



VURP -
VSEŽIVLJENJSKO
UČENJE ZA
RAZVOJ
PODEŽELJA

Projekt:

Odpiranje sistemov izobraževanja in usposabljanja v širše okolje – PARTNERSTVA: Vseživljenjsko učenje za razvoj podeželja

GRADIVO ZA UDLEŽENCE V PROJEKTU

OSNOVE KOMUNICIRANJA

Vodenje razgovora in ravnanje v konfliktnih situacijah

Pripravila:

Mag. Nada Žagar

Črnomelj, marec 2009

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo 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; prednostne usmeritve: Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.

VSEBINA GRADIVA

KOMUNIKACIJA

Besedna (verbalna) komunikacija

Nebesedna (neverbalna) komunikacija

STRATEGIJA Z + 6K

RAZGOVOR

Vodenje razgovora v različnih situacijah

Presojanje o primernosti razgovora

Prepoznavanje neverbalne komunikacije

KONFLIKT

Pozitivno reševanje konflikta

KAJ MORAMO OBVLADATI?

Vodenje razgovora in ravnanje v konfliktnih situacijah

- obvladati verbalno komuniciranje
- znati voditi pogovor ob različnih situacijah
- vedeti, kaj sodi v razgovor s stranko
- prepoznati neverbalno komunikacijo
- vedeti, kdaj in kako uporabiti neverbalno komunikacijo

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo 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; prednostne usmeritve: Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.

KOMUNIKACIJA

Je ena najpomembnejših dejavnosti vodstva vrtca, vzgojitelja, strokovnega delavca. Skoraj ni naloge, ki bi jo lahko opravili brez komuniciranja.

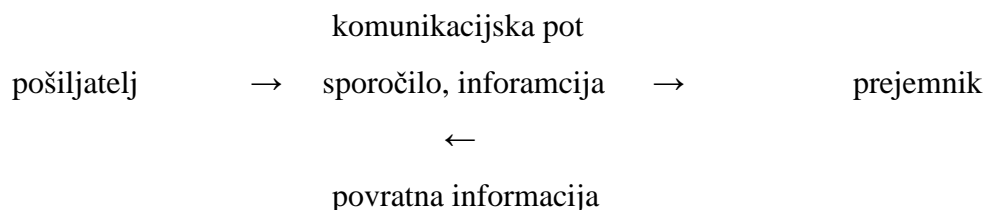
Komunicirati pomeni izmenjevati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se
Komunikacija pomeni sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij – komunikacijsko sredstvo.

Communicare (lat.) pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. To pomeni, da udeleženci s komuniciranjem izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje.

Razne oblike komuniciranja omogočajo:

- Dajanje in dobivanje informacij
- Medsebojna izmenjava podatkov, mnenj
- Vzdrževanje stikov
- Prenos idej, zamisli, rešitev
- Začenjanje, razvoj in končanje dela
- Reševanje tekočih in morebitnih problemov

Sestavine komuniciranja



Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo 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; prednostne usmeritve: Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.

KOMUNICIRANJE

BESEDNO

NEBESEDNO

GOVORNO

NEGOVORNO

GOVORICA
TELESA

PROSTOR
ČAS

OSEBNI PREDMETI,
OBLEKA

VONJ
OTIP

Delež sestavin v komuniciranju

Pomen besed 7 %

Intonacija govora 38 %

Govorica telesa – obraz – kretnje 55 %

Težave (motnje) pri komuniciranju

Motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, njune misli in občutki niso uglaseni med seboj, med njima ni empatije

Motnje zaradi nesporazumov -prejemniku sporočilo, ki ga prejme, ne pomeni isto kot pošiljatelju, tem motnjam botrujejo razlike med jeziki in kulturami udeležencev

Motnje, ki nastajajo na komunikacijski poti, informacije se kazijo, zamujajo, izgubljajo

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo 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; prednostne usmeritve: Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.

STRATEGIJA Z + 6 K

Načrt vsebuje **cilje** in **strategijo** za doseganje ciljev.

Zakaj ?

