

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

**KOMUNICIRANJE, NASTOPI IN  
GOVORNIŠTVO**

Mentor: doc. dr. Ante Tonči Kuzmanić

KOPER, 2005

DAJANA ŠINKOVEC DERENČIN



## POVZETEK

Ljudje komuniciramo na vseh področjih življenja in delovanja. Poslovni uspeh posameznika je v veliki meri odvisen od njegove sposobnosti komuniciranja z drugimi ljudmi ter prilagajanja okolju. Bontona in pravilnega obnašanja se je mogoče naučiti z zavedanjem slabosti in odpravljanjem napak. Govorica telesa ter ostale sestavine nebesedne komunikacije niso nekaj, na kar ne bi mogli vplivati ali jih celo izboljšati. Zato moramo vedeti, kakšen je naš nastop, kako govorimo ter kako bi želeli delovati. Kot udeleženci v poslovnem svetu velikokrat nastopamo ali kaj predstavimo. Če nismo tega vajeni, si s pravilnim pristopom natančno naredimo načrt, v katerega poleg ciljev določimo še potek in priprave nastopa ali predstavitve, po končanem nastopu pa moramo biti do nas samih kritični. Ljudje se nenehno izboljšujemo in izpopolnjujemo, nabiramo si izkušnje in rastemo. Med pomembne dejavnike udeležbe in nastopa v poslovnem svetu štejemo samozavest. S tremo in strahom, z jecljanjem in nepravilnim govorjenjem ne moremo uspeti. To uničuje našo samozavest in naš ugled. Za pot proti vrhu se moremo naučiti uspešno odpraviti ovire. Z različnimi pristopi lahko postanemo samozavestnejši, lahko se naučimo boljšega nastopa in boljše govornice. Ali bomo to storili, je odvisno od nas samih, od našega zanosa ter pripravljenosti na izboljšave.

*Ključne besede:* komuniciranje, govorica telesa, nastop, retorika, samozavest, govor

## ABSTRACT

People communicate in all the areas of their lives and activities. Business success of an individual depends on the large scale on his ability to communicate with other people and on his ability to conform to everyday environment. The language of the body and other parts of un verbal communication are something which we can influence on or even improve or make better. That is why we should know how we look like in public, how we speak and how we should perform. As participants in business world we often appear and present something in public. If we don't know how we should do this, we can make a plane in which beside our aims we define also a course of appearance and the presentation. After the public appearance on the stage we should be self critical. We continually improve ourselves, we gather the experiences and we grow up psychically. An important factor of public appearance in the business world is self-confidence. With fear and stammering we can't be successful. It destroys our self-confidence and our reputation. If we want reach to the top we should learn how to successfully defeat obstacles. With different accessions we can become more self-confident, we can learn how to present ourselves, how to speak and articulate. It depends on us, on our enthusiasm and our willingness for improvements to do so.

*Key words:* communicate, language of the body, public appearances, rhetoric, self-confidence, articulation

UDK 82.085:65.012.4(043.2)



*Največja nevarnost, s katero se srečujemo na poti osebnostnega razvoja, je strah. Strah je kot nekakšna epidemija današnje družbe. Bojimo se začetkov in strah nas je, kaj se bo zgodilo na koncu. Bojimo se sprememb ali tega, da bi »obtičali«. Bojimo se uspehov in prav tako porazov. Bojimo se življenja in prav tako smrti. Namesto da bi leteli na orlovih krilih, se zdi, da smo na strmi poti čez goro, pri tem pa nosimo dva kovčka in lubenico. Kot je rekel starodavni modrec: »Pot je gladka. Le zakaj mečeš skale predse?«*

*Jeffers 2001*



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Sodobno komuniciranje</b> .....	<b>3</b>
2.1	Besedno komuniciranje .....	3
2.2	Nebesedno komuniciranje .....	4
2.2.1	Govorica telesa .....	5
2.2.2	Osebni videz in urejenost .....	5
2.2.3	Prostor in čas .....	5
2.2.4	Zvoki in druge zaznave .....	6
2.3	Vrste pogovorov .....	6
2.4	Sestavine komunikacijskega sistema .....	8
2.5	Vloga poslovnega komuniciranja .....	9
2.5.1	Cilji poslovnega komuniciranja .....	9
2.5.2	Politika poslovnega komuniciranja .....	10
2.5.3	Reševanje konfliktov s komunikacijo .....	10
<b>3</b>	<b>Slog komunikatorja</b> .....	<b>11</b>
3.1	Slog govorne spretnosti in obotavljivi slog .....	11
3.2	Širokoustni, enolični in okorni slog .....	11
3.3	Slog razlogov, odsekani, pridigarski in statistični slog .....	12
3.4	Čustevni, napitniški, pogovorni slog in slog ogorčenja .....	12
<b>4</b>	<b>Javno nastopanje in predstavitve</b> .....	<b>14</b>
4.1	Načrtovanje nastopa in predstavitve .....	14
4.1.1	Udeleženci predstavitve .....	15
4.1.2	Načrtovanje vsebine in poteka predstavitve .....	15
4.2	Priprava na nastop ali predstavitev .....	16
4.2.1	Prostor in oprema predstavitve .....	16
4.2.2	Priprava nastopa .....	17
4.2.3	Strah pred nastopom .....	17
4.3	Izvedba predstavitve .....	18
4.3.1	Osrednji del predstavitve .....	18
4.3.2	Sklepni del nastopa in razprava .....	19
4.4	Po nastopu ali predstavitvi .....	20
4.5	Zunanji videz ljudi .....	21
4.5.1	Obraz je zrcalo duše .....	22

4.5.2	Pravilna drža .....	23
4.5.3	Dotik .....	23
4.5.4	Rokovanje, stisk roke in kretnje .....	23
<b>5</b>	<b>Retorika nekoč in danes .....</b>	<b>25</b>
5.1	Retorika v povezavi z dialogiko .....	25
5.2	Govorništvo v antiki .....	26
5.3	Retorika in srednji vek .....	29
5.4	Novi vek in pot k moderni demokraciji .....	29
<b>6</b>	<b>Oblikovanje samozavesti .....</b>	<b>32</b>
6.1	Strah .....	32
6.2	Od bolečine do notranje moči .....	33
6.3	Sedem definicij prevzemanja odgovornosti .....	35
6.4	Trema .....	36
6.5	Obvladovanje stresa .....	38
<b>7</b>	<b>Narava človeške govorice .....</b>	<b>39</b>
7.1	Študiraj samega sebe .....	39
7.2	Širimo svoje znanje .....	39
7.3	Domiselnost v govorništvu .....	40
7.4	Ustvarjaj red in sistem .....	40
7.5	Bodimo sproščeni in naravni .....	40
7.6	Jasnost in lepota jezika .....	40
7.6.1	Višina glasu .....	41
7.6.2	Razpon glasu .....	42
7.6.3	Moč glasu .....	42
7.6.4	Hitrost govorjenja .....	42
7.6.5	Kakovost glasu .....	43
7.6.6	Domet glasu .....	44
7.6.7	Premor med govorjenjem .....	44
<b>8</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>45</b>
	Literatura .....	47



## KAZALO SLIK

Slika 2.1	Načini komuniciranja .....	3
Slika 2.2	Delež sestavin v komuniciranju.....	4
Slika 4.1	Sestavine poslovne predstavitve .....	16
Slika 6.1	Kaj strah izzove v nas? .....	34
Slika 6.2	Od bolečine do moči.....	34
Slika 6.3	Besednjak od bolečine do moči .....	35



## 1 UVOD

Slehera dejavnost v našem življenju je neke vrste komunikacija, toda z govorom se človek bistveno razlikuje od drugih živih bitij. Samo človeku je dan dar govornega komuniciranja, s kvaliteto govora pa vsak posameznik najbolj izraža svojo individualnost, svoje bistvo.

Ljudje komuniciramo na mnogih področjih: v domačem krogu, med prijatelji, v poslovnem svetu, društvih, javnosti. Nekateri večšine komuniciranja obvladajo bolj, drugi manj. Kdor pa besednega in nebesednega komuniciranja ne obvlada, se ne zna sporazumevati, zato ostaja sam in manj uspešen.

Nekateri ljudje imajo pri govorjenju zaradi plašnosti, zmedenosti in živčnosti strah, tremo in druge težave. Ko morajo vstati in spregovoriti, postanejo zmedeni in prestrašeni, ne morejo več misliti, se zbrati in se spomniti, kaj so nameraval reči. Vse te težave lahko odpravimo.

Sposobnost uspešnega komuniciranja z okolico in večšina pridobivanja ljudi za sodelovanje sta pglavitna pogoja za uspešno napredovanje proti vrhu. Pri skoraj vsaki stvari v življenju je za uspeh odločilna dovolj velika želja po tem, da bi jo dosegli. Vendar moramo biti trdno prepričani, da si resnično želimo samo to in ne hkrati še sto drugih stvari. Potrebujemo željo, ki prerašča v zanos, voljo, ki premika gore, in trdno zaupanje v uspeh.

Vedeti moramo, kako uspešno komunicirati v družabnih in poslovnih odnosih, kako se znebiti občutka manjvrednosti, treme, strahu. Poleg znanja o komuniciranju moramo nastopati samozavestno ter razmišljati stoječ na nogah. Razviti si moramo spretnosti, ki nam bodo v pomoč pri soočanju z življenjskimi izzivi.

Tehnike grajenja samozavesti so preproste, vendar poglobljene in učinkovite. Če jih sprejmemo v svoje življenje, nam bodo ponudile pogled na življenje iz drugega zornega kota, predvsem pa spoznanje lepote, ki jo prinaša zaupanje vase.

Diplomska naloga je rezultat mojega večletnega zanimanja za komunikacijo tako v družabnem in poslovnem okolju kot tudi za posameznika, ki se v danem okolju rodi, v njem raste in se razvija, dokler s svojim znanjem, izkušnjami, čustvenostjo in zavednostjo na različne načine vstopi v poslovni svet. Zato je cilj diplomskega dela prikazati komunikacijske procese ter poti, kako lahko posameznik z lahkotnejšim in samozavestnejšim nastopanjem še uspešnejše izpolnjuje svoje poslovne in družabne obveznosti ter celoviteje izrazi svojo osebnost in tako doseže globlje osebno zadovoljstvo. To želim tudi vsem morebitnim bralcem, ki bodo prebrali mojo diplomsko nalogo.

Diplomsko nalogo začenjam s pglavitnimi razdelitvami in lastnostmi komuniciranja, z lastnostmi in opredelitvami poslovnega komuniciranja, nato razčlenjujem različne sloge govornika oziroma komunikatorja, ki jim kot udeleženci v poslovnem svetu pripadamo.

Ker kot udeleženci v poslovnem svetu velikokrat nastopamo ali kaj predstavimo, so zelo pomembne priprave in nastop sam. Za uspešnost je pomembno tudi, koliko se cenimo in koliko smo samozavestni ter koliko je močan in pozitiven naš »notranji glas«.

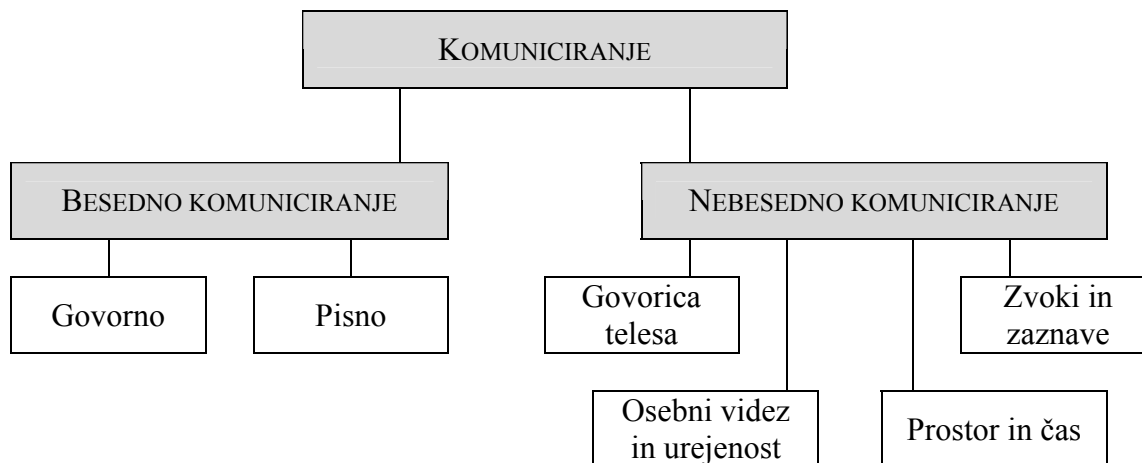
V diplomsko nalogo sem zaradi zanimivosti teme vključila tudi zgodovinski potek govorništva. Tako je npr. že Homer v Iliadi opisoval govorniške nastope junakov. Čeprav je govorništvo staro kot človek, imamo ljudje velikokrat različne težave, ki jih lahko odpravimo z opisanimi tehnikami. Pomembno je, da se svojih napak sami zavedamo, se analiziramo in stremimo k boljšemu. Diplomsko nalogo končujem s poglavjem o naravi človekove govornice, v katerem prikazujem, kako nam lahko služi glas, kakšne napake delamo pri govorjenju ter kako lahko glas izboljšamo.

## 2 SODOBNO KOMUNICIRANJE

Komuniciranje je v človeški družbi prisotno že od njenega nastanka. Primitivna ljudstva so se sporazumevala z različnimi kretnjami in glasovi. Kasneje, ko so se glasovi prešli v vezano obliko, je nastal jezik. Bistven korak naprej je bila iznajdba pisave, ki pomeni razvoj občutka za sedanjost, prihodnost in preteklost. Osnovna sestavina človekovega vsakdanjega okolja je komunikacija. Na njeni podlagi tako razvijamo in ohranjamo lastno osebnost, medosebne odnose, prilagojenost in skupno delovanje (Popovič in Zajc 2000, 43).

Večino časa človek prebije v družbi z ljudmi, npr. v družini, šoli, vrtcu, na delovnem mestu. Vsak, ki je na kakršen koli način udeležen v poslovnem svetu, mora vedeti, kako komunikacija poteka, katere so ovire pri komuniciranju in kateri so načini za uspešnejše komuniciranje v organizaciji. Slika 2.1 Načini komuniciranja prikazuje delitev komuniciranja na besedno in nebesedno komuniciranje. Vsako od njiju razčlenjujemo naprej.

**Slika 2.1 Načini komuniciranja**



Vir: Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 46

### 2.1 Besedno komuniciranje

Besedno komuniciranje je lahko govorno ali pisno. Govorno komuniciranje obsega nagovore, razgovore med dvema osebama, razgovore v skupini ter neformalne govornice. Prednost govornega komuniciranja je, da je hitro, običajno obsega tudi povratno informiranje ter omogoča sočasno komuniciranje z več ljudmi. Govorno sporočilo lahko takoj oddamo in če prejemnik podvomi, ali je poročilo prav sprejel, lahko s povratnim informiranjem hitro odkrije napako in sprejeto sporočilo popravi. Slabosti tega pa se pokažejo takrat, kadar si sporočilo podaja daljša vrsta ljudi. Čim več ljudi sodeluje v prenašanju sporočila, tem več je možnosti, da se bo v komuniciranju pojavila entropija.

Pisno komuniciranje poteka prek pisem, časopisov, revij, elektronskih in optičnih priprav, ki prenašajo sporočilo z zapisano besedo, s simboli, z risbami, barvami ... Prednosti pisnega komuniciranja so trajnost, jasnost, nazornost sporočila, ki ga lahko

kasneje preverjamo. Pisne komunikacije so bolj dodelane, logične in jasne kot govorne, saj pošiljatelj premisli, kaj bo napisal.

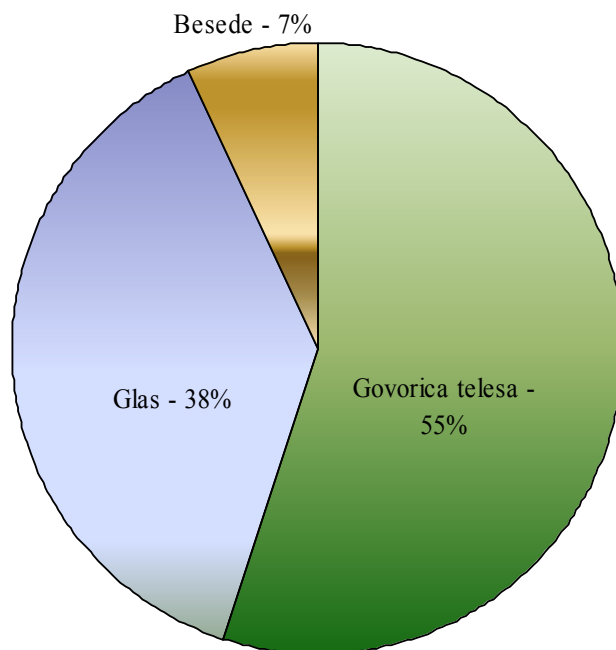
Slabost pisnega komuniciranja je, da je za nastanek sporočila v končni obliki potrebnega več časa. Pošiljatelj sporoči prejemniku v eni uri govorjenja veliko več informacij kot v eni uri pisanja. Pri pisnem komuniciranju – razen pri interaktivnem pisnem sporočanju (elektronska pošta) ni takojšnje povratne informacije. Pri pisnem komuniciranju pošiljatelj ne ve zagotovo, ali je prejemnik sporočilo dobil in ali ga je razumel tako, kot je želel pošiljatelj.

## 2.2 Nebesedno komuniciranje

Nebesedno (neverbalno) komuniciranje ne poteka niti v pisni niti v govorni obliki. Ljudje tudi z oblačili, ki jih nosijo, izražajo sporočila drugim. Kneževič (2001, 26) navaja, da 55 % nebesedne komunikacije predstavlja govorica telesa, 38 % predstavlja glas s svojo barvo, višino, melodijo, z naglasi in le 7 % predstavlja besedno sporazumevanje. Nebesedno komuniciranje je mnogo težje obvladovati, zato manj več človek izda marsikaj, česar ne bi hotel, dovolj ozaveščen človek pa izve tako mnogo več kot iz izrečenih ali zapisanih besed.

