j0298653.wmf
19. http://www.thefxcode.com/seduction/blanguage020.htm
20. http://www.thefxcode.com/seduction/blanguage020.htm
21. http://www.thefxcode.com/seduction/blanguage020.htm
22. http://media.photobucket.com/image/eye/jasmist311/Eye-22.jpg?o=654
23. PEASE, A. *Govorica telesa*. 1986. Ljubljana: Mladinska knjiga
24. http://activerain.com/image_store/uploads/4/3/5/0/1/ar128173726610534.jpg
25. Program Files\Microsoft Office\MEDIA\CAGCAT10\j0292020.wmf
26. https://sales.tritoncia.com/about.php
27. http://www.sonnetodell.com/sonnetodell/
28. http://crabbygolightly.com/images/Mouth.jpg
29. http://electriccarstocks.com/wp-content/uploads/2009/09/Handshaking.jpg
30. http://www.jaunted.com/files/16133/Handshake.jpg

31. http://oursurprisingworld.com/wp-content/uploads/2008/01/yemen_people_01.jpg
32. http://www.jma.or.jp/convention/en/img/guide/guide_illust01.gif
33. http://perfectgift.exteen.com/20090415/things-to-know-in-thailand-1
34. http://waynehansonhrservices.com/hr_consulting/attachment/handshake-photo/
35. http://thumb1.shutterstock.com.edgesuite.net/display_pic_with_logo/122248/122248,1254489123,1/stock-photo-hands-ready-for-handshaking-38095285.jpg
36. http://jobsearchingblog.com/wp-content/uploads/2008/11/handshake.jpg
37. http://www.techpin.com/wp-content/uploads/2009/12/cool-handshakes.gif
38. http://vedru24.files.wordpress.com/2009/09/limp-handshake.jpg
39. http://brandywinepool.com/sitebuildercontent/sitebuilderpictures/.pond/handshake.jpg.w300h297.jpg
40. http://media.photobucket.com/image/squizing%20handshake/BigDog83/handshake.jpg?t=1260007306
41. http://motivatednetworker.com/wp-content/uploads/2009/11/handshake_finger-tip-grab_Stock_000003300922Small.jpg
42. http://www.esquire.com/cm/esquire/images/6X/obama-gaddafi-handshake-091709-lg.jpg
43. http://sapientology.com/wp-content/uploads/2010/01/KeepBack-Handshake.gif
44. http://cache2.asset-cache.net/xc/6456-000189.jpg?v=1&c=IWSAsset&k=2&d=EDF6F2F4F969CEBDC560800B313A7CFD294B1804831F7D698063DEBC121BA4BB2C9A667C629D7FEC
45. http://beta.finance-on.net/galerije/1580/1257953514_crossarms.jpg
46. http://www.istockphoto.com/file_thumbview_approve/8940527/2/istockphoto_8940527-young-businessman-standing-hands-crossed-with-business-people-in-background.jpg
47. http://www.shutterstock.com/pic-34649707/stock-photo-elderly-woman-with-hands-crossed.html
48. http://static-p4.fotolia.com/jpg/00/13/40/11/400_F_13401169_IiD9prp3cWMdL1rDF8y6Ntvr5efjOwSX.jpg
49. http://www.gettyimages.com/detail/3381326/Hulton-Archive

    http://www.corbisimages.com/images/67/7BBB75BC-E1DB-46D9-A970-B792C6DD5C40/42-16110913.jpg
50. http://resources2.news.com.au/images/2009/03/05/va1237358195304/Prince-Charles-6515398.jpg

    http://www.contactmusic.com/pics/m/dalai_lama_prince_charles_220508/prince_charles_5142219.jpg

    http://thebosh.com/upload/2008/04/02/george_clooney_going_to_be_godfather_to_brad_pitt_and_angelina_jolies_twins/George%20Clooney%20is%20going%20to%20be%20godfather%20to%20Brad%20Pitt%20and%20Angelina%20Jolie.jpg
51. http://www.smh.com.au/ffximage/2007/06/19/princess_di_narrowweb__300x482,0.jpg

    http://www.eworldpost.com/wp-content/uploads/2010/06/swedens_crown_princess_victorias_engagement_ceremony_today.jpg

    http://cdn.picapp.com/ftp/Images/d/1/9/3/Crown_Princess_Victoria_d6ff.JPG?adImageId=2173423&imageId=5376025
52. http://www.istockphoto.com/file_thumbview_approve/8140211/2/istockphoto_8140211-rubbing-hands-together.jpg
    http://static-p3.fotolia.com/jpg/00/10/99/32/400_F_10993248_c2cmN9k8jbdpkX0rKWff9OCLr7o4qgeJ.jpg