Kaj in kako ? (vsebina, potek)

Kdo, kdaj, kje ? (urejenost: kdo bo sodeloval,
časovni potek, prostor)

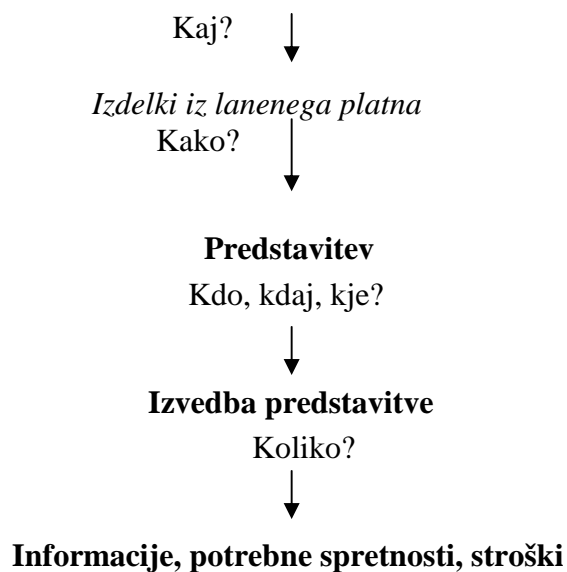
Koliko ? (sredstva: informacije, pripomočki,
stroški,..)

Kakšen naj bo cilj? Jasen, realen, merljiv – kako bi sicer presodili, ali je sporazumevanje uspelo.

Primer:

Cilj: povečati prihodke za ...

Strategija:



Dejavnosti za doseganje cilja so lahko: telefonski pogovor, neposredni poslovni razgovor, poslovni sestanek, poslovna predstavitve, poslovno pismo.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo 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; prednostne usmeritve: Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.

RAZGOVOR

Je:

- naravna nadarjenost
- znanje o obravnavani zadevi
- znanje o osnovah komunikacije
- veččina, ki nastaja z izkušnjami in vajo
- dejavnost, ki terja skrbno snovanje, načrtovanje in priprave

RAZGOVOR vsebuje tri prvine

1. SPREJEMANJE – POSLUŠANJE

Petero sestavin sprejemanja:

1. Dojemanje sporočil (sprejemanje in odbiranje sporočil)
2. Odbiranje sporočil = selektivno
3. Interpretiranje informacij
4. Ovrednotenje je osnova za oblikovanje stališča v informacijo
5. Odzivanje (pravzaprav ne sodi v sprejemanje in poslušanje, vendar je nadvse pomembno za jasno komuniciranje. Dober poslušalec se vedno potruди, da sogovorniku da vedeti, da je slišal, da je razumel in da je sporočilo primerno ovrednotil.

Trije načini poslušanja:

1. Zložno (razumevanje in pomnenje informacij)
2. Kritično (tehtanje in vrednotenje informacij)
3. Aktivno (razumevanje sogovornikovih čustev, potreb in želja)

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo 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; prednostne usmeritve: Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.

Aktivno poslušanje

Nekaj nasvetov za aktivno poslušanje:

1. brez vzporednih misli (hitrost mišljenja je 4x večja od hitrosti govora). Izkoristimo »prosti čas« za povzetek in kritično presojo tistega, kar smo slišali.
2. pri poslušanju se ne razmišlja o naslednjem vprašanju in se pripravljati na protidokazovanje (proti-utemeljevanje). To je zelo pogosta in velika napaka, ki jo lahko odpravimo z voljo in samodiscipliniranjem.
3. osredotočimo se na bistvo stvari in v mislih odstranimo vse kar je odveč v govoru sogovornika. Posebej je to pomembno pri povprečnih govornikih, za katere je značilna nejasnost v uporabi pojmov, nesistematičnost pri predstavitvi in uporaba velika števila nepomembnih dejstev oz. podatkov.
4. presojujmo vsebino in ne podajanja
5. obvladujemo lastno neučakanost (počakajmo s sodbo, dokler ne izvemo vsega)
6. ne prekinjajmo sogovornika, razen v izjemnih situacijah (pomanjkanje časa, dlje časa trajajoča oddaljitev sogovornika od teme ipd.)
7. med poslušanjem namenimo posebno pozornost sogovornikovim nebesednim sporočilom (mimika, ton govora, način izražanja....)
8. med poslušanjem si beležimo najpomembnejše stvari iz pogovora (posebej če gre za daljši govor sogovornika)
9. ne dajemo »moralnih« nasvetov (To niste naredili prav. Tega ne bi smeli. Kako ste mogli..).
10. ne vrednotimo (kritiziramo) povedanega z omalovažujočimi pripombami (To je neumno. Kar ste naredili je grozna napaka. Kaj takega ni svet videl...)
11. ne zaslišujemo (poizvedovalna vprašanja)
12. ne dajemo nasvetov.