Kdor ne obvlada nebesednega komuniciranja, tvega, da ne obvladuje dobre polovice sporočil, ki jih daje, ali da ne razume dobre polovice sporočil, ki jih sprejema. O pomenu nebesednega sporočila lahko sklepamo z večjo gotovostjo le, če prejemnika oz. pošiljatelja dobro poznamo in če dobro poznamo kulturne značilnosti okolja, kjer poteka komuniciranje (Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 46–47).

Slika 2.2 Delež sestavin v komuniciranju



Vir: Kneževič 2001, 26

### **2.2.1 Govorica telesa**

Med poslovnim komuniciranjem so sogovorniki drug drugemu v središču pozornosti, zato je pomembno, da vedo, da telo in telesni gibi, posebno obrazni in očesni, veliko povedo o človeku. Kar dojemajo, je mnogo pestrejše od besed.

Govorica telesa obsega proksemiko (položaj in gibanje ljudi v prostoru), držo in hojo ljudi, gestiko (kretnje rok, nog, glave) in mimiko (izraz obraza, oči). Pokončnost odseva notranjo naravnost človeka, dobro vpliva na njegovo razpoloženje in daje pomembno sporočilo sogovornikom. Pokončnost je zavestna, ne sama po sebi. Kot vsega neverbalnega komuniciranja, se je tudi gestike in mimike najlažje naučiti z opazovanjem drugih ter samega sebe.

Pomembno je odkriti lastne navade ter napake in se jih otresti. Posebej nevarne so živčne kretnje, ki jih delamo avtomatsko. Te sogovornika zelo motijo. Pomemben je tudi pogled. S sogovorniki nenehno navezujemo stik; beganje z očmi daje vtis nemira, slabe vesti. Npr. zenica v očesu se ob presenečenju, strahu, veselju zoži ali skrči, to je refleks, ki ga ni mogoče zavestno obvladovati.

Zanimiva je razlaga, da smer pogleda odraža težišče misli, pogled na levo ustreza desni polovici možganov, kjer je sedež čustev, pogled na desno pa ustreza levi, kjer je sedež racionalnosti. Pogled navzgor velja vidnim zaznavam, pogled naravnost slušnim, pogled navzdol pa zaznavam s tipom.

### **2.2.2 Osebni videz in urejenost**

Večina pozna reklo »Obleka naredi človeka«. Če nam je všeč ali ne, nas ljudje vsaj delni sodijo po našem videzu. Ko opazujemo sogovornika, se seveda osredotočimo na obraz in oči pa na roke – najbolj zgovorne dele telesa. Biti je treba urejen ter čist, z vonjem po svežem, pričeska negovana, nohti in brada urejeni.

### **2.2.3 Prostor in čas**

Prostor pove, kako blizu drugega smo, kje sedimo ali stojimo. Urejenost naše pisarne ima lahko bistven vpliv na uspešnost komunikacije. Živali si v naravi označujejo in potem zagrizeno branijo svoja območja, podobno ravnamo ljudje. Ljudje v komuniciranju zavzemamo medsebojen razdalje, ki so značilne za vsebino in za družbeni okvir komuniciranja.

- intimno območje (0–0,4 m): največkrat tako blizu komuniciramo z ljubezenskim partnerjem, otroki; vendar tudi v poslovnem komuniciranju staknemo glave, kadar gre za vsebino, ki ni za nepoklicana ušesa.
- osebno območje (0,4–1,5 m): človek to območje še lahko doseže z rokami, običajno je za razgovore v dvoje – tako v pisarni kot v javnosti; še vedno daje nekaj zasebnosti, ki pa ne pomeni intimnega odnosa.
- družabno območje (1,5–4 m): v tej razdalji poteka velik del poslovnega komuniciranja med ljudmi, ki se poznajo le malo ali nič – denimo za

konferenčno mizo, na sestanku, v gruči, kjer se pogovarja stoje, a če stopimo le korak ali dva iz gruče, nas ta ne šteje več medse.

- javno območje (4–8 ali več metrov): značilno je za komuniciranje na predstavitvi, konferenci, seminarju; je učinkovito, vendar lahko brezosebno (Možina, Tavčar in Knežević 1995, 56)

### **2.2.4 Zvoki in druge zaznave**

Zvočni vtis govora sodi v nebesedno komuniciranje. Najboljši preizkus je televizijska oddaja v jeziku, ki ga ne razumemo. Če vidimo le sliko brez zvoka, razumemo mnogo manj, kot če slišimo zvok nam sicer tuje govorce. Raziskave kažejo, da smisel govorjenja dobro sledimo, čeprav ne razumemo četrte besed. Šele pri polovici nerazumljenih besed začne razumevanje vsebine strmo padati.

Poleg zvokov, ki so neposredno vezani na govorno sporočanje, obstaja še vrsta drugih zaznav, ki jih v pisnem zapisu govora ni. Mnogi sodijo med moteče razvade (npr. zategnjeni eemmm), kadar se beseda zatakne, odkašljevanje in še kaj.

Vonji, s katerimi se srečujejo udeleženci komuniciranja, npr. vonj po malici, cigaretni dim, zadah po potu in plesnobi – vse to ustvarja za učinkovito komuniciranje slabe okoliščine. Prezračeni prostori in vonj po svežem cvetju delajo prave čudeže. Tudi v ledeno mrzli sejni sobi zamrzne vsak razgovor. Iz vroče in zatohle pisarne sogovorniki brž uidejo nekam, kjer sta senca in hladna pijača.

Pomembne informacije nam posreduje tudi tip. Otipamo tkanino in usnje, pogladimo obline novega avtomobila, bogato strukturo lepo obdelanega lesa, občutimo tudi tresljaje.

### **2.3 Vrste pogovorov**

Neformalna konverzacija je povsem neorganizirano dogajanje. Tu so vsi ljudje enaki govorniki in poslušalci. Neformalna konverzacija pa ni samo osnova našega življenja, temveč je v nekem smislu tudi sladkost našega življenja. Bila naj bi nekaj prijetnega, nekaj, kar nas vedno duhovno bogati, zabava in razvedri. Ima ne le družabni temveč tudi družbeni pomen. Včasih se lahko sprevrže v prepir, ki ga je treba raziskovati in razumeti kot naravo človeka in družbenega sožitja. Prava umetnost je spraviti sprte partnerje ali stranke v prijetno konverzacijo ter ustvariti prijetno razpoloženje za sklepanje poslovnih dogovorov.

Diskusija je najbolj razširjena zavestno organizirana oblika medsebojnega skupinskega prepričevanja in dogovarjanja. Udeleženci diskusije želijo priti do kake skupne odločitve in soglasja. Lahko je uspešna le, če je v obravnavi en sam problem. Udeleženci diskusije so odprti dokazovanju nasprotnika, njegove argumente pazljivo poslušajo in nobena sramota ni popustiti in tako doseči sporazum ali pa glasovati o zadevi. Resnično ustvarjalna diskusija je možna samo ob omejenem številu udeležencev, kjer lahko vsak pride do besede. Diskusija na kongresih, kjer je lahko tudi nekaj tisoč udeležencev, ni možna, ker so to dejansko samo množična zborovanja



somišljenikov, kjer je mogoče le ploskati. Pri diskusiji je treba upoštevati čas, saj le te ne moremo zavlačevati v nedogled.

Diskusija je uspešna le, če obravnavamo en sam problem. Diskutanti lahko uspešno prepričujejo drug drugega samo, ko sta podana le dva oziroma največ trije predlogi za rešitev enega problema. Včasih nastane situacija, ko se skupina znajde pred hudim problemom in jasne rešitve ni videti. Predlogov je lahko tudi po več kot deset, a nobeden se ne zdi takoj sprejemljiv. Poiskati je treba dve ali tri alternative, o katerih bo mogoče diskutirati. Govorni proces, ki pripelje do oblikovanja »odrešilne« ideje, imenujemo brainstorming – »burkanje« možganov. To tehniko diskusije so razvile ameriške oglasne agencije, ki so iskale ideje, kako reklamirati proizvode. Od tam se je razširila tudi na druga področja. Danes jo na široko uporabljajo pri mnogih poslovnih zadevah, v industriji, politiki, vzgoji ... Gre torej za posebno metodo pri organizacij sodobne diskusije o nekem določenem problemu. Ustvariti je treba situacijo, ki omogoča »vžiganje« različnih domislic. Tako dobimo veliko idej.

Rešilna ideja se včasih rodi po nenadni intuiciji, včasih je spočetka samo megljena slutnja ali navdih, ko se temu ali onemu nekaj posveti. Burjenje možganov je zavestno uporabljena metoda. »Odrešilna« ideja se ne more pojaviti na noben drug način. Takšna komunikacijska situacija lahko nastane sama po sebi, lahko pa se vodja te metode zaveda in jo zavestno organizira ter na sestanku ustvariti kar najbolj prijetno razpoloženje. Vsakega udeleženca mora spodbujati k razmišljanju in vsaka izrečena ideja mora biti dobrodošla. Ideje na začetku samo zbiramo ter jih ne kritiziramo. Razmislek o vsakem predlogu in ideji lahko sproži nove ideje, ki bodo morda pomenile rešitev. Na koncu izberemo najpomembnejše ter nato o dveh ali treh organiziramo običajno diskusijo (Grabnar 1991, 152–157).

Prepir ali konflikt je svojevrstno dogajanje v človeški komunikaciji, ki ga je treba razumeti kot nekaj naravnega. Pogosto nastane kar sam po sebi, brez izrecne volje ali namere udeležencev. Vzrok spora je v različnosti razumevanja stvari zaradi različnih značajev ter v različnih pogledih na svet, v razlikah v religijah in filozofskih stališčih ter družbenih sistemih, zakonski ureditvi in razlik v življenjskem slogu. Vse to morajo ljudje v svoji komunikaciji neprestano usklajevati, sicer sožitje ni možno. Če usklajevanje ni uspešno, nastane prepir. Prepir je lahko nekaj povsem zasebnega, poteka na skrivaj in brez prič, lahko pa je tudi javen. V prepiru se ne znajdejo samo posamezniki, temveč tudi rodovi, stranke, narodi, države. Prepir je nasilje z besedami, ki se pogostokrat tudi stopnjuje in konča s fizičnim spopadom. Po splošnem prepričanju je prepir vreden zaničevanja ter nekaj sramotnega.

Debata je organizirana prireditelj, ki jo vodi moderator po strogo določenih pravilih, ki zagotavljajo enake možnosti za vse udeležence – npr. sodnik na sodišču upošteva zakon. Debater ne sme popustiti, saj je vezan na določeno ideologijo in stališče, ki ga mora zastopati. Debater hoče nasprotnika prikazati v slabi luči ter si s tem pridobiti privržence med poslušalci. Debata potrebuje čim več poslušalcev, tako da se bodo tisti neodločeni lahko kvalitetno odločili. Debata ni možna, če se nasprotniki ne spoštujejo (Grabnar 1992, 16).

## 2.4 Sestavine komunikacijskega sistema

Medsebojno komuniciranje je proces, v katerem udeleženci pošiljajo, sprejemajo in interpretirajo sporočila. Uspešno je komuniciranje, ki doseže zastavljeni cilj. Komunikacijski sistem sestavljajo štiri sestavine:

- pošiljatelj,
- prejemnik,
- sporočilo in
- komunikacijska pot.

Pošiljatelj je oseba, ki sporočila oblikuje in odda. Pošiljatelj mora upoštevati pravila uspešnega komuniciranja:

- pošiljatelj naj ima jasno opredeljen cilj – kaj hoče sporočiti prejemniku,
- sporočilo naj bo jasno in razumljivo, da bo prejemnik razumel, kaj mu sporoča pošiljatelj,
- pošiljatelj naj kar najbolje razume osebo ali osebe, ki jim posreduje sporočilo – njihove vrednote, vlogo in interese: od tega je v veliki meri odvisno, kako bodo sporočilo dojemali in kako se bodo odzvali nanj,
- pošiljatelj naj skuša razumeti lastno ravnanje v procesu komuniciranja, saj bo tako bolj predvideval odzive prejemnikov,
- pošiljatelj naj pozna pravila komuniciranja, da lahko izbere način, kako bo komuniciral (govorno, pisno, nebesedno ali kombinirano). Izbral bo obliko, ki ustreza prejemniku ter:
  - stroškom komuniciranja,
  - razpoložljivemu času,
  - učinkovitosti načina komuniciranja.

Prejemnik je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in ki sporočilo sprejme. Pogoj za komuniciranje je tako sposobnost pošiljatelja, da sporočilo pošlje, kot tudi sposobnost prejemnika, da ga sprejme.

Sporočilo vsebuje informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti prejemniku. Izrazimo ga z besedami, gibi ali drugačnimi znaki. Sporočilo naj bo razumljivo, da bo prejemnik vedel, kaj želi pošiljatelj povedati. Sporočilo mora biti jedrnato, brez nepotrebnih fraz in odvečnih besed, ki samo obremenjujejo komunikacijsko pot.

Komunikacijski kanal je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku. To so lahko neposredni stiki med pošiljateljem in prejemnikom, pisma ali razni tehnični posredniki, zlasti telekomunikacijske zveze. Pomembna je vernost prenosa. V komunikacijskih kanalih nastajajo motnje, ki zmanjšujejo učinkovitost prenosa, ovirajo natančen in hiter prenos sporočila ter povečujejo entropijo. Entropija pomeni, da sporočilo v celoti ali deloma ne prispe do prejemnika ali da je vsebinsko popačeno (Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 42–44).

## 2.5 Vloga poslovnega komuniciranja

Komunicirati pomeni izmenjevati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se, komunikacija pa sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij. Poslovno komuniciranje poteka v organizacijah in med organizacijami, v katerih delujejo udeleženci komuniciranja. Smisel organizacij, ciljnih združb ljudi, je v ciljnem delovanju in prizadevanju za doseganje ciljev organizacije. Sodelovanje terja sporazumevanje, sporočanje in odgovarjanje, skratka komuniciranje.

Poslovno komuniciranje poteka navzven ali znotraj organizacije. Navzven poteka iz organizacije v zunanja okolja. To je npr komuniciranje z odjemalci in dobavitelji, s konkurenti, oblastmi ... Znotraj v organizaciji je komuniciranje med ravnmi v organizaciji.

Managerji in strokovnjaki komunicirajo zato, da bi informirali sodelavce in druge, da bi pridobivali koristne informacije, da bi vplivali na sodelavce ter posameznike in skupine zunaj svoje organizacije. Oblike komuniciranja omogočajo:

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

Katere oblike in metode komuniciranja uporabljamo, je odvisno od namena in cilja, ki si ga postavimo, vsebine, ki jo želimo podati, števila ljudi, ki sodelujejo, njihove izobrazbe, izkušenj, motiviranosti, časa, ki ga imamo na razpolago, od našega znanja in sposobnosti, da uporabljamo različne načine komuniciranja.

### 2.5.1 Cilji poslovnega komuniciranja

Poslovno komuniciranje je dejavnost managerjev in strokovnjakov v organizaciji. Od družabnega komuniciranja, ki je namenjeno predvsem razvedrilu, se razlikuje po ciljih. Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost, namenjena doseganju za organizacijo koristnih ciljev. Cilji komuniciranja v organizaciji naj bodo:

- merljivi: ko komuniciramo, moramo vedeti, ali to počnemo dobro in prav,
- dosegljivi: postavljanje nerealnih ciljev je škodljivo, saj jalova prizadevanja, da bi jih dosegali, porabljajo moč udeležencev in sredstev organizacije,
- izzivni: dobro komuniciranje je odvisno od udeležencev, ti pa si zanj ne bodo kaj bistvenega prizadevali, če jim ne bo izziv.

Cilji sami so le namere in želje. Sami so le malo koristni. Uspešno je le komuniciranje, ki zastavljene cilje tudi dosega. Zato je strategija komuniciranja za doseganje ciljev vsaj tako pomembna kot cilji sami.

### ***2.5.2 Politika poslovnega komuniciranja***

Politiko poslovnega komuniciranja razvrstimo na temeljno, tekočo in razvojno politiko.

Temeljna politika komuniciranja je najbolj trajna in obsega sestavine ter usmeritve komuniciranja, ki jih organizacija ne spreminja. Pomembni so trajni cilji komuniciranja, ki si jih zastavi organizacija, ter merila uspešnosti, s katerimi v organizaciji merimo uspešnost vseh dejavnosti komuniciranja.

Razvojna politika komuniciranja je srednjeročna in obsega načrte posameznih komunikacijskih dejavnosti organizacije. Vsaka takšna dejavnost naj ima znanega nosilca, osebo. Razvojna politika opredeljuje tudi razporeditev zmožnosti in sredstev organizacije med posamezne dejavnosti komuniciranja.

Tekoča politika komuniciranja obsega sedanje stanje, denimo leto dni, in uresničuje načrte razvojne politike (Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 20–21)

### ***2.5.3 Reševanje konfliktov s komunikacijo***

V zasebnem in poslovnem življenju velikokrat naletimo na nesoglasja in spore. Ker pa smo ljudje različni, rešujemo različno tudi konflikte. Nekateri ljudje se med konflikti raje umaknejo, drugi ostro napadejo nasprotnike, le redki konflikte rešujejo tako, da spoštujejo sogovornika. S tem konflikt ne samo rešijo, temveč tudi ustvarijo boljše odnose.

Če bi ljudje razumeli in upoštevali mnenja drugih, ne bi prihajalo do večjih konfliktov. Kadar se kdo z našim mnenjem ne strinja, vendar to primerno pove in našteje razloge, ne smemo biti užaljeni.

Prav je, da spore, čeprav so manjši, rešujemo sproti. Kadar se zavemo, da smo sami vzrok spora, to priznajmo in se prizadetim opravičimo. Če pa ugotovimo, da ni tako, je prav, da se zavzamemo za svoja stališča in prepričanje, ki morajo biti utemeljena (Popovič in Zajc 2002, 82–83).