53. http://www.jupiterimages.com/Image/royaltyFree/73267024

    http://www.lifeprint.com/asl101/signjpegs/m/moneymoola1.jpg

54. http://1.bp.blogspot.com/_DEiAv7G1uuQ/SvqcONX0I8I/AAAAAAAAAN0/O8brrb50IxA/s400/Parliament+Iundeejantsan-crossing+hands.jpg

    http://www.mindwiping.com/images/being_afraid_crossed_hands.jpg

    http://2.bp.blogspot.com/_qCdb88Y3Uz8/SNU_mr5Y8mI/AAAAAAAABSo/7HLVxKQAJLM/s320/palin-crossed-hands.jpg

    http://gallery.photo.net/photo/7131391-md.jpg

55. http://www.simplybodylanguage.com/hand-gesture.html

56. http://www.gettyimages.com/detail/200266346-002/Stone

57. http://www.historyofwar.org/Pictures/napoleon.jpg

    http://www.memorialhall.mass.edu/activities/oralhistory/cappics/cohen1945_generals.jpg

58. http://www.solarnavigator.net/history/explorers_history/Napoleon_Bonapartes_portrait.jpg

    http://images.inmagine.com/img/imagesource/is581/is581080.jpg

59. http://www.highburyeye.co.nz/dilated-eye-examination/chapter/40

    http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Bright_anime_eyes.png

60. http://www.dragoart.com/tuts/139/1/1/how-to-draw-manga-eyes.htm

    http://image54.webshots.com/54/9/37/89/462293789eGRsnn_ph.jpg

61. http://waybehindenemylines.blogspot.com/2009/11/through-eyes-of-child.html

62. http://www.healthspablog.org/category/eyes/

63. http://sapientology.com/body-language/eyes/

    http://therealowner.com/cats/two-common-cat-eye-problems-and-a-solution-to-avoid-it/

64. http://www.bergoiata.org/fe/divers03/1024%20-%20eyes.jpg

    http://www.flickr.com/photos/tambako/2473970479/

65. http://www.1designer-clothing.com/random-fashion-designer/black-pupil-enlarge-lenses/803/

66. http://ugc.dhingana.com.s3.amazonaws.com/uploads/news/8302865084958f4637a24d7.91751568.jpg

67. http://westsidetoastmasters.com/resources/book_of_body_language/images/172-monroe_cagney_jfk.jpg

68. http://www.blablaismo.com.br/greendimension/wp-content/uploads/2010/05/ladydi.jpg

    http://www.solarnavigator.net/images/princess_lady_diana_spencer_of_wales.jpg

    http://pictures.directnews.co.uk/liveimages/Princess+Diana+June+1981_3014_19721550_0_0_14144_300.jpg

69. http://www.brooklynmuseum.org/exhibitions/marilyn_monroe/images/marilyn_monroe_sig_335.jpg

    http://media.photobucket.com/image/marilyn%20monroe/AVintageVixen/MiniPostersMarilynMonroeLove728284.jpg

    http://www.bartcop.com/marilyn-monroe002.jpg

70. http://findavet.us/blog/wp-content/uploads/2010/06/bulldog_sunglasses.jpg

    http://3.bp.blogspot.com/_YOa1xSkWscM/ReNBbSb44uI/AAAAAAAAAFc/jlB6Wo6JiDc/s400/ugk.jpg

71. http://img3.visualizeus.com/thumbs/09/07/03/pondering,questioning,uncertain,waiting,woman,pondering,woman,questioning,woman,waiting,zachary,zavislak-77b72add1b668674adfa4759acd88ca4_m.jpg

72. http://img2.allvoices.com/thumbs/event/609/480/58707330-lady-diana.jpg

73. http://www.tarafrey.com/.a/6a00d8341caa5853ef0120a59f28bd970c-500wi

74. http://www.wholesale-designer-sunglasses.net/wp-content/uploads/2009/01/reading-glasses-728636.jpg

75. http://img.thesun.co.uk/multimedia/archive/00532/bodylanguage_682_532481a.jpg

76. http://maiya.typepad.com/photos/uncategorized/2008/03/06/thinking_woman_s_face_uid.jpg

77. http://x20.xanga.com/720a6ae61553275976670/z51361600.jpg

78. http://www.dreamstime.com/royalty-free-stock-photos-businessman-thinking-face-image1688758

    http://farm4.static.flickr.com/3042/2830729318_538cca7a98_z.jpg

79. http://fotosa.ru/stock_photo/Westend61_RF/p_1699941.jpg

80. http://www.istockphoto.com/file_thumbview_approve/6821289/2/istockphoto_6821289-happy-senior-businessman-and-businesswoman-standing-against-white-background.jpg

    http://www.lighthouse.net.au/lights/VIC/Gabo%20Island/Standing%20at%20Backdoor%20mh%202.jpg

81. http://vinayakpathak.wordpress.com/2009/11/

82. http://www.disability.qld.gov.au/support-services/carers/carer-action-plan/images/three-people-standing.jpg

    http://www.critbuns.com/images/presskit/critbuns_standing_001.jpg

83. http://www.corbisimages.com/images/67/3A2CA097-374B-4FF7-B257-B447EE6A6AA1/AX051901.jpg

    http://www.fotosearch.com/bthumb/UNN/UNN621/u20444707.jpg

84. http://media.photobucket.com/image/sitting%20crossing%20ankles/cr8ncr8/z51.jpg

    http://www.dreamstime.com/royalty-free-stock-images-young-men-sit-on-chair-cross-one-s-legs-image5287859

85. http://www.democraticunderground.com/discuss/duboard.php?az=show_mesg&forum=389&topic_id=1080248&mesg_id=1086458

    http://cache1.asset-cache.net/xc/72779572.jpg?v=1&c=IWSAsset&k=2&d=910C62E22B9F47AAB16B5B026E5FC4688008D0A4FA73B8CE6C1C5F586C574C15E30A760B0D811297

86. http://images.inmagine.com/img/photoalto/faa018/faa018000549.jpg

87. http://img4.realsimple.com/images/beauty-fashion/skincare/0502/lady-legs_300.jpg

    http://www.istockphoto.com/file_thumbview_approve/6175967/2/istockphoto_6175967-crossing-legs.jpg

88. http://www.fotosearch.com/results.asp?adv=0&start=0&keyword=gws210047&category=1&Search=Search&rf=rf

89. http://www.fotosearch.com/results.asp?adv=0&start=0&keyword=gws32848445&category=1&rf=rf

90. http://americansfortruth.com/uploads/2009/02/maggie_thatcher.jpg

91. http://www.thesmokingjacket.com/entertainment/5-celebrities-who-should-have-chauffeurs

    http://www.rcuniverse.com/forum/m_9077426/mpage_8/key_/tm.htm

    http://www.shutterstock.com/pic-59028904/stock-photo-portrait-of-pretty-young-woman.html

92. http://www.about-alcohol-abuse.com/young-female-angry-over-alcohol-abuse-of-boyfriend.jpg

93. http://www.istockphoto.com/file_closeup/business/business-people/4894377-don-t-know.php?id=4894377

94. http://commons.wikimedia.org/wiki/File:General_Sir_Henry_S_Rawlinson.jpg

    http://sports.webshots.com/photo/1100576026051419690HQrCxW

    http://www.cryosites.com/shared/img/r/rachel_bilson_dbcn1.jpeg

95. http://www.thecoast.ca/imager/rodeo-lounge-announces-opening-of-cowgirls/b/original/1201730/7cd1/Cowgirl_Costume_1.jpg

    http://www.buycostumes.com/Macho-Biker-Man-Adult-Costume/17133/ProductDetail.aspx?REF=OTC-ceframe

    http://www.brisbanepowerhouse.org/generated/images/angry-young-women-image-jpg_w800_h600_fit.jpg

96. http://www.makingithappentv.com/images/Jackie_Cox_sitting_on_chair_smaller.jpg

97. http://image.shutterstock.com/display_pic_with_logo/99991/99991,1272880375,2/stock-photo--business-man-sitting-on-chair-52244191.jpg

98. http://www.bisi4u.com

99. http://www.mccormickandschmicks.com/Images/banquet_event/meeting_event_meal_1.jpg

100. http://www.shutterstock.com/pic-2818042/stock-photo-caucasion-mid-adult-retro-businessman-sitting-at-desk-talking-on-telephone-with-angry-expression.html

     http://www.lovecoachblog.com/wp-content/uploads/2009/03/couple_arguing.png

101. http://www.squidoo.com/IsChivalryDead

102. http://www.buzzle.com/img/articleImages/390234-33713-57.jpg

103. http://www.posta.si/pravilno-naslavljanje

104. http://www.posta.si/pravilno-naslavljanje

105. http://www.posta.si/pravilno-naslavljanje

106. http://www.posta.si/pravilno-naslavljanje