Prednosti aktivnega poslušanja:

- daje sogovorniku občutek, da so njegove misli in čustva sprejeti, razumljeni, upoštevani
- pospešuje nadaljnjo komunikacijo
- omogoča sogovorniku sprostitev
- omogoča, da uvidi resnične, običajno zakrite probleme

Slabosti:

- kadar ne temelji na vživljanju, zaupanju, resničnem sprejemanju
- kadar tehniko uporabljamo kot trik, mehanično
- kadar imamo težavo, problem, mi sami.

Dobri in slabi poslušalci:

- dobri (osredotočenost na sogovornika, beleženje informacij, pozornost na neverbalno komunikacijo, ne prekinjajo sogovornika, zbrano posluša in ne govori)
- slabi (egocentrični, nezaupljivi)

2. SPRAŠEVANJE

- Speljati razgovor na novo področje
- Dobiti nove informacije
- Preveriti svoja stališča in predloge

Veščina spraševanja je eden izmed temeljev za uspešno komuniciranje, saj »Kdor ne vpraša, ne dobi odgovora«. Sredi poslovnega komuniciranja večkrat ugotovimo, da informacije, ki

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo 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; prednostne usmeritve: Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.

nam jih podaja sogovornik, ne zadoščajo. Zato že med pripravo na poslovno komuniciranje razmislimo, kakšna vprašanja bomo zastavili sogovorniku in seveda tudi, kakšne odgovore bomo imeli pripravljene, če nas sogovornik kaj vpraša.

Z vprašanji:

- želimo preveriti, ali nas je sogovornik razumel.
- dajemo sogovorniku možnost, da pokaže, kaj ve in zna, da konstruktivno sodeluje pri reševanju problema.
- pridobimo nove informacije.
- preverjamo lastna stališča in predloge.
- želimo usmeriti tok informiranja k svojim željam in konceptom.
- želimo prevzeti in zadržati pobudo v razgovoru.
- aktiviramo sogovornika, da z monologa preide na dialog.

Pri postavljanju vprašanj se moramo zavedati, da velika večina ljudi nerado odgovarja na direktna vprašanja. Razlogi za to so različni, prevladujejo pa: bojazen pred napačnim informiranjem, nezadostno poznavanje vsebine, poslovne omejitve, težave z izražanjem ipd. Tudi naš sogovornik se v sebi sprašuje »Zakaj hočemo to vedeti?« »Zakaj nas to zanima?«.

Tipi vprašanj:

odprta, splošna vprašanja; zaprta, direktna vprašanja;

navajajoča; razmišljujoča; retorična;

kontrolna vprašanja

3. SPOROČANJE - GOVORJENJE

- Zaleže (domača govorica, poenostavljanje, kmečka pamet)
- Odbija (napihnjeno govorjenje, besedičenje s tujkami in pretiravanjem)

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo 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; prednostne usmeritve: Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.

Govorjenje oz. sporočanje obsega:

- posredovanje informacij o zadevi,
- stališča o predlogih,
- predloge in ugovore,
- nove usmeritve itd.

Pri govorjenju v poslovnem komuniciranju gre predvsem za dvosmerno komunikacijo, pri kateri igra poleg besednega sporočanja pomembno mesto tudi nebesedno sporočanje. Tudi najboljše informacije ne zaležejo veliko, če jih ne povemo na ustrezen način. V nadaljevanju je nekaj pravil za čim boljše sporočanje:

1. podajanje informacij naj bo sistematično, poteka naj po vnaprej narejenem načrtu
2. postavimo si poslovni cilj, ki ga želimo s svojim nastopom doseči
3. predstavljamo si občinstvo, s katerim se bomo pogovarjali
4. med poslovno komunikacijo čim bolj pazljivo poslušajmo, govorimo pa le toliko, kot je zares treba
5. ne učimo se svojega govora na pamet – naučimo se prosto govoriti
6. svojo razlago pogosto ponazarjamo s primeri
7. izogibajmo se tujkam, poenostavitvam, pretiravanjem
8. bodimo samozavestni
9. govorimo tudi »nebesedno« - s pogledom, mimiko, sogovorniku glejmo v oči
10. pazimo na primerno telesno držo – ne podpirajmo glave z rokami, ne zibajmo se na stolu, ne naslanjamo glave na mizo
11. pripovedujemo tudi s kretnjami rok, vendar ne pretiravajmo
12. v svojem govoru poudarimo bistvene stvari
13. govorimo razločno, ne prehitro in prepočasi
14. narečje sicer ni prepovedano, vendar je v večini primerov manj primerno kot knjižna (zborna) slovenščina
15. ohranimo mirno kri, če nam sogovorniki nasprotujejo in ugovarjajo

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo 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; prednostne usmeritve: Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.