Komuniciranje je učinkovito, kadar daje največ dobrih rezultatov ob dani porabi sredstev organizacije. Učinkovitost presojamo z ekonomičnostjo komuniciranja, ki pove, kolikšni so skupni stroški organizacije za opravljeno komuniciranje, ter s produktivnostjo komuniciranja, ki pove, kolikšne izide je dala vsaka sestavina, vsak udeleženec komuniciranja. Mera doseganja ciljev je uspešnost. Učinkovito poslovno komuniciranje ni nujno tudi uspešno komuniciranje. Ne šteje število pisem odjemalcu ali telefonskih pogovorov z njim, štejeta vrednost in ugodnost pridobljenih poslov.

### **3 SLOG KOMUNIKATORJA**

Uspešnost v družbenem in poslovnem okolju je odvisna tudi od obnašanja. Ali je naš govor tekoč, ali smo med nastopom živčni, ali se preveč širokoustim, ali smo plašni in tihi, vse to izdaja naš osebni slog govorenja. Čeprav se lahko govorice in nastopa naučimo, moramo paziti, da ne pretiravamo. Lahko se nam namreč zgodi, da se hitro osredotočimo na kak ideal, ki za nas nikakor ni primeren. Ta napaka nas lahko privede do tega, da začnemo svoje zmožnosti podcenjevati. Posledica je neuspeh.

Razumeti moramo, da ima vsako živo bitje svoje posebne zmožnosti in naš uspeh je odvisen od tega, ali razvijamo te zmožnosti po svoji naravni nadarjenosti ali ne. Če si hočemo izoblikovati svoj lastni slog, moramo misliti na našo lastno nadarjenost, na svoje lastne zmožnosti, ne pa na govornika, ki ga občudujemo.

#### **3.1 Slog govorne spretnosti in obotavljivi slog**

Nekateri govorniki se z govorno spretnostjo rodijo. Vsak trenutek lahko govorijo o kateremkoli predmetu, ne da bi jim bilo treba iskati primernih besed. Človek z govorno spretnostjo zna v vsakršnih okoliščinah spretno govoriti. Če s pomočjo tega daru razvija misli in v svojem govoru združuje stvarnost z jasnim izgovarjanjem besed, tedaj postane uspešen govornik. Navadno pa manjka idej, priprav ni dovolj in načrt je pomanjkljiv.

Obotavljivi govornik se nenehno odkašljeje, hrka, popije kozarec vode in jeclja, kot vi vsako besedo povedal v bolečinah. Kot govornik je pravi kup nesreče. Nihče, ki tako govori, se ne bi smel javno govoriti, dokler ne premaga napak v svojem govoru. Ta način govorenja je napačen in zoprn. Ta slog je zelo razširjen, izboljšamo ga lahko s pogostim glasnim branjem, z uporabo kratkih stavkov, skušamo govoriti odločno in s poudarkom (Casson 1995, 66–67).

#### **3.2 Širokoustni, enolični in okorni slog**

Širokoustni slog je učinkovit. Človeku, ki se zna širokoustiti, množica odpre pot do oblasti in ga izvoli za svojega voditelja. Noben voditelj ne more vztrajati na svojem mestu, če se ne zna dovolj širokoustiti. Toda s stališča politika je bolje, da se zadovoljimo z manjšim uspehom, kakor da se na tak način povzpne do oblasti. Kdor čuti v sebi nagnjenje do širokoustenja, se mora truditi to nagnjenje premagati. Bolje je govoriti v množini in uporabiti besedo »mi« namesto »jaz«, bolje je reči »naš« kakor »moj«.

Enolični slog je prav tako zelo razširjen. Izdaja govornika, ki govori brez poudarka. Navadno je ta slog znamenje uravnovešenega temperamenta brez strasti. Pri sejah upravnega sveta je ta slog morda celo zaželen, toda na javnih zborovanjih zelo neučinkovit.

Okorni slog je učen. Manjka mu vsakršne zabavnosti. Stavki so navadno zelo dolgi in polni vrinjenih stavkov. Ta slog je pri starejšem, izkušenem človeku naraven in dopusten. Na poslušalce napravi vtis in je velikokrat tudi zelo prepričljiv. Sodobnemu človeku zveni nesmiselno, če ga uporablja govornik, ki hoče biti praktičen in moderen (Casson 1995, 67–68).

### **3.3 Slog razlogov, odsekani, pridigarski in statistični slog**

V tem slogu največkrat govorijo odvetniki, poklicni politiki in delavski voditelji. Dosleden je, poln moči in dostikrat obtožujoč. Kdor govori v tem slogu, skuša poslušalce obvladati ne pregovoriti. To je močan način govorjenja, ki naj bi ga govorili samo močni ljudje. Tega sloga naj se ne bi uporabljalo na majhnih, nepomembnih zborovanjih, pa tudi navadni govorniki naj ga pustijo na miru. Če bi odvetnik na primer v takem slogu govoril na razpravi, ko zagovarja obtoženca zaradi neznatne tatvine, bi se mu vsi smejali.

Odsekani slog je naravni govorni način živčnih in boječih ljudi. Navadno je nedosleden, skače od predmeta do predmeta in je velikokrat neprijeten. Skoraj nikoli ni učinkovit, razen če ga govornik skrbno pripravi in napolni z epigrami.

Kdor ima po naravi odsekan slog, se mora truditi svoje skakajoče misli obrzdati z glasnim branjem, s pogostim govorjenjem in z marljivim ponavljanjem vaj.

Pridigarski slog je enoličen pojoč slog, na katerega pogosto naletimo pri duhovnikih. Govorniku, ki ima tak slog, sam način popolnoma prepreči, da bi dosegel kakšen praktičen učinek. Ta slog izvira iz enoličnega načina, v kakršnem navadno v cerkvi izgovarjajo molitve in litanije. Varovati bi se ga morali predvsem duhovniki, ker pomeni poklicno napako.

Ime statističnega sloga se ne nanaša le na predmet govora kot takega, ampak tudi na način, kako ga govornik predstavlja. Govornik govori suho, stvarno, brez okraskov in olepšav, pogosto prebira izreke iz dnevnikov, ki prinašajo statistike, z jecljajočim, dolgočasnim glasom. Je brez domišljije.

Statistike same po sebi niso dovolj. Za velika zborovanja in shode niso zanimive, lahko pa jih s pridom uporabimo na sejah upravnih svetov in odbor. Za učinkovit javni govor ne pomenijo drugega kot surovino. Navajamo jih lahko samo v prisposodobah in z razločno poudarjenimi razlagami.

Statistike moramo pripraviti tako, da bodo okusne in vabljive. Ne smemo metati številok okoli sebe. Veliko bolj učinkovito bo, če rečemo: »Vsake pol ure delovnega dneva gre kakšna tovarna v stečaj,« kakor če povemo: »To leto smo imeli že pet tisoč stečajev.« (Casson 1995, 70).

### **3.4 Čustveni, napitniški, pogovorni slog in slog ogorčenja**

Čustveni slog je prisoten največkrat pri Judih, Rusih in včasih tudi pri Francozih. V tem slogu močno izžarevajo čustva. Ceniti je treba nepremagljivo moč čustev. Čustvo je sveta vladar, vsaj v bistvenih stvareh. Nobena doslednost in nobene statistike ne morejo tekmovati z njim.

Napitniški slog se je tako razvil, da so nekateri ljudje zasloveli kot govorniki napitnic in zdravljic pri raznih pojedinah. Napitnica mora biti ljubezniva, izvirna, šaljiva. Ne sme biti napeta in resna, naj ne bo videti kot naporno delo. Napitnica je lahko poučna in prav učinkovita. Šale pa tudi razno čenčanje smemo razvrstiti okoli osrednje misli. Ne smemo pozabiti, da najbridkejšo resnico najlaže povemo v obliki šale.

Pogovorni slog je najbolj priporočljiv, ker ga s pomočjo drugih slogov lahko razširimo in ob vsaki priložnosti in ob vsakem povodu s pridom uporabimo. Danes so cenjene kratke besede in kratki stavki. Najbolje je biti naraven. Nihče ne more biti popoln, toda bolje je imeti svoje izvirne in lastne napake kakor take, ki niso v skladu z našo naravo. Strastni ljudje naj govorijo strastno, toda tudi kritično.

Čustveni ljudje naj govorijo čustveno, kljub temu se je treba potruditi govor stvarno in dosledno izoblikovali. Govoriti je treba, kakor zahteva naša narava, ter govor izboljšati z dobrimi prisposodobami, besednimi slikami, obilo šaljivosti, s primernimi kretnjami, z močnim poudarkom in dobro izgovorjavo.

Slog ogorčenja je naravni slog ljudskega govornika na javnih shodih in preporoditelja. Ta slog velikokrat preide v izbruh, vpitje, vreščanje in hripavo kričanje, potem spet v dostojanstvenost in zapetost. Vselej v njem zveni kakšno ogorčenje. Je najbolj razširjen slog javnega govorništva. Učinkovit je. V njem odseva glas revolucije. To je najbolj priljubljen slog vseh političnih in podobnih javnih zborovanj. Množici ugaja, če jo kdo opisuje kot ponižno in zatirano. Vzradoščena je nad vsako obtožbo proti kakršnikoli oblasti ali vplivni osebi (Casson 1995, 70–72).

## 4 JAVNO NASTOPANJE IN PREDSTAVITVE

Nastopi in predstavitve so neposredno, predvsem govorno komuniciranje s številnimi udeleženci. Nastopi so lahko družabni, namenjeni razvedrilu ali svečanim priložnostim – npr. ob obletnici, podelitvi odličja in večinoma ne sodijo v poslovno komuniciranje. Nastopi so poleg družabnih lahko informativni – npr. ko gre za seznanjanje udeležencev z novimi znanji, spoznanji, navodili, lahko pa so samo namenjeni vplivanju.

Predstavitve so govori v poslovnem, tehničnem in ekspertnem, znanstvenem okolju. Namenjene so ponavadi bolj specializiranemu občinstvu. Informativna predstavitev ter predavanje obsega predvsem podajanje informacij in se le včasih konča z vprašanji in odgovori. Predstavitev, ki je namenjena vplivanju, ni dosegla svojega namena, če ne zbudi dovolj zanimanja, da bi se iztekla v razpravo ter izmenjavo mnenj.

Predstavitve ponavadi ne obsegajo le govorjeno besedo, temveč tudi druge oblike komuniciranja, tako besednega kot nebesednega. Ker je njihov namen vplivanje, se ravna po konceptih in modelih vplivanja. Udeleženci predstavitve bodo to sprejeli le, če bo dovolj v skladu z njihovimi pričakovanji ter z njihovimi interesi. Uspešna in dobra je tista predstavitev, ki prinese udeležencem osebno uspešnost. Predstavitev je živ stik med izvajalcem, govorcem in občinstvom. Mnogi se predstavitvam izogibajo in pravijo, da (Možina, Tavčar in Knežević 1995, 195–197):

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

### 4.1 Načrtovanje nastopa in predstavitve

Pred vsakim govorom, predstavitvijo, nastopom je treba imeti cilj. Osredotočiti se moramo na najpomembnejše. Cilji morajo biti realni, dosegljivi, izzivni in če je mogoče tudi izmerljivi. Pri določanju ciljev upoštevamo kompleksnost obravnavanega področja, omejitve pri predstavljanju in pripravljenost poslušalcev.

Ker so predstavitve dejavnost, ki terja obilo dela in skrbne priprave, jih je treba načrtovati in vnaprej odgovoriti na sedem temeljnih vprašanj:

1. Kaj je cilj predstavitve – kaj želimo doseči z njo?
2. Kaj naj bo vsebina, tema predstavitve – o čem naj teče beseda?
3. Kdo naj poda predstavitev
4. Kdo naj se udeleži predstavitve – komu je namenjena?
5. Kako naj predstavitev poteka?



6. Kdaj naj poteka predstavitev in koliko časa?
7. Kje naj bo predstavitev?

#### ***4.1.1 Udeleženci predstavitev***

Predstavitev skuša vplivati na stališča, delovanje in vedenje udeležencev. Udeleženci imajo svoje interese in zastopajo interese svojih organizacij. Vedeti moramo:

- koga želimo prepričati, ga pridobiti, pritegniti, na koga vplivati,
- o čem želimo prepričati udeležence in kaj udeleženci že vedo o zadevi,
- kakšne so vrednote in interesi udeležencev, kdo bo ključna osebnost in kaj ji kaže povedati,
- kdo bodo udeleženci in ali je mogoče vplivati na sestavo občinstva.

Če je mogoče načrtovati predstavitev dovolj vnaprej, si vodja predstavitve lahko priskrbi nekaj informacij o udeležencih – npr. o njihovih delokrogih in izobrazbi. Včasih je mogoče priti do podatkov po formalni poti, ali pa prek znancev in drugih poznavalcev, ali pa celo vnaprej poslati vprašalnik.

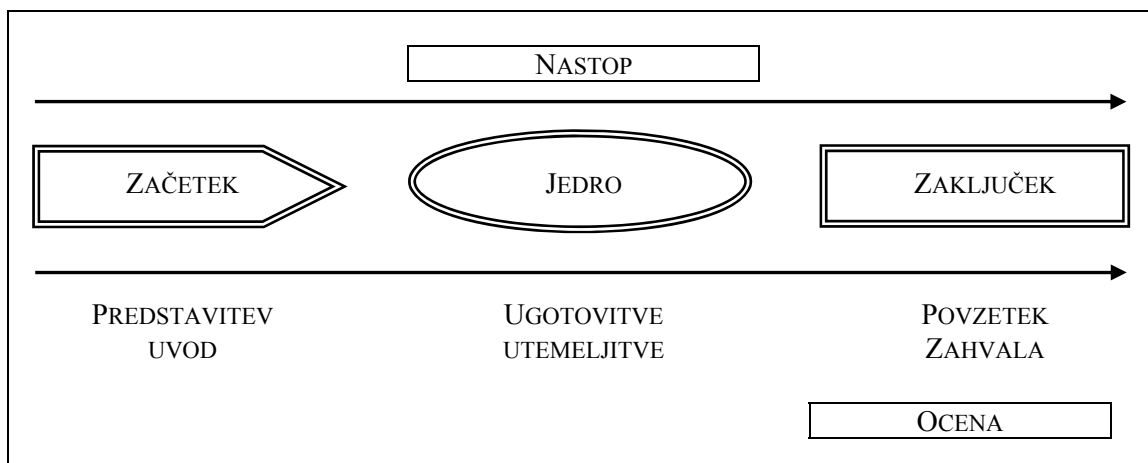
#### ***4.1.2 Načrtovanje vsebine in poteka predstavitev***

Vsebinski načrt vsebuje pod osnovno temo več delnih tem, pod vsako izmed njih pa glavne vsebinske sklope (trditve, dokaze, informacije), ki naj jih doseže predstavitev. Zaporedje stopenj je smiselno urediti po hierarhiji odločanja:

- nastop: opredelitev potreb občinstva,
- začetek: opredelitev zadeve oz. problema, ciljev, poteka nastopa,
- jedro: način obravnavanja za zadevo; razprava; informacije,
- konec: celovita podoba; ciljna usmerjenost, dejavnostna usmeritev,
- kasneje: preverjanje izidov, dejavnosti za izboljševanje.

Pomemben je časovni potek predstavitve: čas za predstavitev ter za morebitna vprašanja in razpravo po njej, ki je velikokrat omejen.

**Slika 4.1** Sestavine poslovne predstavitve



Vir: Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 206

## 4.2 Priprava na nastop ali predstavitev

Zdi se nam, da govornik, ki sproščeno in učinkovito pove svoje, govori na pamet in si sproti izmišlja vsebino, poudarke, primere. V resnici je tak govornik kot igralec, ki dobro obvlada svojo vlogo. Do učinkovite predstavitve je dolga pot. Mnogi govorniki si potek govornega nastopa natančno zapišejo. Tekst je golo besedilo, urejeno za branje, ki lahko ovira predstavitev. Skript je besedilo z navodili za učinkovito podajanje in predstavitev podpira.

Temeljno pisno gradivo za vsako predstavitev je vabilo udeležencem. Vsebovati mora jasne informacije o vsebini in izvajalcih, kraju, času in trajanju. Vabilo naj prejmejo udeleženci dovolj zgodaj, da si lahko zagotovijo čas za udeležbo. Izčrpno gradivo je treba poslati vnaprej ali ga razdeliti udeležencem ob prihodu na predstavitev. Dobra projekcijska gradiva (diapozitivi, filmi, prosojnice) so nepogrešljiva sestavina dobre predstavitve (Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 218–210).

### 4.2.1 Prostor in oprema predstavitve

Pomembno je, kje je mesto govornika, kako je razporejeno občinstvo in kakšne so splošne možnosti za delo v prostoru. Mesto govornika se prilagaja priložnosti in kraju. V dvorani je govornik ponavadi za govorniškimi pultom. Govorniški pult olajša govorjenje s pomočjo skripta, vendar je pregrada med govornikom in občinstvom. Na prostem je govornik praviloma na vzvišenem mestu. Velikokrat določa položaj govornika ozvočenje, včasih tudi prikazovalna oprema. Pomembno je primerno udobje. Za daljše sedenje so mehki sedeži udobnejši od trdih. Na kolenih si zapisuje malokdo, zato so potrebne mize ali vsaj pisalne ploskve. Za učinkovito predstavitev je pogoj zadostna vidnost.

Udeleženci morajo jasno videti govornika in imeti dovolj svetlobe, da lahko pišejo in berejo. Razsvetljava je ponavadi kompromis. Slaba razsvetljava marsikoga uspava. Govornik mora paziti, da ne zastira pogleda na tablo, stojalo z listi, projekcijsko platno. Naravna predstavitev je boljše od ozvočenja. Ozvočenje velikokrat spreminja govornikove

glas, da učinkuje nenaravno, mikrofona pa ovira govorca in je težko dostopen udeležencem.

Ozvočenje ima več slabosti kot prednosti. Najbolje je, če lahko govorec shaja brez njega, če to ni mogoče, naj mikrofona govorca kar najmanj ovira. Prikazovalna oprema sega od table, grafoskopa do računalniških projekcij.

Klasična temna tabla in kreda sploh nista iz mode. Zaradi odlične vidljivosti in preprostosti ostajata temeljni pripomoček. Bela tabla, na katero pišemo s posebnimi pisali, je na oko privlačnejša, vendar so živobarvni ostanki pisanja na obleki še neprijetnejši kot kredni prah. Stojala z velikimi listi papirja (flip-chart) se obnese zato, ker lahko liste razobesimo po prostoru, da jih imajo udeleženci trajno pred očmi.

#### **4.2.2 Priprava nastopa**

Dobro je, da se na nastop ali predstavitev pripravimo. Za vaje je najpomembnejše, da so kar najbolj podobne pravemu nastopu. Ponavljanje besedila v mislih ni niti približno tako učinkovito kot na glas, vmes spadajo tudi prikazi, denimo polaganje in menjavanje prosojnic ter kretnje in gibanje v prostoru.

Pred nastopom naj bo organizatorskih skrbi konec. Marsičesa, česar ni, udeleženci sploh ne bodo opazili. Ko začnejo udeleženci prihajati, je govorec svež in dobro razpoložen, če predstavitev nima gostitelja ali voditelja, je govorec tisti, ki pozdravlja pomembnejše udeležence in jim reče nekaj prijaznih besed. Vsebinsko predstavitev govorec premisli že med snovanjem gradiva. Manj podrobno ima ponavadi izdelan potek predstavitve. Pomembne točke, mejnike predstavitve, naj ima govorec v glavi. Podoben potek naj ima tudi na lističu ali drugem opomniku, ki mu bo pred očmi med predstavitvijo – npr. na mizi, ob grafoskopu.

Med predstavitvijo namreč spomin rad odpove in takrat je oris poteka pravi reševalni pas. Predstavitve ni samo podajanje vnaprej pripravljene vsebine. Izkušen govorec si vedno pripravi rezervno snov, če je treba predstavitev podaljšati npr. zato, ker ima naslednji govorec zamudo ali ker je na voljo še nekaj časa.

Rezervna snov obsega tudi vnaprej pripravljene odgovore na verjetna vprašanja. Govorec seveda ne ve, kaj ga bodo vprašali posamezni udeleženci, vendar lahko dokaj zanesljivo ugiba. Izkušeni govorniki včasih namenoma nastavijo past že med izvajanjem. Namenoma kaj povedo manj jasno, kot bi lahko. Udeleženci seveda ne vedo, da so odgovori že pripravljene, ceniti pa znajo dobre odgovore in pojasnila. Navidezna improvizacija, kot iz topa izstreljen imeniten odgovor, predvsem pa trdnost in samozavest povečujejo sloves govorca, da se znajde. Nihče razen najbližjih ne ve, da tičijo za odgovorom skrbne priprave.

#### **4.2.3 Strah pred nastopom**

Strah pred nastopom ni resna stvar. Tudi najboljše govornike je na začetku strah. Morali smo se naučiti vsega, kar se nam sedaj zdi preprosto – hoditi, jesti, se obleči. Nekaterih stvari se človek nauči prej, drugih pozneje. Ni nujno, da se kot govornik rodiš, govorjenja in nastopanja se da naučiti.

Tudi nadpovprečno inteligentni človek ali genij je navadno nekdo, ki se je dolga leta izobraževal in razvijal v smeri svoje nadarjenosti. Dokler se je učil, ga svet ni opazil, videl pa je njegove uspehe. Pomembno je, da neuspehov nimamo za nekaj dokončnega. Imeti moramo zaupanje vase.

Odrska mrzlica je telesnega izvora. Občutki, ki jo povzročajo, so podobni zobobolu ali zvijanju v trebuhu. Zdi se nam, da nam klecajo kolena, usta in grlo postanejo suha, srce utripa hitreje in močnejše, spremlja nas občutek tesnobe. Ta čustva so popolnoma naravna.

Odrska mrzlica je tudi duševnega izvora. To pa zato, ker se naša osebnost, naš notranji jaz pri vsakem stavku in besedi zaveda vsake podrobnosti. Pomembno je tudi, da vadimo v glasnem branju pred prijatelji ali v krogu družine. Ni važno, kaj beremo. Lahko beremo knjigo, revijo, časopis ter se tako privadimo zvoku lastnega glasu (Casson 1995, 7–9).

### **4.3 Izvedba predstavitve**

Občinstvu se je treba najprej predstaviti. Lahko se govorec predstavi sam in pove najpomembnejše podatke: ime in priimek, poklic in naziv, organizacijo in položaj v njej. Zatem na kratko predstavi vsebino in glavne sestavine. Govorca lahko predstavi vodja prireditve. To je dobro, saj lahko pove o govorcju tudi kaj laskavega, česar ta ne bi mogel.

Preveč hvale govorcju škoduje, saj potem le težko opraviči pretirana pričakovanja. V tem primeru je pametno, če se oba dogovorita, kako ga bo vodja predstavil. Začetek predstavitve ni sam sebi namen, je priprava za jedro, najpomembnejši del predstavitve.

Začeti je treba mirno in počasi. Če smo samozavestni, veselo in prijetno razpoloženi, tem bolje. Samozavest nam na začetku veliko pomaga. Otresti se je treba občutka strahu. Začnimo mehko in mirno. Poslušalcem je treba govoriti kot prijatelj, ne kot tujec.

Ko se govorec predstavi, opiše cilj predstavitve, namen predstavitve ali nastopa. Sledi nekaj besed o vsebini in poteku predstavitve: pregled vsebine s kratkimi komentarji, opis poteka. Če udeležencev ni preveč, se zlasti v manjših skupinah, spodobi vljudno vprašanje o soglasju.

Govorec si od začetka predstavitve prizadeva, da bi si pridobil pozornost in naklonjenost občinstva. Namesto jaz in vi govori mi, da poudari skupne interese. Dober govorec lahko na zanimiv način pove tudi najbolj puščobne informacije, ko jih poveže z znanjem in izkušnjami udeležencev. Na primer: deset tisoč kubičnih metrov je prazna številka, ki pa zaživi ob primerjavi, da je to vsebina šestih olimpijskih plavalnih bazenov; osem mega bitov delovnega spomina (RAM) v računalniku pove malo, če pa rečemo, da je to toliko, kot dva tisoč petsto strani besedila, ali npr. toliko kot dve knjigi Slovenske enciklopedije, dobimo predstavo o njegovi velikosti.

#### **4.3.1 Osrednji del predstavitve**

Govorec pazi, da ohrani pozornost poslušalcev in stik z njimi. Začetna pozornost začne padati v petih do desetih minutah in sama spet zraste, ko poslušalci čutijo konec.

Vmes jo mora vzdrževati govorec. Dobra predstavitev nikdar ni monolog, temveč pogovor, v katerem govorec spremlja odzive poslušalcev kot tudi njihova neverbalna sporočila.

Običajno se odzivi začnejo pri enem, dveh udeležencih. Spreten govorec jih postopoma razširi na večino. Odzive sprožijo tudi vprašanja in vsakršno aktivno sodelovanje. Med daljšo predstavitvijo postajajo udeleženci vse bolj utrujeni, zato skuša to govorec pregnati s presenetljivo ugotovitvijo, zanimivim primerom, šalo. Dober govorec spretno uporablja retorična sredstva.

Najpogostejša težava v osrednjem delu predstavitve je izgubljena nit, ko govorec ne ve več, kaj je pravkar pripovedoval in kaj naj temu sledi. Pomaga si tako, da ponovi zadnji stavek, reče »ali je kaj vprašanj«, v skrajnem primeru zamenja temo predstavitve s stavkom »naj bo dovolj o tem«, nikakor se ne loti urejanja zmede pred udeleženci.

Pogosto grenijo govorcev nastop razni ugovori, do katerih pride slučajno. Govorec lahko iz takega ugovora napravi prijazno vprašanje ali lahko strese odgovor iz rokava ali razdeli ugovor na vrsto sestavin (uporaba referenc, spin analiza).

Govorcu lahko kdo zelo nasprotuje. V tem primeru lahko prosi za opredelitev pojmov, da si pridobi čas, lahko zastavi vprašanje tretji osebi, ki mu je naklonjena, ali pa destabilizira nasprotnika (s prošnjo, da predstavi, kdo in kaj je in da se pokaže udeležencem) lahko pa presliši in nemoteno nadaljuje nastop, kar pa ni priporočljivo, saj mora nastopati kot samozavesten človek.

Najboljšo predstavitev pokvarijo motnje, ki zadevajo udobje občinstva, vidnost in slišnost. Pomembni sta primerna sobna temperatura in zadostno prezračevanje. Na predstavitvi ni dovoljeno kaditi, vendar je treba poskrbeti tudi za kadilce, saj nočemo, da bi postali nerazpoloženi. Problem so tudi mobilni telefoni, ki jih marsikje prepovedujejo udeležencem. Morebitna nujna sporočila lahko udeležencem prinaša tajnica na listkih ali jih obesi na informacijsko ploščo na vhodu v dvorano.

Tudi postrežba z okrepčili moti predstavitev, zato naj poteka med odmori. Na dolgotrajnejših predstavitvah je pomembno spoznavanje. Na mnogih predstavitvah se udeleženci ne poznajo med seboj, zato veliko pomagajo priponke z imeni, ki naj bodo napisane z velikimi in debelimi črkami.

### ***4.3.2 Sklepni del nastopa in razprava***

Sklepni del je vrhunec dobre predstavitve. Poslušalci si praviloma najbolj zapomnijo konec, zato govorec ob koncu ponovi glavne ugotovitve. Skrbno izoblikovani sklepi, tiste ugotovitve, glede katerih si govorec želi, da bi jih udeleženci usvojili in jih odnesli s seboj, ne nastanejo mimogrede in slučajno. Sklepni del predstavitve v veliki meri odloči, ali je govorec dosegel zastavljeni cilj.

Razprava govorcu prinese povratne informacije in oceno o tem, kar je predstavil – lahko se nadaljuje z demonstracijo izdelkov ali z ogledom, lahko vodi do dogovora o posameznih srečanjih v ožjem krogu, prinaša dragocene nove pobude. Za zelo dobro predstavitev lahko požanje govorec celo aplavz. Govorec se na koncu zahvali za udeležbo in prijazno pove, da je rad sodeloval. Ko udeleženci odhajajo, je govorec še na

voljo za pojasnilo, dogovor, komentar. Pospravljanje papirjev, prosojnic in opreme opravi šele potem, ko odidejo še zadnji udeleženci.

#### 4.4 Po nastopu ali predstavitvi

Obveznosti govorca so:

- vračilo opreme in pripomočkov, če niso njegovi,
- ureditev lastnih gradiv za morebitno ponovno uporabo,
- poravnava materialnih obveznosti,
- odprema dodatnih gradiv,
- mnogokrat je primerna vljudna pisna zahvala prireditelju ali organizatorju predstavitve.

Če govorec obljubi gradiva po koncu predavanj, mora to obljubo tudi izpolniti.

Govorec je sam sebi slabo zrcalo in slab ocenjevalec. Od drugih mora izvedeti, kako je predstavitev uspela, kaj je bilo prav, kaj narobe. Najboljši ocenjevalci so udeleženci. Vsaj pri daljših predstavitvah jim lahko organizator ali kar govorec sam izroči primerno urejen anketni list in jih prosi, naj ga izpolnijo. Ker se po predstavitvi vsem mudi, je izpolnjenih vprašalnikov ponavadi bolj malo; čeprav so zanimivi, je njihova reprezentativnost glede na občinstvo ob predstavitvi lahko vprašljiva. Lahko pa govorec vpraša za mnenje o nastopu sodelavce, nadrejene ali pa organizatorje. Govorec si tudi sam kritično izpraša vest, kako je izpeljal zastavljeni načrt, kaj je preskočil, opustil in kaj bi lahko naredil boljše.

Nastop lahko ocenjujemo na podlagi estetskih in strokovnih meril. Pri tem si moramo odgovori na naslednja vprašanja (Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 225):

1. Ali smo si za govor izbrali sebi ustrezen predmet? Ali smo govorili o problemu, ki ga dobro poznamo?
2. Ali je tema govora ustrezala občinstvu in aktualni priložnosti?
3. Ali smo torej spočetka pritegnili pozornost poslušalcev?
4. Ali smo jasno povedali svojo osnovno misel in svoj namen?
5. Ali smo dobro zgradili svoje argumente. Ali so dokazi prepričali poslušalce?
6. Ali smo prepričljivo »pobijali« nasprotnika?
7. Ali smo učinkovito končali svoj govor?
8. Kakšna je bila struktura našega govora?
9. Ali je bil naš jezik dovolj konkreten in slikovit, kakšna so bila stilistična sredstva? Ali je vplival na čustva?
10. Kakšen je bil fizični nastop, podajanje govora? Ali smo naredili vtis iskrenega in poštenega človeka? Ali smo govorili dovolj živo, z vsem telesom? Kakšen je bil naš glas, njegovi poudarki, njegova izgovorjava, melodija, lepota jezika?
11. Ali je bila dolžina govora primerna kraju, času, priložnosti, občinstvu?

Ko je govor razčlenjen na posamezne sestavine, se je treba vprašati o celotnem vtisu, ki ga je govor naredil na poslušalce. Vprašanja, ki se nanašajo na celoto govora, so:

12. Ali smo naredili vtis, da problem dobro obvladamo?
13. Ali smo pokazali osebno samozavest?
14. Ali smo pokazali dovolj živo željo, da bi zares prepričali občinstvo?
15. Ali nas bodo povabili še drugič?
16. Ali nas bo kdo morda še enkrat poslušal?

Če govorec meni, da ni napravil nobene napake, je zagotovo prezrl marsikaj bistvenega. Popolnosti v komuniciranju in tudi pri predstavitvah ni. In kdor ne zazna lastnih napak, ne more postati boljši.

#### **4.5 Zunanji videz ljudi**

Poslovno življenje managerja ima veliko zakonitosti, katerim se mora prilagajati in jih sprejemati, če želi biti pri svojem delu uspešen. Te zakonitosti ne zajemajo samo strokovnosti, ampak vključujejo tudi način obnašanja, managerjev zunanji videz, način oblačenja.

Skoraj ni mogoče, da bi si katerikoli manager v čemerkoli lahko dovolil ekstravagantnost ali preveliko odstopanje od uzakonjenih pravil. Posebnosti, ki opozarjajo na individualnost pri zunanjem videzu poslovneža, so lahko majhne, ne preveč izrazite, pozornost zbujujoče, lahko poudarjajo posameznikov stil – kaj več pa skoraj ni dovoljeno. Že s tem, ko bi se manager vizualno preveč razlikoval od drugih iz iste skupine, bi ga okolje samo izločilo.

Vtis, ki ga poslovnež naredi s svojo zunanostjo, ima pomemben vpliv na uspešnost njegovega nastopa in dela. Posameznikov zunanji videz, posebej način oblačenja, vedno poudarja njegovo vlogo v poslovnem življenju, izdaja pa tudi odnos do samega sebe, do svojega dela in položaja ter do ljudi, s katerimi sodeluje. Velikokrat je obleka simbol poklica.

Ustrezen zunanji videz je znamenje samozavedanja o vlogi, ki jo imamo na delovnem mestu: odnos do poklica, do tistih, s katerimi komuniciramo, do položaja.

Že z načinom, kako stopimo na oder, nekaj povemo. Gibanje našega telesa izraža naše razpoloženje. Če stopamo prožno in hitro, to pomeni, da hočemo povedati nekaj važnega. Če stopamo počasi in zamišljeno, se bo poslušalcem zdelo, da bomo povedali kaj težkega, neveselega, kar neradi povemo, a smo pač prisiljeni.

Tudi gibanje celega telesa učinkovito priteguje pozornost. Če stojimo povsem nepremično, je to dolgčas. Gibanje mora biti smiselno. Nesmiselno gibanje deluje porazno, saj odvrta pozornost od vsebine. Nesmiselno gibanje je nihanje telesa levo in desno, naprej in nazaj. Nesmiselno je, če si odpenjamo in zapenjamo gumb na suknjiču, si popravljamo kravato ali se praskamo po nosu ali s prstom vrtamo v uho. Če se popraskamo za ušesom, pomeni, da hočemo napeti svoje možgane in da problem ni tako lahek. Z gibanjem lahko poudarimo prehod od točke do točke.

Ko sklenemo kako misel, naredimo odmor in spremenimo držo. Potem začnemo z naslednjo mislijo. Takšen gib deluje kot nekakšen most med dvema točkama in olajšuje prehod med različnima idejama. Gibanja ne sme biti preveč. Če se kar naprej sprehajamo gor in dol, utrujamo sebe in poslušalce. Vsi gibi morajo biti sproščeni in udobni. Samo tako se bodo poslušalci počutili sproščeno in udobno, kar je pogoj za pazljivo poslušanje.

#### **4.5.1 *Obraz je zrcalo duše***

Obraz je najbolj izrazit del telesa. Vsak človek ima obraz, kakršnega si zasluži. Oblika našega obraza, ustnic, nosu, koža, barva, oči – vse to je genetsko pogojeno. To velja približno do dvajsetega oz. do petindvajsetega leta, pozneje pa naš obraz začenja dobivati izraz, ki je zrcalna slika naše notranjosti, načina življenja, našega odnosa do nas samih in našega okolja. Zunanja podoba naše notranjosti razodeva vse posledice naše skrbi za zunanji videz, pokaže, ali smo razdvojeni v sebi ali pa smo dosegli tisto tako potrebno ravnovesje med svojo telesnostjo in duševnostjo. Že na obrazu lahko pri ljudeh vidimo, ali so dobronamerni, hudobni, zavistni, zadovoljni, nežni, žalostni. To nam preprečuje, da nam ne bo nikoli uspelo prikriti, kdo smo in kakšni smo (Možina, Tavčar in Knežević 1995, 464).

Na obrazu se nam na svojevrsten način zrcali ves naš notranji duševni svet. Če se nasmejemo svojim šalam, se bodo poslušalci tudi nasmehnili, čeprav morda šala ni bila kaj prida. Z mrščenjem, ostrim pogledom, gubanjem čela in podobnim okrepimo svoje misli. S kratkim in vznesenim pogledom navzgor se sklicujemo na nekaj vzvišenega, na kako pomembno vrednoto, ki je last vseh. Ne smemo pretiravati.