16. nikoli ne uporabljajmo »nizkih« udarcev: zmerjanje, poniževanje, žaljenje, posmeh, norčevanje, osebni napad
17. ne vračajmo milo za drago, če nas sogovornik napade
18. med poslovno komunikacijo raje vzpodbujajmo in hvalimo, kot pa da bi sogovornika kritizirali in mu jemali pogum.

NARAVNANOST RAZGOVORA

- Dejavnostne sestavine (naravnost na cilje in sogovornika, razumljivost)
- Vedenjske sestavine (nasprotovanje in sodelovanje; napad ali obramba; zadrtnost ali strpnost; motnje v komunikaciji (nejasnost, nejevolja, razočaranje, zavračanje); grajati ali spodbujati

UVODNI RAZGOVOR

priprave in uvod

(analiza stanja, postavljanje ciljev razgovora, priprava na izvajanje razgovora, začetek razgovora in oblikovanje primerne ozračja)

jedro razgovora

(seznanjanje z obravnavano zadevo, ki obsega poročanje in sprejemanje informacij ter poizvedovanje in spraševanje)

sklep razgovora

(dogovor med sogovorniki, izpeljava dogovora, nadaljnji razgovori)

ZAPISOVANJE DOGOVOROV!!!!

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo 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; prednostne usmeritve: Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.

TELEFONSKI RAZGOVOR

- Prednosti (priročnost in hitro vzpostavljanje stikov, cenejši, bolj osebni kot pisna komunikacija)
- Slabosti (razgovor z zavezanimi očmi, ocenjevanje sogovornika in vživljanje vanj je težavnejše brez neverbalne komunikacije, zmoti ob nepravem trenutku, sogovornika nista prepričana drug za drugega, da sta si zapisala in zapomnila dogovor, prisluškovanje)

POTEK TELEFONSKEGA RAZGOVORA

- Izbira časa
- Priprava na razgovor
- Predstavitev in uvod (najprej se predstavimo, preverimo, kdo je na drugi strani, kratek in vljuden pozdrav, preverimo, ali je pravi čas
- Vsebina razgovora (»glas z nasmehom«, na voljo imamo samo glas, zato govorimo počasi in razločno; ker sogovornika ne vidimo, smo tem bolj pozorni na odzive, aktivno poslušanje, potrjujemo, da smo razumeli, z jasnimi »da« ali »razumem«. Po telefonu se ne pogovarjamo zaupnih zadev, če nam zmanjka časa, se dogovorimo za drugi termin razgovora.
- Konec razgovora

ZAPISOVATI DOGOVORE!!!!

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo 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; prednostne usmeritve: Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.

KONFLIKT

V literaturi razpoznamo, da se uporabljata dva pojma, problem in konflikt, včasih kot sopomenki, včasih pa z različnim pomenom, vsebino in sporočilom. Na podlagi slovarja slovenskega knjižnega jezika lahko pojasnimo razliko med obema.

Konflikt pomeni (SSKJ, 1994, str. 424) duševno stanje nemoči zaradi nasprotujočih si teženj, v smislu nasprotja oziroma napetosti. Razumemo ga lahko tudi kot spor oziroma nesoglasje med dvema strankama.

Problem lahko razumemo (SSKJ, 1994, str. 1077) kot nekaj, kar je v zvezi z določenim dejstvom nejasno, neznano in je potrebno pojasniti ali rešiti, gre za vprašanje. Splošnemu razumevanju pojma problem je veliko bližja opredelitev tega pojma kot nekaj nezaželenega, težko rešljivega, kar je potrebno odpraviti, rešiti, saj gre za težavo in povzročanje skrbi.

Medosebni konflikt je v širšem smislu pojmovan kot:

1. nestrinjanje ali nezdržljivost s cilji, pravili, odločitvami
2. nesprejemljivo vedenje, ki mu sledijo jeza, nezaupanje, bojazen, užaljenost ali zavračanje.

Vsi, ki se srečujemo z medosebnimi nasprotji, uporabljamo eno ali več kombinacij (načinov) reševanja konfliktov:

- izogibanje
- prilagajanje
- prevladovanje
- pristajanje na kompromise
- dogovarjanje.

Povzeto po:

1. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana Nuša: Poslovno komuniciranje, Maribor: Obzorja, 1998, 511 strani
2. Možina Stane, et al.: Management, Radovljica: Didakta, 1994, 1072 str.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo 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; prednostne usmeritve: Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.