Če govor prenaša televizija, je naš obraz povečan, povečana je vsaka mišica na obrazu. Kar je morda dobro in sprejemljivo za dvorano, utegne biti za televizijo povsem nesprejemljivo. V dvorani ni nič hudega, če se mršimo, če pa se mršimo pred kamero, če se nam kolcne, če se obrišemo pod nosom, bo televizija to povečala in nenadoma bo to bolj važno kot ideja, o kateri govorimo.

Najbolj pogubno je, če obraz popačimo, kadar naredimo kako napako. Včasih se nam kaj zareče, to ali ono napačno izgovorimo, naredimo slovnično napako, glagol se ne ujame s samostalnikom in obratno. To moramo hitro in neopazno popraviti. Če se pri tem spakujemo in opravičujemo, na napako samo opozarjamo. Napake popravimo hitro in mimogrede in morda jih bodo celo prezrli.

Če stopimo v prostor z mrkim obrazom in občinstvu ne privoščimo niti pogleda, bodo poslušalci razločno občutili, da tega nismo storili. Oči že od nekdaj veljajo za zrcalo človekove duše. Z njimi se lahko smejimo ali jočemo, kažemo jezo in veselje.

Govorjenje je tudi gledanje iz oči v oči. Zelo važno in zanesljivo sredstvo prepričevanja je gledanje poslušalcem v oči. Ko gledamo poslušalce, opazujemo njihovo pozornost. Ujeli bomo nasmeške, prikimavanje in odkimavanje, gubanje čela, zmrdovanje, krivljenje ust in podobno. To so izredno pomembna znamenja o sprejemanju govorca. Med govorjenjem nikoli ne glejmo skozi okno in ne krožimo s pogledom po dvorani, kakor bi bila prazna. S pogledom v oči razvijamo čustvo



zaupnosti in kažemo svojo iskrenost, odprtost. Tako ljudje verjamejo govorce (Lerche 1996, 85).

#### **4.5.2 Pravilna drža**

Smo pokončni ljudje. Imamo svojo hrbtenico. Telesna drža je prav tako odraz človekove samozavesti. Ne smemo povešati ramen in zaradi negotovosti in napetosti ne sklanjajmo glave na poti proti govorniškemu odru. Trdno moramo stati na nogah, stopala držati vzporedno, razmaknjena za dlan. Dihati moramo mirno in enakomerno.

#### **4.5.3 Dotik**

Dotik je mati vseh čustev. Dotik je dejavnost, pri kateri zaznavamo z rokami, s prsti, z deli telesa. To ni čustvo, toda ob fizičnih in mehaničnih spremembah, kakršne začutimo ob tem, nastajajo pri nas različne emocionalne spremembe.

#### **4.5.4 Rokovanje, stisk roke in kretnje**

V ritual pozdravljanja sodi tudi rokovanje. To je prvi fizični kontakt, ki ima v medosebni komunikaciji velik pomen, saj smo na dotik izredno občutljivi in odzivni. Pomemben je za naš razvoj. Ravno dotik, ki ga ustvarjamo s svojimi dlanmi, s svojimi rokami, je tisti, iz katerega lahko marsikaj razberemo o značaju osebe, s katero se rokujemo, o njenem odnosu do tistega, s katerim se rokuje, o njenem razpoloženju itd. Začetniki na nastopih so pogosto v zadregi, ker ne vedo, kaj bi počeli z rokami. Vendar pa lahko z njimi počnemo marsikaj.

Vsak gib mora biti predvsem udoben in neprisiljen. Marsikaj je odvisno od našega značaja: nekateri najraje pustijo, da jim roke prosto visijo ob bokih, drugi jih raje položijo na pult. Oboje je sprejemljivo; samo da ne mahajo brez smisla. Eno roko imamo lahko tudi v žepu, pri tem pa ne smemo žvenkljati s ključi. Obe roki v žepu pomenita že določen stil, ki mora biti v skladu z besedilom: npr. če govorimo kaj veselega, če skušamo vlti poslušalcem nekaj poguma, jim dopovedati, da je problem lahek in enostaven. Še več poguma jim vlijemo, če upremo obe roki v roke. To je možno le, ko govorimo popolnoma prosto in nam ni treba pogledovati na papir pred seboj. Roke za hrbtom pomenijo, da želimo pred občinstvom nekaj skriti. Stisk roke naj bi bil potrditev dobrih namenov, izraz dobronamernosti, dodatek k neizgovorjenim besedam dobrodošlice, veselja ob srečanju, izraz spoštovanja, naklonjenosti.

Stisk roke mora biti trden, čvrst, zanesljiv. Oseba, s katero se rokujemo, mora ob nas začutiti, da smo pošteni, zanesljivi in odkriti. Rokovanje naj traja le nekaj trenutkov – tri do štiri sekunde. Pri tem ne smemo mahati z rokami. Premočni stiski ob rokovanju so neprimerni, saj lahko povzročijo bolečine. Upoštevati je treba, da imajo nekateri ljudje izredno občutljive roke, npr. glasbeniki in nevrokirurgi. Zgodi se lahko, da se rokujemo s človekom, ki nam sploh ne stisne roke, temveč nam jo poda tako, kot da nima v sebi niti življenja niti volje. Za tistega, ki prime tako roko, je to zelo neprijeten občutek.

Kretnje naj bodo naravne in v skladu z idejo. Če si ne pomagamo s kretnjami, se s tem odrečemo precejšnjemu delu učinkovitosti. Kretnje so prav tako naravne in same po

sebi razumljive kakor dihanje, hoja, petje ali govorjenje. Uporablja jih vsakdo. Kretnja je tudi stisk roke, če pomahamo prijatelju v slovo, če hodimo naokoli s sklonjeno glavo. Kretnje delamo z rokami, dlanmi, rameni, očmi, usti, glavo, nogami, skratka s celim telesom. Kretnje ne smejo biti enolične in brez smisla. So pripomoček, s katerim izgovorjeno poudarimo.

Kretnje ne nadomestijo besed, vendar so zmeraj od njih odvisne. Kretnje napravijo govor nazoren. Zato se morajo ujemati z besedami. Nesmotrne in nesmiselne kretnje rok zmanjšajo vtis. Pri izražanju dobrodošlice naj bodo roke odprte. Če gre za počastitev nekoga, lahko desnico dvignemo do višine glave in tudi više. Če se iz koga norčujemo, smemo obe roki dvigniti do obraza z dlanmi, obrnjenimi navzven.

Najbolj preprosti nasveti, ki jih moramo upoštevati (Casson 1995, 91–93):

- nikoli se ne smemo nasloniti na pult ali mizo,
- nikoli ne prenašajmo svoje teže z noge na nogo, temveč držimo ravnotežje,
- ne stojmo na petah ali prstih, temveč na celem podplatu,
- ne nihajmo na levo in desno, naprej in nazaj, ne stojmo kot vojak v pozoru,
- ne igravimo sproščenosti, zlasti ne pretiravajmo z njo, sicer se bo zdelo, da nam je vse, kar govorimo, figo mar,
- ne kažimo s prstom na druge,
- ne praskajmo se po glavi,
- ne držimo roke pred usti.

## 5 RETORIKA NEKOČ IN DANES

Retoriko so že v antiki imenovali »tehne« ali »ars«, kar pomeni veščina, spretnost in tudi umetnost. Danes retoriko mnogi razumejo kot zbirko estetskih norm in pravil pa tudi kot pouk ali sistem navodil, kako dobro, lepo, prepričljivo in učinkovito govoriti. Retoriko definiramo kot znanost in kot veščino, besedi umetnost se raje izognemo. Danes je javno nastopanje temeljna človekova pravica, neko znanje, ki je potrebno vsakomur.

Pojavlja se vprašanje, ali naj bodo tudi govori in pogovori, ki jih prenašajo telefoni, radio, televizija, vključeni v raziskovanja. S tem pa posegamo na področje, ki so ga že zasedle moderne znanosti, kot so komunikologija – znanost o množičnem komuniciranju, publicistika, novinarstvo.

Z računalniki se nam ne obetajo samo nove oblike informiranja in komuniciranja, temveč tudi nova materialna eksistenca govorov in pogovorov, če omenimo na primer telekonference v vidni in slišni obliki.

Definicija retorike nikakor ni enostavna naloga. Lahko bi dejali, da je to znanost o prepričevanju in obenem veščina prepričevanja v govorih in pogovorih v vseh medijih, zlasti pa v živih medsebojnih stikih. Nekateri razumejo retoriko kot jezikovno umetničenje ali pa kot tudi ne posebno pomemben del lingvistike. A retorika ni del lingvistike, čeprav živi in deluje na jezikovnem področju. Obvladovanje jezika je samo del retorične spretnosti. Retorika tudi ne spada na področje estetike in stilistike, čeprav so estetski in stilski elementi pomemben del njenega izražanja. Stil je smo eden od njenih spretnosti. Retorika tudi ne spada na področje političnih ved, čeprav se večina govornikov ukvarja s politiko. Retorike ni mogoče podrediti nobeni politični veji niti kot znanost niti kot veščino. Njena narava je takšna, da jo lahko vsi enako uporabljamo. Retorika tudi ni del psihologije, čeprav se ukvarja tudi z vprašanjem zavesti, pomnjenja, učenja in prepričevanja. Vse to je samo del njenih spretnosti. Retorika tudi ni del sociologije.

Družba je res tisto, kar iz retorike izvira, retorika družbo ustvarja, vendar se s sociološkimi vprašanji samo deloma ukvarja. Še najlažje bi retoriko vključili v komunikologijo, saj gre za vprašanja komunikacije in nič drugega. Vendar pa se retorika le slabotno vključuje v sodobne komunikacijske teorije, ki se ukvarjajo pretežno z medijskim komuniciranjem. Kot najbolj naravna in prvobitna komunikacija pa bi bila lahko celo osnova teh znanosti. Retorika je bojna veščina in znanost o bojevanju z besedami.

### 5.1 Retorika v povezavi z dialogiko

Že antični misleci so se ukvarjali z odnosom med retoriko in dialektiko, se pravi z odnosom med govori in pogovori. Dialektika – dialogi, vsakovrstni pogovori med ljudstvom, niso bili priznani kot družbeno relevantni procesi. Dialektika je bila privilegij aristokratov in višje duhovščine, dolžnost ljudstva pa je bilo samo poslušanje in verovanje.

Ko so se z nastankom moderne demokracije ob delovanju tiskarske komunikacije, vsesplošne pismenosti in ob idejah svobode tiska, misli in besede popolnoma spremenile družbene razmere, so postali dialogi med ljudstvom spet družbeno relevantni procesi.

To je bilo za srednji vek nekaj nepojmljivega. S tem so nastale razmere, da znanost o dialogih ponovno oživi. Spremenilo se je tudi njeno ime – zdaj je dialogika, da ne bi bilo zamenjave z dialektiko, ki danes pomeni nekaj povsem drugega (Grabnar 1991, 151).

## 5.2 Govorništvo v antiki

Starodavno retoriko lahko začnemo proučevati z obdobjem, ko so uvedli pisavo. Kaj in kako so govorili prej, ne moremo vedeti, kajti vse to je za vse večne čase izginilo. Razvoj je bil nedvomno podoben pri vseh narodih sveta, samo pri Grkih lahko proučujemo nepretrgan potek dogajanj in podoba njihove kulture nam je dokaj jasna, ker se nam je ohranilo dovolj besedil in zapiskov. V Homerjevi Ilijadi, najstarejšem evropskem besedilu, je vse polno govorov, pravzaprav je ves ep sestavljen iz govorniških nastopov. Homer je znal retorične nastope tudi skoraj znanstveno opisovati in analizirati. To je lepo vidno v odlomku o govorniških nastopih Menelaja in Odiseja:

»V stoji je nadenj molel Menelaos s širokimi pleči, potlej ko sedla sta oba, uglednejši bil je Odisej. Kadar pa v zboru med vsemi razgrinjala svoje sta misli, tekla živo Menelaju iz ust je gladka govornica, skopa sicer, a razumna; ker mož je bil redkobeseden. Nikdar zabredel ni vstran, dasiravno je mlajši po letih. Z druge plati pa, ko vstal je na noge lokavi Odisej, stal je togo ko kip, z očmi uprtimi ob tla; z žezlom ni ganil nazaj ne naprej; mirno ga je držal predse navpik kakor mož, ki v zadregi lovi se za misel; človek bi rekel: češ pusta čmerika, brez iskre dovtipa. Toda ko sprožil je glas, da močan je vrel mu iz prsi, silno ko snežni vihar je vršala govorna beseda: bogme, težko bi bilo, tu najti Odiseju vrstnika; nikdo zdaj mislil ni več na čudno njegovo zunanost.« (Grabnar 1991, 11)

Tega slikovitega govorniškega nastopanja si ni težko predstavljati. Homerjev opis je plastičen: govornikova zunanost, njegov glas in obnašanje so imeli skoraj prav takšno veljavo kot ideje in besede, ki jih je izgovarjal. Govornik je vedno temeljito premislil, zakaj in kako. Močne govorniške osebnosti so se lahko razvile samo tedaj, kadar so imele ostre govorniške nasprotnike in kadar so tudi nasprotniki uživali enako svobodo. Odisej je prav pogosto v hudih besednih spopadih. Ta boj je včasih tudi na polju retorike same, kakor na primer takrat, ko mu nekdo zabrusi, da ni dovolj izveden v igri in viteških tekmah:

»Tujec, tvoj jezik je grd! Predrzen fantin si, bi rekel! Da, prikupnih darov ne dele bogovi, kot vidim, vsem ljudem povprek: lepote, razuma, izraza! Marsikdo utegne imeti le drobno, neznatno postavo, bog pa je dal mu govora čar, na veselje slušalcem; gleda zavzeto ga vse, ko gladko mu teče beseda, skromno,

mikavno zveneč, in mož se sveti med zborom: kakor bogu se klanjajo, kadar prikaže se v mestu. Drug je po vnanji podobi dvojnik nesmrtnim bogovom, kadar pa usta odpre, še sledu ni o kaki milini. Tak si ti: postave, da bog ne naredil bi lepše, kar pa se tiče duha, si prazen kot pleva in butec. Zdražil do skrajne meje srce si v prsih mi ljubih z bedastim svojim kvasanjem ...« (Grabnar 1991, 11)

Homer in njegovi junaki se torej ne le povsem zavedajo pomena retorične spretnosti, temveč so tudi že razvili potrebno znanje. Retorika je torej rojena pri samem izviru evropske kulture in civilizacije. Za očeta retorike kot znanosti velja filozof Empedokles iz Akraganta na Siciliji (okoli 495–435). Znano je, da je bil prvi, ki je ustanovil šolo govorništva. Imel je veliko učencev, ki so nadaljevali njegov nauk. Na žalost pa je večina njegovih del izgubljenih in tudi njegovo glavno filozofsko delo spev O naravi je ohranjeno samo v zelo skopih odlomkih. Spev je imel okrog 5000 verzov – več kot Ilijada in Odiseja skupaj. Vse to so se morali njegovi učenci učiti na pamet in seveda tudi podajati na dognan retoričen način.

Pisanje je bilo takrat še primitivno in nerodno. Pisali so na ustrojene živalske kože, ne deščice, drevesne skorje in ostragone, peščene glinaste ploščice. Ta material si je moral vsak pisec izdelati sam. Prepisovanje je bilo zamudno in ga skoraj ni bilo. Zaradi tega so avtorji svoje spise v enem samem izvodu hranili običajno samo pri sebi. Pri njih pa so se zbirali učenci, ki so jim svoja dela podajali ustno in jih učili ponavljati besedila na pamet.

Po ohranjenih odlomkih iz omenjenega Empedoklesovega speva sklepamo, da je bil to celovit in koherenten filozofski sistem razumevanja narave v celoti. Podlaga vsega naj bi bili štirje temeljni elementi: ogenj, voda, zemlja, zrak. Človek in družba sta samo del narave. Empedokles govori o dveh univerzalnih silah (stihijah), ki ju imenuje ljubezen in prepir. Po starem mitološkem verovanju, na katerega pa Empedokles ni pristajal, naj bi bili to dve božanstvi: Eros in Eris. Eros je bil bog ljubezni, Eris pa boginja prepira. Ti dve sili – torej retorika in eristika – naj bi povzročali mešanje elementov in razvoj od nižjega k višjemu. Končni rezultat tega naj bi bil tudi človek s svojo govorico, s svojimi sporazumi, nesporazumi, ljubeznijo in prepiri, z vojno in mirom. V tem smislu je Empedoklova teorija predhodnica sodobne t.i. razvojne teorije, ki zajema celotno vesolje in vse pojave v njem. Bil je prvi, ki je zajel vesoljno živo in mrtvo naravo, človeka in družbo, retoriko in dialektiko, ljubezen in prepir, vojno in mir v enoten in koherenten materialističen filozofski sistem.

Sistematičen pouk retorike se je začel na Siciliji, v Sirakuzi v 5. st. pr. n. št. Po padcu tiranije je tu nastala demokracija. Zlasti je bilo živahno na sodiščih, kjer je šlo predvsem za problematiko ponovne razdelitve zemljišč. In tu je deloval znameniti Empedoklov učenec Koraks, ki je napisal prvi učbenik sodnega govorništva, ki je sicer izgubljen, znano pa je, da je retoriko definiriral kot večščino prepričevanja. To definicijo so pozneje prevzeli tudi mnogi drugi teoretiki, med njimi Izokrat, Gorgias, Aristotel, in velja še danes. Bolj problematična pa je njegova oznaka sredstev za prepričevanje. Trdil je, da je z razlogi verjetnosti treba razveljavljati resnico.

Stari Grki so bili že od Homerja dalje pri govorništvu pozorni ne le na vsebino govora, temveč tudi na način podajanja. Po Heziodu je umetnost govorništva božji dar

in najvišja umetnost je bila pomirjati spore. Prvi misleci, ki so raziskovali govore in pogovore, retoriko in dialektiko, so človeka in družbo in s tem govorjenje razumeli kot del narave.

Empedokles je retoriko enačil z borilnimi veščinami, jo imel za meč in ščit, ljubezen je bila zanj nasprotje prepiru. Zapletlo se je pri razumevanju resnice. Koraks in Tisisas sta menila, da je naloga govorništva pred sodiščem, da z razlogi verjetnosti razveljavlja resnico, Parmenid je zatrjeval, da je misliti in govoriti isto kot biti in da je vse, kar je, le prazno ime. Protagora je učil, da je človek merilo vseh stvari, Gorgias pa, da ne obstaja niti resničnost niti resnica in da je vse samo prepričanje in verovanje.

Osrednja osebnost tega tako imenovanega sofističnega obdobja je bil Izokrat, ki je obrnil pozornost na etičnost in poštenost govornika. Zahteval je, naj govornik poudarja dobro in izganja zlo, in tako skušal vzgajati pomembne politike in državnike. Sofisti in predsokratiki so razvili živo intelektualno gibanje, kjer je bila retorika v središču pozornosti.

Prelomno stopnjo razvoja pomenita Platon in njegov učenec Aristotel. Prvi je menil, da resnice v stvarnosti, kar jo vidimo, sploh ni, temveč je samo v idejah, ki bivajo v nekem drugem posebnem svetu. Govornik, ki se mora vselej prilizovati občinstvu, mora resnico vselej maličiti. Zato je retorična spretnost pravzaprav grda in nepoštena. Zato je Platon povzdignil dialektiko (in ne retoriko) kot edino možno pot k resnici. Aristotel se je takšnemu razumevanju retorike uprl. Raziskoval je dejstva, retoriko in dialektiko takšno, kot je, ne pa takšne, kakršna bi morala biti. Odkril je silogizem, ki je nekakšna »narava« človeškega umovanja, sklepanja in dokazovanja. Resnico je sploh izločil iz retorične znanosti, obravnaval in poudarjal je samo umetnost prepričevanja. Pri retoriki in dialektiki je zahteval samo pravo metodo in veščino.

Stari Grki nam v razvoju svoje filozofske misli dajejo pravzaprav vsa paradigmatična izhodišča za razumevanje retorike in dialektike ter komunikacije sploh. V poznejših tisočletjih pri teh izhodiščih ni bilo več mogoče odkriti in povedati kaj novega. Na temelju retorične metode so Grki ustvarili tudi šolski in pedagoški sistem, ki ima trajno veljavo. Z makedonsko okupacijo Grčije je bilo konec demokracije, s tem pa tudi konec ustvarjalnega raziskovanj retorične dejavnosti.

Ko so retorične šole prestopile iz grškega v latinski svet, so prinesle s seboj tudi oba nasprotna sistema. Retorika je v Rimu sprva naletela na odpor, v osebi Cicera pa dosegla silen vzpon in razcvet. Cicero je nadaljeval tradicijo Grkov, skušal je tudi otopiti ostrino nasprotij med Platonovim in Aristotelovim sistemom. Kljub svoji nagnjenosti h kompromisom, se je zapletel v politične homatije in številne spopade, nasprotniki pa so ga na koncu celo umorili. Njegova smrt pomeni konec antične demokracije.

Poslednji veliki teoretik Kvintilijan je obogatil obstoječi sistem z razvitim projektom o kompletni retorični vzgoji in izobraževanju. V nedemokratičnih okoliščinah rimskega cesarstva je teorija izgubila vso svojo revolucionarno in demokratično ostrino, z njo pa tudi retorika (Grabnar 1991, 41–42).

### 5.3 Retorika in srednji vek

Krščanstvo je v prvih stoletjih razvilo nov način govorništva, ki ni imelo z antično tradicijo nobene zveze. Namesto vztrajnega iskanja resnice se pojavlja tu nekaj povsem nasprotnega – čudežno razodeta resnica. Namesto prepričevanja mora zdaj pridigar spravljati vernike v ekstazo.

Z antično retorično tradicijo se je krščanstvo srečalo šele po nekaj stoletjih. Sv. Avguštin je tako razvil krščanski sistem retorike šele v 5. stoletju. Vere ni mogoče dokazati. Mogoče jo je samo ustvarjati z retoričnimi sredstvi, ki pa jih je mogoče tudi zlorabiti.

V takratni plemensko organizirani Evropi je imela družba svoj naravni retorični sistem. Tacit ga je opisal samo pri Germanih. Delo Pavla Diakona Zgodovina Langobardov daje svojevrsten vpogled v komunikacijski sistem teh nomadov, ki so tedaj zasedli Italijo in prišli pri tem v stik tudi s Slovenci. Langobardski kralj Rodoald je imel v kraju Benevento v Italiji slovenski govor, ki so ga razumeli slovanski vojaki. Sodišče je pri Langobardih vodil sam kralj, kjer pa še ni bilo urejenega sodnega postopka. Vojvodski prestol na Gosposvetem polju dokazuje, da je vladal tu od vsega začetka dognan retorični, politični, sodni in obredni sistem.

Slovenci so imeli svoje pravo, katerega veljavnost je segla daleč nazaj v srednji vek. Karel Veliki je v svojem imperiju na krščanski osnovi sistematično razvijal izobraževalni in retorični sistem. V ta nam je iz Anglije poklical učenjaka Alcuina, ki je reformiral pisavo in retoriko ter ju selil iz samostanov v katedrale, kjer je bila bliže neukemu ljudstvu. Uvajali so pridige v ljudskih jezikih. Dialektika naj bi po Alcinu združevala učenjake, retorika pa naj bi bila obrnjena k neukemu ljudstvu. Srednjeveške države so potrebovale centralizirano upravljanje, zato se je razvila posebna umetnost pisanja pisem, to so bili govori, poslani na daljavo. Pridige so bile podvržene ne samo dogmatskemu verovanju, ampak tudi izredno strogim formalnim pravilom, ki so zadevala stil in strukturo. Brižinski spomeniki, Celovški in Stiški rokopis kažejo celovito podobo tedaj edino veljavne in strogo predpisane verske komunikacije.

Retorika je na svojevrsten način oživela v času renesanse zlasti v Italiji, ko so humanisti imeli približno enako vlogo kot nekoč sofisti v Grčiji. Vendar so bile vse ideje pod dokaj strogim nadzorstvom cerkve, ki je uspešno pregnjala vse krivoverske pridigarje, govornike in učitelje.

Slovensko ljudsko govorništvo je potekalo praviloma pod lipo sredi vasi. Lipa je postala tako simbol slovenske govorne komunikacije. Kranjski rokopisi pričajo, da so slovenska sodišča gojila tudi urejen sodni postopek in v zvezi s tem tudi slovensko sodno govorništvo. Mogočno politično govorništvo je zaživel v času kmečkih uporov, ohranila so se nam samo gesla, kot npr »Le vkup, le vkup uboga gmajna!« in »V boj za staro pravdo!« (Grabnar 1991, 71).

### 5.4 Novi vek in pot k moderni demokraciji

Z uvajanjem tiskarskega stroja in trga tiskarskih proizvodov se začenja nova doba tudi v razvoju govorništva. Nove herezije 16. stoletja pomenijo prvi korak k demokraciji, odpor proti nedotakljivi avtoriteti cerkve. Disputacije, ki jih je zahteval

Luter in ki so se razvile zlasti v Švici, niso prinesle rešitve aktualnih političnih problemov in miru, dvignile so pomen retorike in dialektike in pripomogle k napredku v teoriji.

Eden najpomembnejših učiteljev in teoretikov retorike je bil Philip Melanchton, Luthrov prijatelj. Odločilno je vplival na slovenske protestantske predikante. Primož Trubar je za slovenske razmere priredil njegovo knjigo Kirchenordnung – Cerkovno ordnuno, ki je celovit projekt družbenega reda in sistema, nekakšna ustava ali komunikacijski model, ki se takrat ni mogel povsem uresničiti.

V Parizu je Peter Ramus skušal reformirati pouk retorike in dialektike in s tem urejati način tedanjih sholastičnih disputacij. Vendar so ga usmrtili. Peter Ramus je vplival pozneje na razvoj retorične teorije v Angliji. Tu je v naslednjih stoletjih delovala vrsta teoretikov in učiteljev, ki so dvignili retorično znanost na visoko stopnjo. Imajo tudi zasluge za urejen sistem demokratičnega življenja, ki ga obvladujejo pravila retorike. Retorika se je pri njih razvila v duhovni šport tekmovanja in bojevanja.

V Franciji, kjer so se v 19. stoletju druga za drugo vrstile revolucije, govorniki niso le prepričevali, temveč tudi drug drugega pošiljali pod giljotino. Retorična teorija je tu doživljala zastoj in se spreminjala v teorijo literature in novinarstva.

Posebno pozornost je treba posvetiti različnim oblikam teorije zavračanja retorike, ki so jo razvijali nemški teoretiki in filozofi Kant, Goethe, Hegel, Marx. Retorika v marksizmu ni prisotna niti kot filozofski problem niti kot teorija demokratičnega komuniciranja. Tudi dialektika je dobila v nemški klasični filozofiji drug pomen, prenehala je biti teorija dialogov, iz katere je izšla. Tudi moderni teoretiki uvajajo besedo dialogika.

V Sloveniji, ki je bila v vseh teh stoletjih na obrobju svetovnih dogajanj, je bilo na začetku edino javno govorništvo. Najznamenitejši pridigar je bil Janez Svetokriški. Nemško plemstvo in ponemščeno meščanstvo je gojilo slavnostno družabno govorništvo. Prvi slovenski slavnostni govor je napisal in odrecital Valentin Vodnik patru Marku Pohlinu. Doba prosvetljenstva je prinesla novo občutenje do retoričnega izražanja, kar je najbolj vidno pri Antonu Tomažu Linhartu. V tem času je bil v Ljubljani Janez Nepomuk Novak, ki je predaval retoriko in filozofijo na liceju, pri tem pa naletel na politične težave zaradi svoje razlage človeške duše. V kratkem obdobju francoske okupacije v Ljubljani so tu ustanovili univerzo, kjer je bila retorika obvezen predmet na vseh fakultetah. France Prešeren se je udeleževal nemškega družabnega življenja v Ljubljani in sestavljal slavnostne govore in voščila, vendar pa političnega pomena slovenske retorike takrat še ni mogel razumeti. Slovensko govorništvo je oživel v dobi po letu 1848, v času slovenskih taborov, ko je postalo aktualno geslo o zedinjeni Sloveniji. Slovensko politično življenje je takrat postajalo vedno bolj razcepljeno na posamezne stranke, večje in manjše skupine.

Demokratično življenje z razvito retoriko se v stari Jugoslaviji ni moglo razviti, ker ni bilo demokratičnih forumov in ustanov. Razcepljenost je dosegla višek med drugo svetovno vojno. Na osvobojenem ozemlju so nastopali avtoritativni govorniki, ki jim nihče ni nikoli ugovarjal. Avtoriteta teh govornikov je ostala nedotaknjena in nedotakljiva tudi po vojni, to je pripeljalo do nedemokratičnosti in birokratske pokornosti političnih govornikov na nižjih ravneh.



Ker marksizem ni poznal retorične teorije in dialogike, je prišlo do prikrivanja težjih problemov in konfliktov. To je pripeljalo do gospodarske katastrofe in razsula političnega sistema. Nova demokracija in politični pluralizem načeloma obetata retoriki boljše čase, vendar se je treba zavedati, da svoboda političnega združevanja in demokracija nimata potrebne kvalitete, če ni ob njiju tudi retoričnega znanja.

Retorično znanje in retorična teorija, kakršna je potrebna v moderni družbi, je danes predmet živega proučevanja v Franciji, Angliji, Združenih državah Amerike. Znanje retorike in zlasti veščina debatiranja dajeta svobodni demokraciji višjo kvaliteto in pripomoreta k hitrejšemu in boljšemu reševanju perečih problemov (Grabnar 1991, 114).

## 6 OBLIKOVANJE SAMOZAVESTI

### 6.1 Strah

Občasno se vsi česa bojimo. Strah zmanjšamo tako, da bolj zaupamo svojim sposobnostim za ravnanje v različnih okoliščinah. Pomembno je, da povečamo zaupanje vase, dokler ne spoznamo, da smo kos vsakemu položaju. Strah se pojavi, ko gre za stvari, občutke ali dogodke, ki jih ne poznamo. Premagujemo ga predvsem z informiranostjo, znanjem in razgledanostjo. Strah pred zavrnitvijo je eden od vzrokov neuspeha.

Večji kot je strah, manjši so dosežki. Pomembno je, da si krepimo samospoštovanje in samozavest. Tako bomo dosegli, da bo naš strah manjši, s tem bomo delu uspešnejši. V življenju ne dosežemo vedno tistega, kar si želimo. Naše osebno in poslovno življenje je zato odvisno predvsem od našega ravnanja, naše odločenosti doseči cilj in izbire načina, kako ga doseči. Za to potrebujemo zlasti ponos in samospoštovanje. Ko dosežemo zastavljeni cilj, se bolj cenimo.

Jeffers (2001, 7–9) ugotavlja: »Priznati si moramo, da imamo težave. Ena od neprijetnih lastnosti strahu je, da počasi prodre vsa področja našega življenja. Npr. če se bojimo spoznavati nove ljudi, je seveda razumljivo, da ne bomo hodili na zabave, da se bomo bali intimnejših zvez, ne bomo pisali prošenj za službo in podobno. Podlaga slehernemu od naših strahov je bojazen, da ne bomo kos tistemu, kar nam prinaša življenje. Če bi vedeli, da zmoremo vse, kar se postavlja pred nas, se ne bi imeli česa bati.«

Vse, kar moramo storiti za zmanjšanje našega strahu, je, da bolj zaupamo svojim sposobnostim za ravnanje v vseh možnih okoliščinah. Nekatere vrste strahu so naravne in tako rekoč zdrave, saj nas opozarjajo na kakšno težavo. Druga vrsta strahu, ki nas ovira pri osebni rasti, pa je škodljiva in uničevalna. Sploh ni pomembno, od kod izvirajo naši dvomi o sebi; včasih sploh ni možno odkriti, kje so vzroki naših duševnih težav in negativnih življenjskih vzorcev. A tudi če bi vedeli, nam to še ne bi pomagalo. Najbolje je začeti od trenutnega položaja ter s spremembami.

Pet resnic o strahu (Jeffers 2001, 14–18):

1. Strah doživljamo vsakič, ko se lotimo česa novega. Ne smemo čakati, da bo strah sam po sebi izginil.
2. Strah ne bo izginil vse dotlej, dokler bomo rasli. Ne smemo si misliti, da bomo nekaj storili, ko bomo starejši in pametnejši, ali pa da nam bodo drugi pomagali. Ko se bomo lotili stvari, bomo premagali strah in postali zadovoljni.
3. Edini način, da se znebimo strahu pred nečim, je, da to storimo.
4. Edini način, da se bomo počutili bolje, je, da smo dejavni. Ko si bomo pridobili rutino, se ne bomo več bali in bolj si bomo zaupali. Nato se bomo lahko le še smejali svoji bivši bojazni. Poiskati je treba pot iz ječe, na katero smo se obsodili sami, in začeli se bomo približevati ciljem, namesto da bi se od njih umikali.

5. Soočenje s strahom je manj strašno kot življenje s prikritim strahom, ki izhaja iz občutka nemoči. Ljudje se počutimo varne v »lupini«, ki smo si jo ustvarili okrog sebe, vede ali nevede pa nas ves čas spremlja strah, da bo nekoč prišel dan obračuna.

Če hočemo živeti brez strahu, moramo upoštevati naslednje nasvete (Jeffers 2001, 40–43):

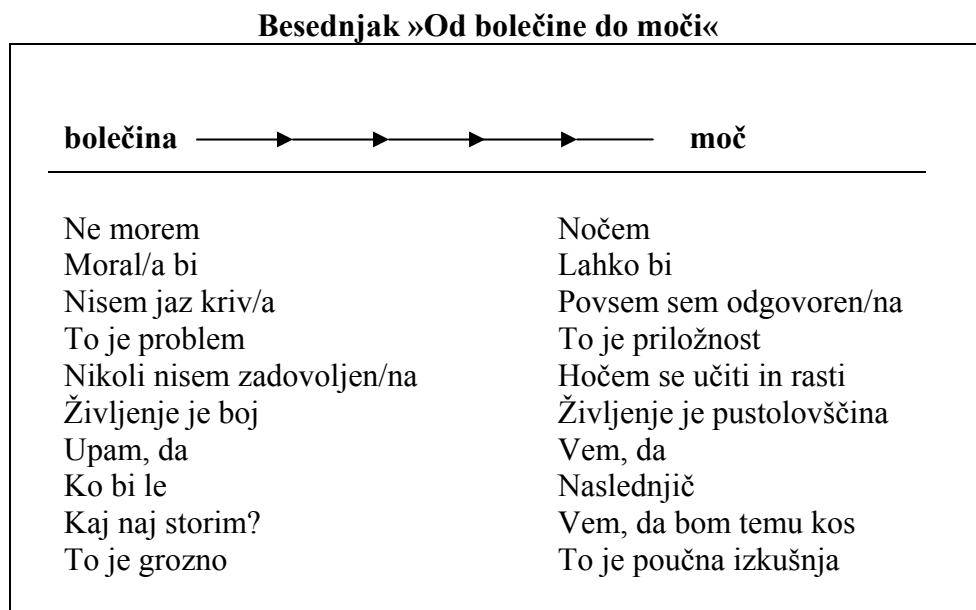
1. Izogibati se moramo zvrčanju krivde zaradi slabega počutja na neko zunanjo silo. Nič, kar je zunaj nas, ne more vplivati na naše misli in dejanja.
2. Izogibati se moramo samoobtoževanju zaradi tega, ker se ne obvladamo. Po naših najboljših močeh si prizadevamo in smo na poti k temu, da si pridobimo moč.
3. Opazovati moramo, kdaj in kje igramo vlogo žrtve. Zapomnimo si znake, ki nas opozarjajo, da nismo dovolj odgovorni za tisto, kar smo, kar imamo, kar počnemo ali občutimo.
4. Spoprijateljiti se moramo s svojim najhujšim sovražnikom – z notranjim glasom.
5. Ugotoviti moramo razloge, zaradi katerih na kakem področju ne napredujemo.
6. Ugotoviti moramo, kaj v življenju hočemo, in pričeti to uresničevati. Nehajmo čakati, da nam bo kdo to prinesel na pladnju. Čakali bi namreč zaman.
7. Zavedati se moramo številnih možnosti, ki jih imamo, tako glede dejanj kot občutkov v katerem koli položaju, v katerem se znajdemo. Izberimo si pot, ki prispeva k naši rasti in občutku pomirjenosti s seboj in z okolico.

## **6.2 Od bolečine do notranje moči**

Če toliko ljudi občuti strah, kadar se v življenju srečajo s čim povsem novim, pa to kljub temu storijo, moramo vedeti, da problem ni v strahu. Težave v resnici niso odvisne o strahu samega, ampak od našega odnosa do njega. Nekatere ljudi pusti povsem neprizadete, druge ohromi. Pri prvih izzove moč (izbiro, energijo, akcijo), pri drugih pa bolečino (nemoč, potrtnost in ohromljenost).



**Slika 6.3** Besednjak od bolečine do moči



Vir: Jeffers 2001, 25

### 6.3 Sedem definicij prevzemanja odgovornosti

Marsikdo misli, da sprejema odgovornost za svoje življenje, a preprosto ni tako. Večina si pod tem predstavlja, da naj bi se zaposlili, zaslužili dovolj denarja za preživetje, da ne bi bili odvisni od koga drugega itd. To je delno res, čeprav poznamo veliko ljudi, ki to imajo, pa s svojim življenjem niso zadovoljni in za to obtožujejo druge. To ni sprejemanje odgovornosti za svoje življenje. Ti ljudje igrajo vlogo žrtve. Svojo moč mečejo stran. Nič čudnega ni, da občutijo strah, kajti žrtve so brez moči in vpliva.

Dejstvo je, da je nadzor v naših rokah. Iz nekega razloga se, zavedno ali nezavedno, odločamo za to, da ostajamo v osvojeni službi, da dovoljujemo otrokom, da počnejo z nami, kar hočejo, da sabotiramo vse, kar je dobrega v našem življenju ... Res je težko sprejeti dejstvo, da smo sami vzrok občutkov, ki nam jemljejo veselje.

Verjeti moramo, da je samo od nas odvisno, kako svoje življenje doživljamo, kako se odzivamo na vse, kar se nam zgodi. Vsakokrat, ko ne prevzamemo odgovornosti, se pomaknemo nazaj proti bolečini, s tem pa zmanjšujemo svojo sposobnost obvladovanja strahu.

1. Prevzemanje odgovornosti pomeni, da nikdar ne krivite koga drugega za kar koli kar ste, storite, imate, občutite.
2. Prevzemanje odgovornosti ne pomeni, da moramo obtoževati sebe. Kar koli nam jemlje moč ali veselje, nas spreminja v žrtev. Za nekatere ljudi je to še težje kakor ne obtoževati drugih. Ko se človek zave, da si je sam nakopal toliko trpljenja, je nagnjen k samoobtoževanju in samoponižanju. A tudi to ni prevzemanje odgovornosti. Pomembno je, da razumemo, da smo zmeraj storili

- najboljše, kar smo v določenem trenutku mogli. Res je, da si svoje trpljenje in nesrečo povzročamo sami, toda to še ni vzrok za samoobtoževanje.
3. Prevzemanje odgovornosti pomeni, da smo pozorni na to, kje in kdaj ne prevzamemo odgovornosti; tako lahko svoje ravnanje po potrebi spremenimo. Spoznati moramo, da je na svetu samo ena oseba, ki nas lahko osreči, in to smo mi sami. Eden od znakov, da resnično prevzemamo odgovornost, je, ko do nobenega človeka ne čutimo več jeze. Jeza je za nas opozorilo, da ne sprejemamo odgovornosti.
  4. Prevzemanje odgovornosti pomeni obvladovanje notranjega glasu. To je glas, ki govori o usodi, nemoči in neuspehu.
  5. Prevzemanje odgovornosti pomeni, da se zavedamo, kaj nas ovira, da bi počeli stvari, ki jih želimo.
  6. Prevzemanje odgovornosti pomeni, da ugotovimo, kaj si v resnici v življenju želimo, in to pričnemo uresničevati. Npr. ugotoviti moramo, koga bi radi vključili med svoje prijatelje, potem pa navežimo stik. Ne čakajmo, da nas bodo poklicali drugi. Mnogi od nas si življenja ne oblikujemo sami. Pustimo, da tečejo dogodki svojo pot, nato pa se jezimo.
  7. Prevzemanje odgovornosti pomeni, da se zavedamo, da je v vsakem trenutku le od nas odvisno, kako se bomo počutili. Ali bomo gledali na stvari z lepe ali grde strani (Jeffers 2001, 35–42).

Pozitivno mišljenje nam daje potrebno moč, da smo lahko kos vsaki preizkušnji, ki nam jo utegne postaviti življenje. Ne prevladujejo več trenutki šibkosti, temveč neizčrpna moč, ki nam pomaga rasti. Ko to neizčrpno moč čutimo, lahko resnično premagamo katerega koli od svojih strahov in zaživimo v pravem pomenu besede.

#### **6.4 Trema**

Trema pred nastopom se loteva vsakogar. Ni torej nič posebnega. Mnenje, da je trema tako huda ovira, da je zaradi nje najbolje kar molčati, je zmotno. Trema občutijo tudi mnogi izkušeni govorniki. Ta pojav moramo najprej razumeti. Najbolj navadni simptomi treme so čezmerno razbijanje srca, pospešeno hlastanje za zrakom, znojenje, suha usta, drhtenje prstov na rokah, tresenje kolen. Lotevajo se nas nekakšno čustvo strahu, pretirana zaskrbljenost, negotovost nad samim seboj. Človeka je običajno najbolj strah nečesa neznanega. Trema ni nič skrivnostnega. Naša čustva ne smejo biti neznanka. Čustva so spoznavna in obvladljiva.

Sodobna znanost ve, da so čustva nekaj povsem telesnega. Čustva je mogoče fiziološko definirati. Fiziologija je danes že natančno opisala, kaj se dogaja v telesu, ko človek čustvuje. Za vsako govorjenje je potrebna energija. Telo jo razvija avtomatsko in brez sodelovanja zavesti. In ko se nečesa neznanega bojimo, razvija telo več energije, kot jo je treba imeti za govor. Vzburjenje zajame jetra, ta nato izločajo v krvni obtok preveč glikogena in adrenalina. Ti dve snovi sta nekakšno gorivo za razvijanje energije. Uporaba te energije je svojevrsten metabolizem, oblika izgorevanja, za to pa je potreben kisik. Od tu pospešeno dihanje. Odvečno energijo mora telo tudi hitreje odvajati, zato se

znojimo. Gorivo se s krvnim obtokom razširja po ožilju po vsem telesu, prihaja v mišični sistem, mišice pa morajo to energijo porabiti. Zaradi tega se začno hitro krčiti in spet iztegovati, posledica pa je drgetanje. Isto se dogaja tudi v glasilkah in glas se začne tresti. Ko je organizem tako nabit z energijo, se ne more sprostiti. Ko človek tako vibrira, se zdi, da je vsak nastop nemogoč.

Govorjenje, zlasti improvizacija, je kompliciran proces. Možgani priključijo iz spomina idejo, potem stavek planirajo in ukažejo govornemu organu, da določen »projekt izpelje«, da stavek »proizvede«, ga izgovori z lepo in harmonično artikulacijo. Pri tem morajo upoštevati slovnična pravila, ki so naravni zakon govorenja. Tega se mi ne zavedamo. In še preden je prvi stavek izgovorjen, morajo možgani iz spomina poklicati naslednjo idejo, jo spet projektirati v obliki stavka in izdati ukaz za izvedbo. In tako naprej.

Pri govorenju morajo možgani opravljati kar štiri operacije hkrati. Prvič, brskati morajo po spominu, to je po nekem velikanskem skladišču podatkov in idej. Z verigo asociacij morajo vleči iz njega, kar je najbolj primerno in kar je že vnaprej naročeno (če je bil govor prej ustrezno pripravljen). Drugič, izdelovati morajo projekt stavka. Tretjič, regulirati morajo artikulacijo prejšnjega stavka. In četrtič, možgani imajo »vgrajen« program za kontrolo. Vsak govornik mora samega sebe tudi poslušati in se popraviti, če ga kje polomi. Vse te operacije tečejo hkrati, če hočemo, da je govor gladek in tekoč. Če se torej ta zamotani sistem poruši, govor propade. Trema, ki je pravzaprav samo posledica pretirane zaskrbljenosti, se loteva prav vsakogar, ne samo govornikov. Loteva se vsakogar pred kakšno hudo in odgovorno preizkušnjo, pred javnim nastopom. Proti tremi se je treba boriti, treba je vedeti, kaj to je. Nič skrivnostnega ni. Naša čustva ne smejo biti neznanka. Čustva so spoznavna in obvladljiva. Ko bomo vedeli, kaj so, se jih ne bomo več bali. Gre torej za odvečno energijo, ki se nam nabere v telesu. Energija je koristna stvar, mnogi izkušeni govorniki pravijo, da se jih trema loteva samo pred nastopom. Brž ko začnejo govoriti, popolnoma izgine, ker so začeli porabljati energijo. Ko se nas torej loti trema, pomislimo na fiziološke procese v telesu. Jetra izločajo preveč glikogena in treba ga je porabiti z dodatnim dovajanjem kisika. To storimo z globokim dihanjem. Tega na sestanku, ko sedimo med občinstvom, nihče ne bo opazil. Če pa je priložnost, se lahko tudi večkrat pretegnemo. Pogoj za uspešno odpravljanje treme je dobra priprava. Dobro moramo vedeti, kaj hočemo. Če nismo pripravljeni, nam tudi globoko dihanje in pretegovanje ne bo prav nič pomagalo.

Kako na govornika deluje alkohol? Malce ga srkneš in jezik bo bolj namazan, pravijo. Lepo, vince nam res oživlja žile, poživi krvni obtok – in jezik se res utegne hitreje obračati. Morda bi povedal celo kakšno resnico, ki bi jo sicer raje zamolčal. A to velja le za preprosto konverzacijo, za udoben, prijeten in neodgovoren pogovor. Pri govorniškem nastopu, pred občinstvom ali konkretnem razgovoru pa je zadeva drugačna. Tu je z govorenjem prav tako kot z vožnjo po vijugasti cesti in skozi gost promet. Če pot dobro poznamo, bomo morda res tudi malce natrkljani lepo pripeljali do doma. Če pa bomo naleteli na kako oviro, ki zahteva hiter refleks, ovire ne bomo mogli premagati in nesreča bo tu (Grabnar 1991, 226–227).

## 6.5 Obvladovanje stresa

Stres je večinoma posledica delovne ali čustvene preobremenitve, intenzivnih telesnih in čustvenih dražljajev (na primer telesnega nasilja, notranjih stisk in pomembnih življenjskih dogodkov). Navzven se kaže v povečanem srčnem utripu, zvišanju krvnega tlaka, presnove in telesne aktivnosti. Stresno dogajanje je na vseh življenjskih področjih vedno bolj samoumeven spremljevalec našega vsakdanjika.

Če se naučimo verjeti vase, uspešno komunicirati, obvladovati izbruhe čustev, se zbrati in se na splošno nadzorovati ter to prenesti v svoje delovno okolje, precej zmanjšamo možnost, da bi do stresa sploh prišlo. Za obvladovanje stresa obstaja več sprostitev tehnik, s katerimi zavestno sproščamo mišično napetost in dosegamo duševno mirnost.

Na delovnem mestu lahko uporabljamo aktivno sproščanje mišic, pri čemer krčimo in nato sproščamo vse mišice v telesu v smeri od glave proti nogam. Če to ni mogoče, uporabimo pasivno sprostitvev, pri čemer usmerimo lasten duh na eno samo sprostitveno misel ali zvok in skušamo pozabiti vse drugo.

Pri aktivni in pasivni sprostitvi moramo zavestno uravnavati hitrost dihanja, dihomo počasi in globoko, vdihnemo skozi nos, pri tem se prsni koš razširi, nato temeljito izdihnemo skozi usta, da se skrčijo trebušne mišice. V spopadu s stresom je treba poiskati sredstva in načine, ki nas razbremenijo napetosti in ki pomagajo, da spremenimo navade.

Splošni nasveti za obvladovanje stresa:

- življenje jemljimo kot priložnost, izziv in spodbudo, ne pa kot obveznost, dolžnost, prisilo,
- bodimo pošteni do sebe; vse, kar smo doslej žrtvovali in storili za tiste, ki jih imamo najraje, storimo tudi zase,
- če nismo zadovoljni sami s seboj, se zaradi tega nikar ne vznemirjajmo, ampak storimo vse, kar je v naši moči, in tako mišljenje odpravimo,
- skrbimo in si prizadevajmo le za to, kar lahko obvladamo,
- svoje ambicije in sposobnosti izrabimo za dosego postavljenih ciljev,
- skušajmo ločiti delo in zasebno življenje,
- vzdržujemo redne in prijazne stike z ljudmi in prijatelji, ki so nam pri srcu,
- z ljudmi, ki nas vznemirjajo, spravljaajo ob živce in motijo, se skušajmo sprijazniti ali pa se jim izogniti,
- delajmo to, kar se nam osebno zdi pomembno,
- pravico imamo do zabave in prostega časa, začnimo se ukvarjati s hobiji in športom,
- vzemimo si čas za mir in samega sebe.



## 7 NARAVA ČLOVEŠKE GOVORICE

Z govorništvom je približno tako kot s petjem – vsakdo zna za silo zapeti kakšno pesmico ali sodelovati v priložnostnem zboru, kadar se v gostilni zbere vesela družčina. Pravi poklicni operni pevec pa se mora šolati in učiti.

Dober govornik lahko postaneš tudi kot samouk. Poznati moraš nekaj teorije, se pravi naravne zakonitosti človeške govorice, pravila in navodila, ki jih je retorična znanost nagradila v svojem več tisočletnem razvoju.

Samouk bo v družbi deloval, govoril in poslušal kot pač vsak drug občan. Pri tem pa bo pazljivo sledil nekaterim navodilom, ki mu bodo omogočala, da svoje govorjenje in govorjenje drugih ocenjuje in svojo govorno prakso nenehno izboljšuje. Izkoristiti mora občutek, kaj je dobro in kaj slabo, kaj je prav in kaj narobe, kaj uspešno in kaj neuspešno. Začeti mora torej sam pri sebi.

### 7.1 Študiraj samega sebe

Smo, kakršni smo: naš obraz, glas, postava, jezik, znanje, verovanja, čustvovanja, cilji in nameni, to je naša osebnost. To pa moramo neprestano študirati in tako spoznavati samega sebe. Samo tako lahko svojo osebnost gradimo in izpopolnjujemo. Zato moramo poizvedovati in raziskovati, kaj mislijo ljudje o nas. Ne smemo vsega seveda takoj verjeti. O odgovorih moramo kritično razmisliti. Raziskovati moramo, katere naše lastnosti, ukrepi in besede učinkujejo pozitivno in katere negativno. Kje imamo ugled in kje ga nimamo. Pri tem si skušajmo odgovoriti na vprašanje, zakaj je tako.

Vedeti moramo, da smo v vsaki družbi predvsem to, kar o nas mislijo drugi ljudje – ne pa sami o sebi. S tem ne gradimo samo znanja o naši lastni osebnosti, temveč tudi znanje o svojih sogovornikih in poslušalcih. Vnaprej bomo vedeli, koga bomo zlahka prepričali in kdo bo našim stališčem naklonjen. Vedeli bomo, kje imamo večji ali manjši ugled, kdo nam verjame in kdo ne.

To je za vsakega govornika zelo važno, saj moramo svoje občinstvo poznati že vnaprej, vedeti, kdo je dostopen za naše ideje, koga utegnemo obvladati in voditi in koga ne. Tako bomo vedeli tudi, kdaj je treba modro molčati, kajti tudi molk je včasih umetnost.

### 7.2 Širimo svoje znanje

Količina znanja se na vseh področjih vedno hitreje množi, danes že tako hitro, da človek temu ne more več slediti. Imeti moramo svoje področje, kjer smo kar najbolje informirani.

Človek je lahko tudi kmet, obrtnik ali delavec brez višje izobrazbe – a kako področje, kjer ima veselje in zanimanje, si mora izbrati. Imeti moramo tudi široko obzorje in izobrazbo o vseh mogočih zadevah in dogajanjih. O vsaki znanosti, kar jih je, moramo vedeti nekaj. Vedeti, da nič ne vemo, pa je zelo stara in velika modrost. Slediti moramo dogodkom in problemom v svojem ožjem in širšem okolju ter tudi takim, ki zadevajo narod, državo in svet v celoti. Redno moramo prebirati časopise, poslušati

radio, gledati televizijo, hoditi v gledališče. Biti moramo na tekočem o političnem, gospodarskem in kulturnem dogajanju svojega naroda in sveta. Brez tega ni govorništva in uveljavljanja v družbi.

### **7.3 Domiselnost v govorništvu**

Količina našega znanja še ne zadostuje za dobrega govornika. Včasih slišimo o nekom, da veliko ve, samo povedati ne zna. treba je biti domiseln. Včasih je zelo težko priti do najbolj preprostih odločitev. Pri tem ne gre samo za kvaliteto vodenja, temveč tudi za kvaliteto udeležencev, ki ne zanjo povedati bistva, ne znajo biti kratki in govorijo o vsem mogočem, samo o tistem ne, kar bi prispevalo k hitri odločitvi. Vzrok je v tem, da jim primanjkuje invencije, domiselnosti.

Domiselnost je spretnost, o kateri se zdi, da je nekaterim prirojena. Vendar pa ni prirojena, temveč je privzgojena. To pomeni, da jo lahko razvijamo tudi z zavestnim prizadevanjem – kot samouki. Ocenjevati moramo samega sebe po vsakem pogovoru, po vsakem sestanku. Delovanje domiselnosti si izboljšamo s kritičnim razmišljanjem o preteklem dogajanju, z analizo govorjenja, z razmišljanjem o tem, ali bi bilo bolje, če bi povedali kaj drugega (Grabnar 1991, 187).

### **7.4 Ustvarjaj red in sistem**

Človeško govorjenje je podvrženo naravnim zakonitostim, za katere velja, da je prav vseeno, če jih človek pozna ali ne. Najbolj elementarna pravila človeškega govorjenja in jezika je slovnica. Govorimo, ne da bi mislili, kaj je samostalnik, kaj pridevnik in kaj glagol. Vse to nastaja kar samo po sebi. Tega se v otroških letih nismo zavestno učili, nobena mati ne predava svojemu otroku slovnice, ko ga uči govoriti.

### **7.5 Bodimo sproščeni in naravni**

Zavedati se moramo, da je govor telesna dejavnost. Poslušalci nas gledajo, ne samo poslušajo. Zelo hitro bodo pozabili, kaj bomo povedali, dobro pa si bodo zapomnili, kakšni smo. Fizično podajanje je spretnost, ki nikomur ni prirojena. Nismo si je pridobili skupaj z maternim jezikom, v šolah nam je niso privzgojili. Poslušalci zelo pozorno opazujejo, poleg obraza, mimike in gibe naših rok opazijo tudi naš glas, njegova višina, njegov domet. Pri vsem tem je najbolje reči, da moramo biti sproščeni in naravni.

Učinkovito podajanje govora je večšina, ki se jo treba učiti in jo vaditi. Vaditi tako dolgo, da postanemo naravni in sproščeni. Govorništvo nikoli ni in ne more biti igra. Poskusi posnemanja kakega vzora so nesmiselni, saj s tem popačimo sami sebe. Ko razmišljamo, moramo stati na svojih nogah! Nikomur ne smemo pustiti, da bi zaslužnjevali naše misli.

### **7.6 Jasnost in lepota jezika**

Naš glas je samo naš glas, to je kot naša fotografija, podpis ali prstni odtis. Po barvi glasu nas ljudje spoznajo in ga ne pozabijo, kot ne pozabijo našega obraza. Oboje je

neločljivo povezano v zavesti vsakega našega znanca, sogovornika. Način, kako uporabljamo glas, je pomemben dejavnik. Od tega je odvisno, kako dobro nas bodo poslušalci razumeli, kako si bodo razlagali in verjeli, kar hočemo povedati.

Narave našega glas, ne moremo spremeniti. To je fiziološki faktor. Nekateri glasovi so višji, drugi nižji, nekateri basirajo, nekateri moški glasovi so skoraj ženski in nekateri ženski nenavadno nizki. To ni tako važno. Važni so nekateri glasovni defekti, ki so lahko čisto osebni. Nerodno je, če »fefljamo«, če ne znamo izgovoriti glasu s. Takšno napako lahko odpravimo z vajo, kot tudi govorjenje skozi nos. Jecljači, ljudje ki med govorjenjem ne znajo dihati, ne spadajo na govorniški oder, vendar pa se tudi take napake odpravijo. Tudi psihološki faktorji, naše razpoloženje in počutje vplivajo na uporabo glasu in govorjenje.

Energičen in normalno jezen govornik bo govoril krepko in glasno. Tudi preveč ponižnega in jokavega govornika bomo spoznali po glasu. Ravnodušen govornik, govornik brez ognja bo govoril monotono. Glas torej ni nekaj nespremenljivega, nekaj, kar nam je za vselej dano od narave. Glas moramo gojiti.

Gladkost govora je odlika vsakega govornika. Pred kako posebno publiko in ob kaki posebni priložnosti lahko govorimo tudi v narečju, če ga dobro obvladamo. To utegne dati našemu govorjenju poseben čar. Dihanje, prost pretok zraka, gibanje jezika, ustnic in čeljusti mora biti lahkotno in brez napora. Takšno lahkotnost si pridobimo z vajo, to je s fizičnim treningom. Lenobno in težavno gibanje govornih organov povzroči momljanje. Momljača je težko razumeti, saj posamezne glasove požira in preskakuje. Za glas je značilnih pet osnovnih lastnosti: višina ali intonacija, razpon, domet ali moč, hitrost in kvaliteta ali »barva« glasu (Grabnar 1991, 216–217).

### **7.6.1 Višina glasu**

Višina glasu je odvisna od vibracij glasilk. Čim hitrejše so vibracije, tem višji je glas. Pri klavirju je, recimo, višina tona določena z dolžino, debelino in napetostjo strune. Klavir mora imeti torej kratke in dolge, debele in tanke, bolj ali manj napete strune. Pri človeških glasilkah sta pomembna še dva druga faktorja: njihova elastičnost in zračni tok. Elastičnost glasilkam omogoča, da spreminjajo svojo dolžino in debelino, kadar je potrebna sprememba napetosti.

Vsako govorjenje vsebuje neko svojevrstno muzikalnost. Pri maternem jeziku jo obvladamo in je torej nekaj povsem naravnega in neopaznega. Spreminjanje višine tona, glasovna modulacija, se imenuje infleksija. Poznamo padajočo in rastočo infleksijo ali kar padajočo in rastočo intonacijo. Višino glasu včasih spremenimo kar sredi kekega vokala ali zloga. S tem dosegamo posebno občutljive učinke. Padajoča intonacija naredi vtis zaupanja, odločnosti in gotovosti. Pomeni tudi, da je misel končana. Zato na koncu stavka znižamo glas. Sredi stavka pa intonacija nikoli ne sme pasti, saj sicer nastane vtis, da smo misel že dokončali.

Strmo dvignjena intonacija na koncu stavka pomeni vprašanje, oklevanje, negotovost, dvom, neodločnost, nepopolnost misli in presenečenje. Ostro odsekan ton pa pomeni skrajno odločnost, ukazovalnost, jasnost. V pisavi imamo zato klicaj, a čustvena zavzetost daje govorjenju neizmerno večjo raznolikost. Med govorjenjem

nimamo časa, da bi mislili na vse to. Spreminjanje višine našega glasu mora biti naravni in samodejni rezultat našega razumevanja vsebine in tudi naših čustev. Dobro je, če doma sami vadimo ter prisluhnemo samemu sebi. Tako postanemo spretni in prijetni govorniki in ljudje nas bodo poslušali z užitkom (Grabnar 1991, 218).

### **7.6.2 Razpon glasu**

Človeški glas ima širok razpon med najvišjim in najnižjim tonom. Pri večini obsega brez napora kar celo oktavo, s treningom pa je mogoče ta razpon povečati tudi na dve oktavi. Najboljši poklicni pevci lahko dosežejo celo štiri. Govornik seveda ni pevec, vendar pa je dobro, če razpon svojega glasu spretno uporablja. Pri govorjenju ni nič tako pogubnega in poraznega kot monotonost.

Razpon glasu bomo s pridom in povsem naravno uporabljali, če bomo globoko angažirani za ideje, o katerih govorimo. Tako bomo z višjim tonom izgovarjali tiste stavke, s katerimi želimo poudariti nekaj povsem samoumevnega. Nižji ton pa bomo uporabljali, kadar se počutimo nekako vzvišene nad stvarjo, ki jo opisujemo. Vsega tega seveda ni mogoče razložiti ločeno od drugih elementov človeškega glasu: od njegove moči, hitrosti izgovarjanja besed, njegove barve in kvalitete.

### **7.6.3 Moč glasu**

Glasnost glasu določa pritisk zračnega toka na glasilke, ki tako vibrirajo močneje, če uporabimo več zraka. Na to vpliva tudi uporaba resonančnih prostorov v naših govornih organih. Nekateri skušajo povečati moč svojega glasu tako, da bolj stisnejo svoje glasilke, da se drgnejo med seboj. Tak način res poveča glasnost, vendar pa glasilke tudi nadraži, tako da postane glas rezek ali hripav. Če tako dolgo in preveč vpijemo, lahko nastane resna poškodba.

Stopnjevanje glasnosti med govorom je najlažja metoda za poudarjanje kakšnih posebnih idej. Vendar pa izkušeni govorniki vedo, da je včasih mogoče kaj poudariti tudi z zmanjšanjem glasnosti. Poslušalci v tem primeru bolj pozorno prisluhnejo. Moč našega glasu prilagodimo prostoru, v katerem govorimo. Če je soba majhna, zmanjšajmo moč svojega glasu. Če moti kak zunanji šum, moramo biti glasnejši. Opazovati moramo poslušalce, ki sedijo v ozadju dvorane. Če se nagibajo naprej, če obračajo k nam ušesa, moramo govoriti glasneje.

### **7.6.4 Hitrost govorjenja**

Hitrost govorjenja je lahko zelo različna. Včasih pri kakšni diskusij ali debati zmanjkuje časa in tedaj govorniki stopnjujejo hitrost svojega govorjenja, da bi povedali vse. To nikakor ni dobro. Vse je mogoče povedati dovolj na kratko in z normalno hitrostjo. Če ne moremo povedati, je bolje molčati. Število besed, ki jih govornik lahko izgovori v minuti, je različna pri različnih jezikih. Empirično štetje je pokazalo, da Angleži lahko izgovorijo tudi po 230 besed v minuti; povprečje pa je 125 do 150 besed. Slovanski jeziki imajo daljše besede in jih je zato v enakem času mogoče izgovoriti manj. A to sploh ni važno.

Učinkovitost hitrosti govorjenja je odvisna tudi od našega značaja, čustvenega razpoloženja, priložnosti, razpoloženja občinstva, predmeta govora. Npr. športni komentator, ki po radiu opisuje nogometno tekmo, mora govoriti zelo hitro, saj se položaj na igrišču hitro spreminja in mora opisati čim več. Duhovnikova molitev mora biti počasna in slovesna. Govornik, ki ne zna spreminjati in prilagati hitrosti svojega govorjenja različnim situacijam, bo manj učinkovit.

### **7.6.5 Kakovost glasu**

Človeka spoznamo že po barvi glasu po posebni kakovosti ali svojevrstnosti glasu. Kakovost glasu je odvisna od kompleksnosti vibracij. Čisto enostavnih vibracij skoraj ni, niti pri najbolj preciznih muzikalnih inštrumentih. Človeški glasovni aparat je neizmerno bolj kompliciran in pri vsakem posamezniku drugačen. Vsak predmet, ki vibrira – pa naj bo to struna, napeta koža na bobnu, kos lesa ali železa ali pa človeške glasilke – vibrira kot celota in poleg tega tudi v segmentih. Frekvenca, ki jo ustvari vibracija celotnega predmeta, daje osnovni ton. Frekvence, ki jih ustvarjajo različni segmenti, pa dajejo svojevrstne podtone in nadtone.

Kakovost ali barva glasu je odvisna od števila in razporeditve teh podtonov in nadtonov, od njihove moči in njihovega odnosa do višine osnovnega tona. Na to vpliva tudi resonanca, kajti tresenje se prenaša tudi na okolje. Svojevrsne resonance nastanejo tudi pri človeškem glasu v žrelu, zobeh, v čeljusti, lobanji ... To je komplicirana reč. Dovolj je vedeti, da je lepa in bogata kvaliteta (ali barva) našega glasu odvisna od sproščenosti mišičja v steni našega žrela. Glas postane neprijeten, če so pri produkciji glasu kakšne motnje. Slišimo jih kot zasoplost, hripavost, rezkost, zahrknjenost ali nosljivost.

Zasoplost nastane, če zrak, ki teče skozi sapnik, zgreši glasilke. Bolezenski vzrok je lahko oslabelost ali paraliza vokalnih mišic, ki glasilkam preprečujejo vibracije in tako zrak uhaja mimo njih. Pri zdravem človeku se lahko dogaja, da zaradi nekakšne lenobe ali površnosti mišice v grlu ostanejo ohlapne. To napako je prav lahko odpraviti, če se človek zaveda, da samo močnejši glas in malo truda utegneta glasilke stisniti močneje.

Hripavost izvira iz nepravilnih vibracij glasilk. Vzrok je lahko fiziološki, lahko pa prihaja tudi od neprave uporabe glasu, od prenapetosti v grlu. Fiziološke motnje so lahko stalne ali pa samočasne in ozdravljive (laryngitis, prehlajeno grlo itd.). Pri zdravljenju takšnih bolezni je najbolje čim manj govoriti. Če pa so vzroki motnje prenapetost, preutrujenost ali prerazdraženost glasilk, se potrudimo govoriti brez napora.

Rezkost izvira iz prenapetosti v grlu. Vzrok prenapetosti je lahko pretirano kričanje ali pa tudi živčnost in duševna neuravnovešenost. Pri tem je treba samo globoko dihati in pri govorjenju uporabljati čim večje količine zraka, izgovarjati pa lahko in brez napora.

Zahrknjenost je posledica pomanjkanja zraka. Zdi se, kakor da bi glas zamiral že v grlu. Takšne motnje je mogoče zdraviti kar z globokim dihanjem. Nosljivost nastane, če zračni tok teče skozi nosno votlino, namesto skozi usta. To je normalno samo pri glasovih n in m, pri ostalih pa ne. Vzroki nosljivosti so lahko fiziološki (nepravilno

oblikovano nebo v ustni votlini) ali pa tudi čisto navadna lenoba: če človeku ni kaj prida do govorjenja, se mu tudi ne ljubi odpirati ust. Kakovost glasu lahko izboljšamo, če pazljivo poslušamo samega sebe (Grabnar 1991, 218–220).

### **7.6.6 Domet glasu**

Vse večje konferenčne dvorane so danes ozvočene. Danes nikomur ni treba kričati, da bi ga slišali tudi v ozadje dvorane. Če ozvočenja ni, je dobro vedeti, kako lahko z glasom dosežeš tudi zadnjo vrsto brez kričanja. Za dober glas svetujejo, da moramo razvijati naš glas v ospredju ust ali prav na koncu jezika. Čeprav je takšna vaja bolj psihološka kot fizična, je to vaja, ki bo povečala domet glasu in zdelo se bo, da res prihaja iz prednjega dela ust.

Vaditi je treba tudi šepetanje, tako da nas bo slišal tudi tisti v skrajnem kotu sope. To nas bo prisililo, da bomo uporabili več zraka in da bomo posamezne zvoke artikulirali bolj precizno. Takšna vaja pomaga pri izboljšanju jasnosti in preciznosti izgovorjave in povečala bo tudi domet glasu. Domet glasu povečamo tudi, če podaljšamo trajanje nekaterih zlogov oziroma vokalov v njih. Konzonantov večinoma ne moremo podaljševati kot vokale.

### **7.6.7 Premor med govorjenjem**

Premor med govorjenjem vedno nekaj pomeni. To ni samo trenutek molka. V premoru damo poslušalcu priložnost, da premisli, kar smo rekli. Včasih je prav lahko poslušati tudi skrajno hitro govorjenje, a samo, če so v njem dobro razporejeni premori. S premorom poudarimo pomembne dele govora. Pri tem si moramo pljuča napolniti z zrakom, tako da nam ne bo zmanjkalo sape, preden bomo prišli do konca stavka.

Pravilna uporaba premorov je lahko za začetnika težka naloga. Premori niso povsem istovetni s pikami in vejicami v pisavi. Skušati se moramo znebiti dolgega polglasnega e, dolgega momljajočega mmm, besed, kot so: torej, kajne, a ne. Paziti moramo, da teh napak ne delamo.

## 8 SKLEP

Poslovni, družbeni in osebni uspeh je v veliki meri odvisen od človekove sposobnosti, da ljudem okrog sebe nedvoumno pokaže, kdo je, v kaj verjame in kaj hoče doseči. Prav danes, v obdobju mednarodnih napetosti, strahu in negotovosti, potrebujemo ljudje bolj kot kdaj prej odprte poti za medsebojno komuniciranje.

Učinkovito govorjenje in predstavljanje sta načina, ki se ju lahko nauči vsakdo, če se le potrudi, ne pa neka posebna nadarjenost, dana samo nekaterim Managerji in strokovnjaki, ki so šibki v nastopanju in predstavitev, radi verjamejo, da gre nastopanje dobro od rok le tistim, ki so za to posebej nadarjeni. Vendar to ne drži. Nastopanje pred javnostjo, predstavljanje in učinkovito govorništvo so veščine in nikakršna visoka znanost. Terjajo seveda znanje osnovnih konceptov, poleg tega pa obilo priprav, vaj in trdega dela. Vse to poteka v zakulisju, onstran pogledov občinstva, zato se marsikomu zazdi, da uspevajo nastopi le posebej nadarjenim, ne pa zelo doslednim in delavnim ljudem.

Prepričanje o osebni nenadarjenosti za nastopanje pred ljudmi marsikoga po krivem odvrta od predstavitev in nastopov. Ko odkrijemo, da smo tudi sami sposobni vstati in spregovoriti svojim sodelavcem brez občutka, da bi to pomenilo konec sveta, spoznamo, kako smešni in nepotrebni sta negotovost in zmedenost. S spreminjanjem načina mišljenja lahko spremenimo tudi svoje življenje.

Zavedati se moramo, da smo za vse, kar se nam dogaja v življenju, krivi mi sami in nihče drug. Najbolj preprosto je za vse slabosti, ki se nam zgodijo, kriviti druge. Vendar pa moramo za svoja dejanja prevzeti odgovornost. Pomembno se je otresti treme ter obvladovati stres. Kako bomo uporabili znanje s področja komuniciranja, kako se bomo obnašali doma in v poslovnem svetu, kako bomo nastopali, ali bomo samozavestnejši ter pozorno obvladovali svoj glas, je odvisno od nas samih. Znanje s tega področja sicer lahko imamo, od nas samih pa je odvisno, ali ga bomo tudi uporabili.





## LITERATURA

- Grabnar, Boris. 1992. *Retorika za menedžerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Grabnar, Boris. 1991. *Retorika za vsakogar*. Ljubljana: Državna založba Slovenije
- Casson, Herbert Newton. 1995. *Umetnost govora*. Ljubljana: Pravljичno gledališče
- Jeffers, Susan. 2001. *Čar samozavesti*. Kranj: Ganeš
- Kneževič, Ana Nuša. 2001. *Oljka: o sporazumevanju in obnašanju: tudi tako govorimo*.  
Radovljica: Didakta
- Lerche, Ruth. 1996. *Veščine javnega nastopanja*. Radovljica: Skriptorij KA
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Kneževič. 1995. *Poslovno komuniciranje*.  
Maribor: Obzorja
- Popovič, Marija, Mimi Zajc. 2002. *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije