



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Ekonomist

Modul: Asistent v podpori bančnega poslovanja

**UPORABA VERBALNE IN NEVERBALNE  
KOMUNIKACIJE V OSEBNEM  
BANČNIŠTVU**

Mentorica: mag. Maja Rozman  
Lektorica: Ivanka Učakar, prof.

Kandidatka: Maja Balantič

Kranj, november 2010

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici, mag. Maji Rozman, da mi je šest mesecev stala ob strani in mi s svojimi strokovnimi nasveti pomagala.

Zahvaljujem se tudi lektorici Ivanki Učakar, da je lektoriranje diplomske naloge.

Posebna zahvala pa gre mojemu štiriletnemu sinku Maticu, da je vse noči spal in mi omogočil, da sem lahko pozno v noč bedela pri pisanju ter mojemu partnerju, da me je spodbujal, mi pomagal pri skrbi za sina in gospodinjskih opravilih, poleg tega pa še prenašal moje trenutke nejevolje zaradi pomanjkanja spanca.

Zahvaljujem se tudi mami, očetu, tašči in tastu, sestri z družino in prijateljici Martini, da so mi z varstvom sinka omogočili, da sem se včasih tudi med vikendom posvetila pisanju diplomske naloge.

## **IZJAVA**

»Študentka Maja Balantič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Maje Rozman.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne 01.11.2010

Podpis: Maja Balantič

## **POVZETEK**

Glavni namen mojega diplomskega dela je:

1. ugotoviti, kakšen pomen oziroma moč ima beseda pri komunikaciji s strankami;
2. ugotoviti, kako lahko znanja in spretnosti komuniciranja z različnimi tipi ljudi uporabimo pri vsakodnevni komunikaciji z njimi;
3. poglobiti védenje o moči besede in komunikacije z različnimi tipi osebnosti in različnimi temperamenti;
4. prikazati pomembnost upoštevanja osebnostnih lastnosti ljudi za uspešno delo z njimi.

V teoretičnem delu smo opredelili komunikacijo. Predstavili smo dva načina sporazumevanja: verbalno in neverbalno, v nadaljevanju pa tipe osebnosti glede na temperament in glede na čutno zaznavanje.

V praktičnem delu smo predstavili potek in rezultate raziskave. Skušali smo ugotoviti, kakšen pomen oziroma moč ima beseda pri komunikaciji s strankami in kako lahko znanja in spretnosti komuniciranja z različnimi tipi ljudi uporabimo pri vsakodnevni komunikaciji z njimi.

Analiza rezultatov je potrdila hipoteze. Strankam verbalna komunikacija pomeni več kot neverbalna. V »svoje« banke se vračajo zaradi kvalitetne ponudbe, pestre izbire, prijaznosti in strokovnosti osebja. Uslužbenčevo poznavanje osebnostnih lastnosti ljudi in veščin komunikacije pripomore k bolj kvalitetni komunikaciji osebnega bančništva s strankami.

## **KLJUČNE BESEDE**

komunikacija, načini sporazumevanja, tipi osebnosti glede na temperament, zaznavni tipi osebnosti, stranke v banki

## **ABSTRACT**

The main goal of my diploma work is:

to find out how powerful are words in communication with customers;

to find out how we can use communication skills with various types of people in everyday interactions;

to deepen the knowledge about the power of words and communication with different types of personality and temperament;

to present the importance of considering people's different traits to successfully work with them.

In theoretical part I defined communication. I presented two types of communication, verbal and non-verbal, and types of personality in regard to temperament. In addition, I arranged types of personality according to sensual perception.

In practical part I presented the course and results of the research. I tried to find out how powerful are words in communication with customers and how we can use communication skills with various types of people on a daily basis.

The analysis of results confirmed my hypothesis, namely that verbal communication is more important to customers than non-verbal, and that customers return to "their" bank-office because of the quality offer, a wide variety of choice, kindness and professionalism of the personnel. Staff's knowledge about types of personality according to sensual perception and communication skills helps to create quality communication personal banking customer.

## **KEYWORDS**

communication, the way of sending messages, types of personality according to temperament, perceived types of personality, customers in personal banking.

## KAZALO

1	UVOD.....	2
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	2
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	3
1.2.1	DEJAVNOST BANKE.....	4
1.2.2	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA NLB D.D.....	5
1.3	HIPOTEZE IN OMEJITVE .....	6
1.4	METODE DELA .....	6
2	TEORETIČNE OSNOVE .....	7
2.1	KOMUNIKACIJA .....	7
2.1.1	OPREDELITEV .....	7
2.1.2	NAMEN .....	7
2.1.3	SESTAVINE, POTEK IN SMERI SPORAZUMEVANJA.....	7
2.2	NAČINI SPORAZUMEVANJA.....	9
2.2.1	NEVERBALNO KOMUNICIRANJE.....	9
2.2.2	VERBALNO KOMUNICIRANJE .....	10
2.3	TIPI OSEBNOSTI GLEDE NA TEMPERAMENT .....	11
2.3.1	RAZLIKE MED LJUDMI.....	11
2.3.2	ŠTIRJE OSNOVNI TEMPERAMENTI .....	12
2.3.3	KAKO PREPOZNATI POSAMEZEN TIP TEMPERAMENTA PRI STRANKI.....	15
2.4	ZAZNAVNI TIPI OSEBNOSTI .....	18
2.4.1	NAČINI ZAZNAVANJA .....	18
2.4.2	TELESNE ZNAČILNOSTI TREH ZAZNAVNIH TIPOV STRANK .....	20
2.4.3	BESEDE, PO KATERIH PREPOZNAMO ZAZNAVNE TIPE OSEBNOSTI .....	21
2.5	USPEŠNO KOMUNICIRANJE S STRANKAMI .....	21
2.5.1	TIPI OSEBNOSTI GLEDE NA TEMPERAMENT IN NAČIN ZAZNAVANJA .....	21
2.5.2	KAKO VZPOSTAVIMO NEPOSREDEN STIK S SOGOVORNIKOM .....	25
3	NEBESEDNO ALI NEVERBALNO KOMUNICIRANJE .....	28
3.1	UVOD IN NAČRT .....	28
3.1.1	PRAJEZIK.....	29
3.1.2	GESTE.....	29

3.1.3	IZRAZE OBRAZA.....	29
3.1.4	OČI IN POGLED .....	30
3.1.5	DOTIKANJE .....	30
3.1.6	PROSTOR .....	30
3.1.7	ČAS.....	31
3.1.8	POSLOVNA DARILA.....	31
3.2	ROKE SO PREDHODNICA NAŠIH MISLI.....	32
3.2.1	ODKRITOST IN POŠTENOST .....	32
3.2.2	MOČ NA DLANI .....	33
3.2.3	KRETNJE ROK DO ZAPESTJA.....	34
3.2.4	DOTIK LICA IN BRADE.....	40
3.2.5	PRASKANJE IN TREPLJANJE PO GLAVI.....	41
3.2.6	BARIKADE Z ROKAMI .....	42
3.2.7	KRETNJE S PREKRIŽANIMI ROKAMI .....	43
3.3	ROKOVANJE.....	43
3.3.1	BARIKADE Z ROKAMI .....	43
3.3.2	ODBIJAJOČE ROKOVANJE.....	45
3.3.3	PRAVILA ROKOVANJA .....	47
3.3.4	RAZLIČEN POMEN NEVERBALNEGA KOMUNICIRANJA .....	47
4	RAZISKAVA .....	48
4.1	UVOD IN NAČRT .....	48
4.2	VRSTA RAZISKAVE IN HIPOTEZE .....	48
4.3	OPIS VZORCA ANKETIRANCEV .....	48
4.4	ČAS, NAČIN IN KRAJ IZVEDBE ANKETE.....	50
4.5	OBDELAVA IN ANALIZA PODATKOV .....	50
4.6	REZULTATI IN INTERPRETACIJA .....	51
5	ZAKLJUČEK IN SKLEP.....	70
6	PREDLOGI.....	72
7	LITERATURA IN VIRI.....	73
5.	DODATEK (PRILOGE).....	75
7.1	PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	75

# 1 UVOD

Bolje je nič reči, kakor nič povedati (portugalski pregovor v Zidar 1996: 46).

Ne učimo se je.

Težja je, kot si mislimo.

Naš obstoj je odvisen od nje.

Ne moremo je spremeniti, dokler ne spremenimo sebe (Greene 1995: 5).

Menimo, da je sposobnost učinkovitega sporazumevanja ena izmed najpomembnejših veščin za uspeh v življenju. Zmožnost uspešne komunikacije ni vsem prirojena, z nekaj volje in truda pa se je naučimo. Opustiti je potrebno ustaljene navade komuniciranja in jih zamenjati z novimi, učinkovitejšimi.

Stik zaposlenega na banki in stranke je navadno dokaj kratek, zato je toliko bolj pomembna kvaliteta komunikacije.

Tema je zanimiva za obdelavo, ker je delo osebnega bančnika močno povezano z komunikacijo, tako verbalno kot neverbalno. Pri delu je izziv najti pravi način komunikacije, da stranki vzbudimo zanimanje za storitev, ki jo želi in potrebuje.

Največji izziv je preko prodajnega sestanka ugotoviti, kaj dejansko stranka potrebuje, pri tem upoštevati prodajni plan in preko teh dveh meril in ugotovitev proces tako skomunicirati, da smo vsi zadovoljni in imamo občutek, da smo prišli do željenega cilja.

V bankah delamo z vsemi tipi strank, sestankujemo pa zelo kratek čas, spoznavni in prodajni pogovori potekajo običajno trideset minut. V tem času moramo ugotoviti, na kakšen način naj peljemo razgovor, da ugotovimo, kaj stranki prodati s palete ponudb, jo s tem pridobiti in na dolgi rok zadržati.

Želja po uspešnem službovanju v NLB d.d. nas je pripeljala do raziskane teme diplomske naloge, pa tudi duša vsakega osebnega bančnika naj bi bila naravnana k v veliki meri prijetnemu, odprtemu in prijaznemu komuniciranju z nam dragimi strankami, saj so naš kruh.

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, na kakšen način naj komuniciramo s strankami osebnega bančništva, da se bodo z veseljem vračale nazaj do izbranega osebnega bančnika.

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

S pomočjo ankete smo raziskali, ali je poleg poznavanja veščin komunikacije pomembno tudi poznavanje osebnostnih lastnosti ljudi. Prav tako smo raziskali, kaj je strankam na banki všeč in česa ne marajo pri komunikaciji. Raziskali smo tudi, zaradi česa se stranke vračajo na določeno banko. Zanimalo nas je, kako konkretno izboljšati poznavanje osebnostnih lastnosti ljudi in veščine komunikacije zaposlenih osebnega bančništva.



## 1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Naloge smo se lotili v okolju NLB d.d., Poslovalnica za osebno bančništvo, Trg republike 2, 1520 Ljubljana.

NLB Skupina uspešno udejanja strategijo največje slovenske mednarodne finančne skupine. Ideja je danes resničnost in obljuba za v prihodnje. Širitev univerzalno bančne finančne ponudbe na domačem in tujih trgih ostaja naš ključni cilj, saj želimo ponuditi vedno več, vedno boljše in zagotoviti celovito finančno ponudbo na enem mestu.

S širitvijo ponudbe na obbančne finančne storitve in s prilagajanjem potrebam lokalnih trgov smo se v NLB Skupini lotili zahtevne naloge, vendar jo vidimo kot velik izziv. NLB Skupina je svojimi 54 članicami na 18 trgih stabilen partner, ki ponuja številne kombinacije finančnih storitev za vsak posel. Ponosni smo, da lahko stojimo ob strani v najrazličnejših okoliščinah, ponujamo prilagojeno finančno ponudbo in stranke spremljamo na številnih trgih, saj želimo graditi partnerski odnos. Partnerski odnos, ki temelji na zaupanju, visoki kakovosti, širitvi obsega poslovanja, stroškovni učinkovitosti in obvladovanju tveganj.

Smo finančna ustanova s tradicijo in s strankami v središču našega delovanja. Naši cilji so vedno usmerjeni k zadovoljstvu uporabnikov. Prepričani smo, da je NLB Skupina z 12 bankami, 11 lizing podjetji, 12 podjetji za financiranje mednarodne trgovine (faktoring, forfeitiranje, izvozno financiranje), 5 družbami v zavarovalništvu in družbo v upravljanju s premoženjem ter 14 družbami z ostalih področij zaupanja vreden partner, ki doma in v tujini nudi finančno podporo pri uresničitvi poslovnih idej. S 1.500 korespondenčnimi povezavami v 140 državah je NLB Skupina največja slovenska mednarodna finančna skupina. 31. 12. 2009 je bilo v NLB Skupini 9.435 zaposlenih.

Banka s poslanstvom je veliko več kot seštevek njenih dejavnosti. Svoj vpliv na finančnem trgu NLB utrjuje z aktivno vlogo na vseh področjih družbenega razvoja. Z uresničevanjem svojih poslovnih ciljev na temelju tradicije in zaupanja ter z odgovornim negovanjem poslovnih vrednot oblikuje novo podobo bančne kulture. Kot največja slovenska banka se zaveda pomembnosti svojega poslanstva in dejstva, da se z uspešnim razvojem družbe kot celote krepita tudi ugled in moč.

Članice NLB Skupine nudijo poslovanje s prebivalstvom, gospodarskimi družbami, zasebniki in finančnimi institucijami na 16 trgih.

Banke, članice NLB Skupine, nudijo opravljanje bančnih in drugih finančnih storitev za poslovne subjekte in fizične osebe. Široka paleta storitev je prilagojena potrebam in zahtevam posameznih tržišč. Z NLB Skupino je v Sloveniji mogoče poslovati prek več kot 200 poslovalnic, v Srbiji in Črni gori prek več kot 170 poslovalnic, v Bosni in Hercegovini prek 100 enot, v Makedoniji prek 20 enot ...

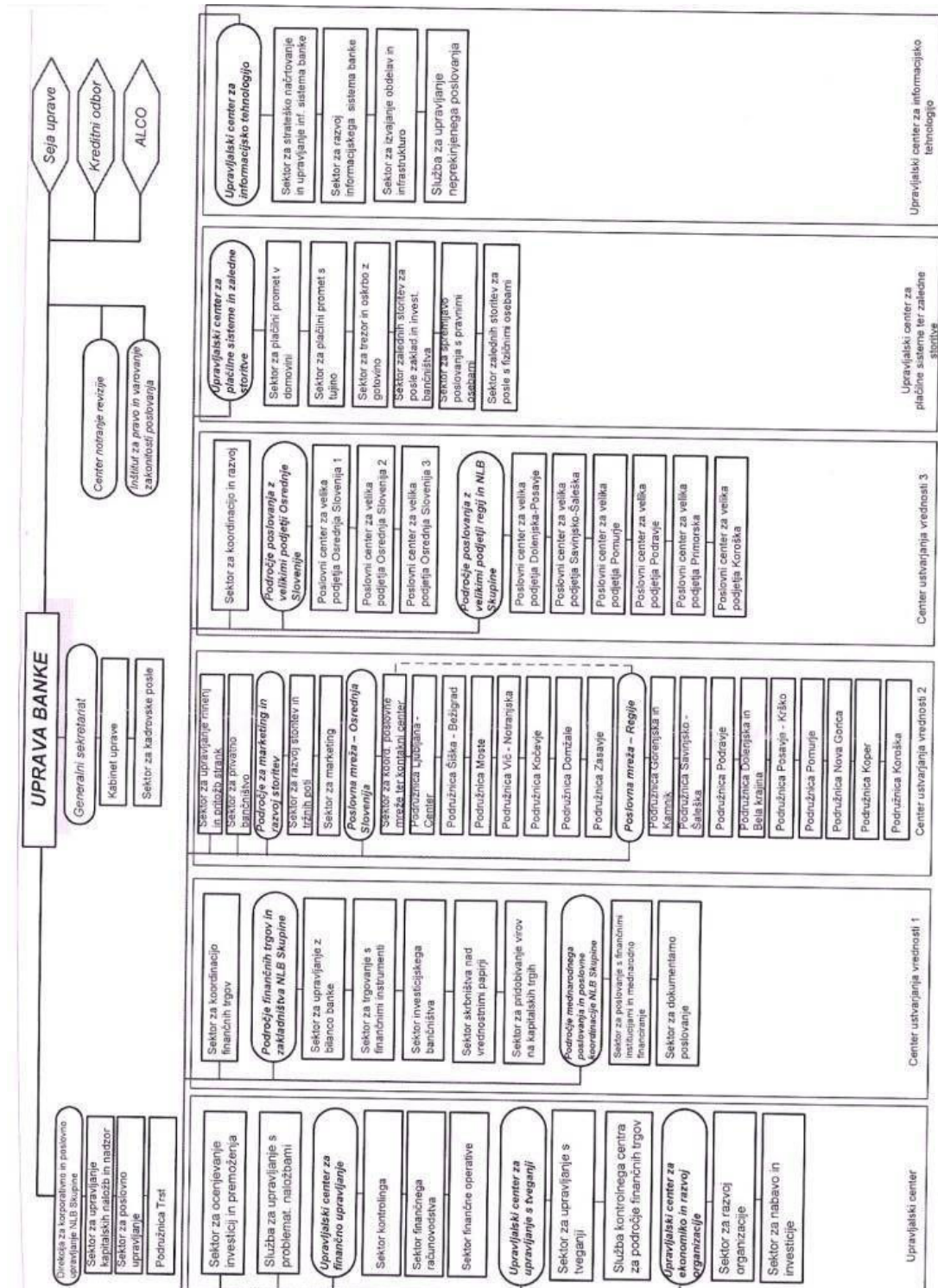
S širitvijo ponudbe na obbančne finančne storitve in s prilagajanjem potrebam lokalnih trgov so v NLB Skupini na vseh 16 trgih stabilen partner, ki ponuja številne kombinacije finančnih storitev za vsak posel.

NLB d.d. je finančna institucija s tradicijo, ki na prvo mesto uvršča stranke, zato so delo in cilji usmerjeni k zadovoljstvu vsake stranke.

### **1.2.1 DEJAVNOST BANKE**

- plačilni promet
- kreditne storitve
- vloge
- investicijsko bančništvo
- kartične storitve
- izvedeni finančni inštrumenti
- storitve vzajemnih skladov
- bančno zavarovalništvo
- skrbniške storitve
- druge storitve

### 1.2.2 ORGINAZACIJSKA STRUKTURA NLB D.D.



Slika 1: Organizacijska struktura NLB d.d. (Vir: Interno gradivo.NLB d.d. 2010)

### **1.3 HIPOTEZE IN OMEJITVE**

Predpostavljamo, da:

1. strankam osebnega bančništva pomeni besedna komunikacija več kot nebesedna;
2. znanje veščin komunikacije osebnega bančnika in poznavanje osebnostnih lastnosti ljudi lahko pomembno izboljša stik s stranko;
3. stranke se v »svojo« banko vračajo zaradi kvalitetno opravljenih storitev, pestre izbire storitev, prijaznosti in strokovnosti osebja.

Omejili smo se na raziskavo strank osebnega bančništva v NLB d.d., Trg republike 2, 1520 Ljubljana.

### **1.4 METODE DELA**

Pri izdelavi diplomskega dela smo uporabili metode dela s knjižnim in neknjižnim gradivom, opravljena je bila kvantitativna raziskava (anketa in statistična obdelava). Prispevek k metodi za dvig kakovosti storitev na banki in promociji uporabe slovenščine na javnih mestih smo opisali v zaključku naloge kot predlog za vodenje delavnic.

## 2 TEORETIČNE OSNOVE

### 2.1 KOMUNIKACIJA

#### 2.1.1 OPREDELITEV

Medosebno komuniciranje je proces, v katerem udeleženci pošiljajo, sprejemajo in tolmačijo (interpretirajo) sporočila oziroma znake, ki so nosilci določenega pomena (Možina, Tavčar, Kneževič 1998: 44).

Pojem poslovno komuniciranje je definiran kot izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se (ibid 22).

Kot poslovno komuniciranje označujemo tisto komuniciranje, ki poteka v organizacijah in med organizacijami, v katerih delujejo udeleženci komuniciranja - pošiljatelji in prejemniki.

Poslovno komuniciranje je namreč temeljno tkivo, ki med seboj povezuje udeležence v organizacijah in med organizacijami (ibid: 24).

Komunikacijo osebnega bančništva pri našem delu predstavlja telefonski pogovor, osebno sestankovanje, včasih je za dobro neverbalno komuniciranje dovolj samo mimika naših rok, oči in glave. Velikokrat uporabljamo elektronske komunikacije, velik poudarek pa dajemo pismom, dopisom, vabilom na sestanke. S komunikacijo osebnega bančništva se srečujemo vsak dan. Delo osebnega bančništva temelji na trženju in na medsebojnem dobrem sodelovanju med osebnim bančnikom in stranko, za kar pa moramo imeti osvojeno znanje strokovnega komuniciranja s strankami na delovnem mestu.

#### 2.1.2 NAMEN

Namenov poslovnega komuniciranja je toliko, kot je oblik sodelovanja med ljudmi (Tavčar 1995: 10).

Komuniciramo, da bi informirali, poučevali, prepričevali, predvsem pa, da bi vplivali na posameznike ter skupine (Možina, Tavčar, Kneževič 1998:18).

Različne oblike komuniciranja nam omogočajo dajanje in pridobivanje informacij, medsebojno izmenjavo podatkov in mnenj, vzdrževanje poslovnih in tržnih stikov, delovanje in prenos idej, zamisli in rešitev, začenjanje, razvoj in končanje dela, nabavo, prodajo, pogodbe, pregled, usmerjanje in usklajevanje tržnih poslov, reševanje tekočih in potencialnih problemov, raziskovalno in razvojno dejavnost.

#### 2.1.3 SESTAVINE, POTEK IN SMERI SPORAZUMEVANJA

(Vsak udeleženec) v poslovnem svetu mora razumeti, kako poteka komunikacijski proces. Komunikacijski model pokaže, kdo komu kaj sporoča, po kateri poti in s kakšnim učinkom. Poglavitna udeleženca v komunikaciji sta oddajnik in sprejemnik, komunikacijski orodji pa sta sporočilo in kanal. Štiri komunikacijske funkcije so zakodiranje, razkodiranje, odziv in povratna informacija. Zadnja prvina so motnje (Kotler 1996: 597).

**Oddajnik:**

je oseba, ki je vir informacij in pobudnik komunikacijskega procesa. Oddajnik (pošiljatelj) mora vedeti, kateri sprejemnik želi doseči in kakšne odzive pričakuje od njega. Izbere vrsto sporočila in najprimernejši kanal, nato pa sporočilo kodira.

**Sprejemnik:**

je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in razkodira oddajnikovo sporočilo. Razkodiranje sporočila je prevajanje kodiranih sporočil v obliko, ki je razumljiva sprejemniku (prejemniku, naslovniku).

**Sporočilo:**

je skupek verbalnih in neverbalnih simbolov in vsebuje informacije, ki jih želi oddajnik (pošiljatelj) prenesti sprejemniku (prejemniku, naslovniku).

**Komunikacijski kanal:**

je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja (oddajnika) k prejemniku (naslovniku). To so lahko različni neposredni stiki ali pa tehnični pripomočki, predvsem telekomunikacijske zveze (Možina, Tavčar, Kneževič 1998: 44).

Poznamo štiri komunikacijske funkcije (Kotler 1996: 598):

- **Kodiranje** pomeni pomensko vnašanje misli ali čustev v pisno ali besedno obliko.
- **Dekodiranje** je prevajanje kodiranih sporočil v obliko, razumljivo sprejemniku.
- **Odziv** so reakcije prejemnika na sprejete informacije.
- **Povratna informacija** je sporočilo, ki ga uporabnik pošlje prvotnemu sporočevalcu.

Upoštevati je treba, da se pogosto pojavljajo motnje, saj so ljudje vsakodnevno izpostavljeni številnim sporočilom. Selektivna pozornost, izkrivljanje in ohranitev so trije vzroki, zaradi katerih naslovnik ne sprejme določenega sporočila (Kotler, 1996, str. 598). Selektivna pozornost pomeni, da naslovnik ne zazna vseh sporočil. Selektivno izkrivljanje je popačenje sporočila: naslovnik sliši tisto, kar želi. Selektivna ohranitev pa pomeni, da naslovnik ohrani le del sporočil, ki so ga dosegla. Naloga sporočevalca je torej oblikovati takšno sporočilo, ki bo doseglo prejemnika kljub številnim motnjam v okolju.

Sporazumevanje poteka v podjetju ali organizaciji na naslednje načine (Tavčar 1995: 13): od zgoraj navzdol (navodila), od spodaj navzgor (vprašanja, informacije) ter počez med enotami in posamezniki na isti ravni. Po drugi strani pa je komunikacija lahko enosmerna, dvosmerna (med dvema udeležencema) ali večsmerna, ko nastopa več udeležencev.

## 2.2 NAČINI SPORAZUMEVANJA

Poznamo dva načina sporazumevanja, neverbalno in verbalno (besedno). Besedno komuniciranje delimo na govorno in pisno.

### 2.2.1 NEVERBALNO KOMUNICIRANJE

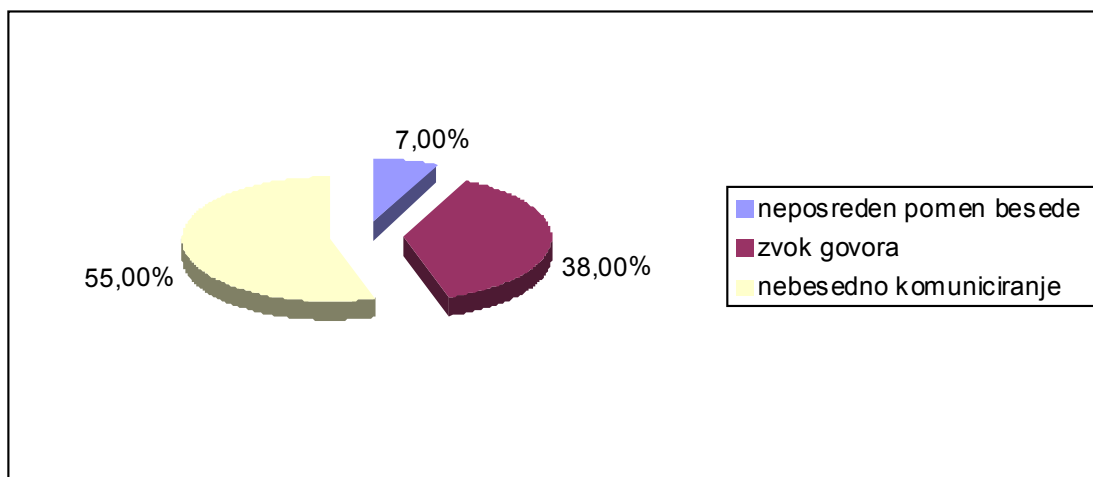
Komuniciranje, ki ne poteka niti v pisni niti v govorni obliki, je nebesedno (neverbalno) komuniciranje. Raziskave so pokazale, da je nebesedna komunikacija pomembnejša od besedne.

V povprečnem poslovnem razgovoru ima:

- neposredni pomen besed 7 % delež,
- zvok govora 38 % delež,
- 55 % pa odpade na nebesedno komuniciranje (Možina, Tavčar, Kneževič 1998: 47).

VPLIV NAČINA KOMUNIKACIJE	DELEŽ V %
Neposredni pomen besede	7,00
Zvok govora	38,00
Nebesedno komuniciranje	55,00
Skupaj	100,00

Tabela 1: Vpliv načina komuniciranja



Slika 2: Vpliv načina komuniciranja

Podjetja se med seboj razlikujejo tudi po tem, koliko se v njih pogovarjajo. Brajša (1994: 56) pravi, da obstajajo podjetja, kjer je veliko pogovarjanja, pa tudi pretežno molčeča podjetja. Značilnost slednjih je nejasno komuniciranje ter večpomenskost.

Različni avtorji podajajo različne vrste nebesednega sporočanja. Osredotočili smo se na delitev, ki jo navajajo Možina, Tavčar in Knežević (1998: 47).

## 1. Govorica telesa

obsega proksemiko (položaj in gibanje ljudi v prostoru), držo in hojo ljudi, gestiko (kretnje nog, rok in glave) ter mimiko (izraz obraza, oči). Ljudje si lastimo prostor okoli sebe in odganjamo vsiljivce iz našega intimnega in osebne prostora. Na področju drže in gibanja je pomembna pokončna in vzravnana drža, saj le-ta odseva človekovo razpoloženje in je tako eno izmed pomembnih sporočil okolici in tudi ena prvih stvari, ki jih sogovornik opazi. Na področju gestike in mimike so posebej nevarne določene navade, živčne kretnje. Dobro je, če se jih zavemo in potem tudi odpravimo.

Najbolj zgovorna pa je mimika obraza. Če stojita sporočevalec in prejemnik blizu, lahko iz obraznih gibov ogromno razbereta. Če se zelo pozorno opazujeta, ne moreta skriti majhnih gibov ustnic, drobnih trzljajev, gibov mišic okoli oči. Ti na videz nepomembni gibi povejo veliko več kot pa besede, saj so spontani in odražajo našo resnično naravo, nagnjenost do sogovornika in njegovega trenutnega sporočila. Telesno izražanje je namreč pod manjšim zavestnim nadzorom kot visoko kodirana besedna govorica (Kovačev 1997: 105). To je pomembno vedeti še posebej takrat, ko besede pravijo eno, govorica telesa pa drugo.

## 2. Prvi vtis

o sobesedniku napravimo že v prvih petih sekundah, potem ga le počasi dopolnjujemo. V teh petih sekundah opazimo splošno urejenost, pričesko, negovanost, vonj, ki ga oddaja opazovani, skladnost oblačila s splošno sprejetimi normami in z modnimi smernicami. Zato lahko z neprimernim oblačilom, nenegovanostjo ali kakšno drugo vpadljivo malomarnostjo našega osebnega videza že takoj na začetku obsodimo naša poslovna prizadevanja na neuspeh. Zelo pomemben je tudi prostor, kjer se odvijajo poslovni sestanki.

### 2.2.2 VERBALNO KOMUNICIRANJE

Verbalno komuniciranje obsega govorno in pisno komuniciranje.

#### Govorno komuniciranje

Govorno komuniciranje obsega nagovore, formalizirane razgovore med dvema osebama, razgovore v skupini oziroma z njo in neformalne govorice (Možina, Tavčar, Knežević 1998: 46).

Prednosti ustnega komuniciranja so:

- hitrost (pri ustnem komuniciranju je lahko največja),
- presojanje skladnosti (dosežemo jo s kombinacijo verbalnega in neverbalnega komuniciranja),
- celovitost sporočanja (sporočilo sprejmemo tudi iz govorice telesa, prostorske razdalje),



- preverjanje razumevanja sporočila (možno je postavljati dodatna vprašanja),
- zasebnost sporočanja (največja mera zasebnosti je dosežena pri ustnem komuniciranju).

Ustno komuniciranje pa ima sledeče pomanjkljivosti:

- nedokumentiranost (ni ga mogoče obnoviti in sčasoma se ta pomanjkljivost še stopnjuje),
- manjša dokazna vrednost (poslovanje je manj varno),
- manjša natančnost sporočanja (še posebej, če si sporočilo posreduje več ljudi).

### **Pisno komuniciranje**

To komuniciranje poteka preko pisem, časopisov in revij, oglasnih desk ter mnogih drugih priprav (zlasto elektronskih in optičnih), ki prenašajo sporočilo z zapisano besedo, s simboli, risbami, barvami ali kako drugače (ibid, 46).

Prednosti pisne komunikacije so:

- dokumentiranost (pismo lahko shranimo, računalniško arhiviranje pa je še enostavnejše),
- dokazljivost (pisno gradivo lahko hranimo neomejeno dolgo),
- natančnost (pisna komunikacija je bolj dodelana in jasna kot ustna).

Pomanjkljivosti pisnega sporočanja pa so:

- počasnost (ustno komuniciranje je kljub elektronski pošti hitrejše),
- ni takojšnje povratne informacije (včasih je čakanje na povratno informacijo huda prepreka za uspeh pri komunikaciji).

## **2.3 TIPI OSEBNOSTI GLEDE NA TEMPERAMENT**

### **2.3.1 RAZLIKE MED LJUDMI**

Rodimo se različni, imamo različno zunanost, vsak ima svoje starše, smo različne narodnosti in imamo različni ekonomski položaj, različni inteligenčni in emocionalni kvocient, pa tudi različni **temperament**. Življenje nas oblikuje vsak dan posebej, spreminjamo se, lahko si polepšamo zunanji izgled, popravimo ekonomski in socialni položaj, vendar pa naše bistvo ostaja enako. Svojega temperamenta ne moremo spremeniti, lahko pa ob boljšem poznavanju samega sebe učinkoviteje izkoristimo svoje močne točke in se podamo na pot premagovanja svojih šibkosti.

Ugotavljanja razlik med ljudmi smo se lotili, da bi pridobili čim bolj natančne informacije, po katerih značilnostih najlaže ločimo in opredelimo vrsto ljudi. Dnevno se pri delu v osebnem bančništvu srečujemo z nešteto vrstami tipov strank, vsaki posebej pa se moramo profesionalno približati in naš prodajni pogovor pripeljati do uspešnega zaključka.

Zelo velik vpliv ima lahko nepravilna neverbalna komunikacija pri sangviniku, če mu ne pokažemo naših čustev, obrazne mimike, minike rok, kar tak človek potrebuje.

Pri melanhoniku nam ne bo nič dobrega doprinesla hitrost, živahnost, odzivnost, pri koleriku pa bo ravno obratno, ker ta silovitost, naglost in aktivnost potrebuje, pri flegmatiku pa bomo igrali na dober konec, če bomo odigrali vlogo mirnega, hladnega, stabilnega osebnega bančnika. Vsi ti raziskani pojmi nam dajejo nov elan za raziskavo o verbalni in neverbalni komunikaciji osebnega bančništva.

### 2.3.2 ŠTIRJE OSNOVNI TEMPERAMENTI

Osebnost si lahko predstavljamo kot celoto, ki jo sestavljajo številne značilnosti. Trajne značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujejo med seboj, imenujemo osebnostne lastnosti. Mednje spadajo inteligentnost, živahnost, marljivost, moč, spol, starost, telesna teža in višina, barva las in kože itd.

Praktično lahko govorimo o neomejenem številu osebnostnih lastnosti. Pri vsakem posamezniku se te lastnosti združujejo v značilen vzorec, ki je enkrat in neponovljiv, v njegovo osebnost.

Vse ljudi pa je možno razvrščati po tipoloških teorijah v štiri kategorije temperamentov (Musek, Pečjak 1997:194):

- **sangvinik** (lahkotnost, živahnost, odzivnost, vedrina, podjetnost, spremenljivost),
- **melanholik** (počasno, a globoko doživljanje, pesimizem, zavrtost, depresivnost),
- **kolerik** (silovitost, razburljivost, naglost, aktivnost, prepirljivost, nezadovoljstvo) in
- **flegmatik** (neodzivnost, mirnost, hladnokrvnost, počasnost, stabilnost).

#### 1. Sangvinik

Sangvinikova osnovna želja je zabavati se. Rad je v središču pozornosti in animira svoje poslušalce, od tod tudi njegova nalepka "popularni". Zaradi prirojene sposobnosti zabavnega pripovedovanja zgodb ga ljudje radi poslušajo. Popularni sangvinik ima rad delo, ki je zelo razgibano, zaradi svoje močne potrebe po druženju tudi delo z ljudmi. Zanj je najboljši fleksibilen delovni čas, kajti popularni sangvinik ne mara urnikov in rokov. Popularnemu sangviniku zelo ustreza delo prodajalca ali predstavnika podjetja na terenu, ki mu avtomatično dopušča fleksibilen delovnik in neštete možnosti druženja z ljudmi. Ker z lahkoto očara svoje poslušalce, je kot prodajalec izredno uspešen. Delo vodje je ravno tako primerno za človeka z značajem sangvinika, vendar pa bi mu pri tem prišel prav skrben asistent, ki bi ga redno opozarjal na njegove obveznosti.

Slabost sangvinika je, da ne zna reči "ne", ko ima ogromno projektov in se utaplja v delu. Sangvinik ponavadi zamenja veliko delovnih mest in ima zelo raznolik življenjepis, vendar mu manjka življenjski cilj. Popularni sangvinik večkrat preveč govori, hitro se začne dolgočasiti, v določenih situacijah pa preveč vzkipi.

<b>Močne značilnosti/Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
rad ima ljudi	motiviran s čustvi
z lahkoto se spoprijatelji	ne mara urnikov
hitro se razburi	ne zna reči "ne"
službo si zlahka najde	išče opravičila
ima smisel za humor	hitro mu je dolgčas
zna očarati ljudi	nima občutka za čas
ustvarjalen	se preveč razburja
uspešen v aktivnostih	zlahka ga zmotimo
odličen prodajalec	manjka mu cilj
odličen pripovedovalec	preveč govori

Tabela 2: Močne značilnosti in slabosti sangvinika (Vir: Littauer 1999: 59)

## 2. Melanholik

Prvinska želja melanholika je, da so vse stvari popolne. Popolni melanholik bi rad dosegel popolnost, kar pa je seveda nemogoče, zato je večkrat razočaran. Popolnost mu vzame veliko časa, po drugi strani pa so določena delovna mesta, za katera se zahteva prav to. Projekte npr. vedno konča še pred rokom, kar je ravno obratno kot pri sangviniku. Se zelo dobro organizira, je točen in natančen. Ima prirojeno sposobnost analiziranja samega sebe, drugih ljudi in dela, ki ga opravlja. Melanholik si naredi red s pomočjo lestvic in grafov, današnji čas računalništva je kot ustvarjen zanj.

Slaba stran popolnega melanholika je njegov pretirani perfekcionizem. Ko popravlja druge ljudi in njihove napake, lahko ta njegova nekontrolirana potreba preseže meje lepega vedenja. Melanholikova slabost je tudi, da je premalo spontan in da v skupini dela slabše kot sam. Popolni melanholik ne dela dobro, če je pod pritiskom.

<b>Močne značilnosti/Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
načrtovalec	pomanjkanje spontanosti
dobro dela sam	lahko zaide v depresijo
odličen s številkami	naivno idealističen
rad ima grafe	zelo varčen
organiziran	pod pritiskom ne dela dobro
rad dela v tišini	pretirano perfekcionističen
natančen	potrebuje veliko časa
analitičen	težko ga je zadovoljiti
pošten	slabše dela v skupini
rad ima lepoto	pretirano natančen

Tabela 3: Močne značilnosti in slabosti melankolika (Vir: Littauer 1999: 67)

## 3. Kolerik

Prvi trenutek močne kolerike lahko zamenjamo za popularne sangvinike, ker so tudi

oni ekstrovertirani. Razlika med obema tipoma je, da popularni sangviniki potrebujejo občinstvo zaradi zabave in kot prijatelje, močni koleriki pa iz svoje potrebe po nadziranju. Rojeni so za šefe, ker imajo radi kontrolo nad situacijo. Koleriki so proizvodno orientirani in storilnostno naravnani.

Kot melanholiki imajo tudi koleriki organizacijske sposobnosti. Razlika med obema tipoma je, da se melanholiki organizirajo tako, da vse zapišejo in sistematizirajo, koleriki pa se organizirajo v svoji glavi in potem odločno opravijo potrebno. Koleriki se dobro znajdejo v stresnih situacijah, kar je ravno obratno kot melanholiki.

Slabe strani kolerikov pa so živčnost, stalna potreba delati, ne morejo se umiriti. Izrazita slabost močnega kolerika je manipulacija z drugimi. Nekateri koleriki so pripravljeni narediti vse, samo da bi obdržali vodilni položaj in nadzor nad sodelavci. Silno se namreč bojijo izgube nadzora.

<b>Močne značilnosti/Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
odločen	vztraja pri svojem prepričanju
reševalec problemov	ima majhno potrebo po prijateljih
neustrašen aktivist	preveč samozavesten
rad ima izzive	ne zna se sprostiti
rojen vodja	deloholik, živčen
hiter organizator	boji se, da bi izgubil nadzor
orientiran k proizvodnji	pričakuje popolno vdanost
odličen v krizi	avtoritete se nasilno polašča
samoobvladan	nečustven
običajno ima prav	manipulira z drugimi

*Tabela 4: Močne strani in slabosti kolerika (Vir: Littauer 1999: 75)*

#### 4. Flegmatik

Mirni flegmatiki so najbolj "neopazni" na delovnem mestu, so mirni, prijetni, uravnovešeni. Ne vzbujajo pozornosti ne s svojo zunanostjo ne z vedenjem. Ko se v kaosu popularni sangvinik razburja, močni kolerik grobo nadzira, popolni melanholik pa pade v depresijo, bo mirni flegmatik zbrano in zanesljivo opravil svoje delo. Mirni flegmatik se zelo dobro obese kot administrator in kot pomirjevalec sprtih strani.

Ima pa flegmatik tudi svoje slabosti: je preveč miren, premalo motiviran in drugi ga morajo večkrat vzpodbujati k delu. Kaže premalo navdušenja in njegovo vedenje včasih že meji na brezskrbnost. Flegmatikova mirna narava ne dopušča zapletanja v konflikte, temveč se jim izogiba. Pričakuje, da se bodo stvari sčasoma kar same rešile, zato odlaša z reševanjem.

<b>Močne značilnosti/Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
miren, dodaja ravnotežje	se v nič ne zapleta
obvladan, obziren	trmast
pomirja	odlašujoč
zanesljiv	nenavdušen
duhovit	preveč miren
zna predati naloge drugim	brezskrben
dober poslušalec	pomanjkanje pobude
ima malo sovražnikov	ne mara sprememb
vztrajen, dosleden	sovraži konflikte
učinkovit motivator	težko ga je premakniti

Tabela 5: Močne in slabe lastnosti flegmatika (Vir: Littauer 1999: 85)

### 2.3.3 KAKO PREPOZNATI POSAMEZEN TIP TEMPERAMENTA PRI STRANKI

#### 1. Sangvinik

Popularnega sangvinika ni težko opaziti, ker vedno najbolj izstopa. Njegova oblačila so vselej vpadljiva, svetla, modna, morda tudi v bleščečih odtenkih. Sangvinikova oblačila izstopajo tudi po nenavadnih krojih, kar drži tudi za moške, saj je sangvinik neznansko rad v središču pozornosti. Prepoznamo ga po glasnem govorjenju in živahni govorici telesa. Pomembno je, da sangvinika prepoznamo, ker potrebuje od osebnega bančnika neverjetno veliko pozornosti, moramo ga hvaliti, mu laskati, mu dajati vtis, da je za nas resnično najpomembnejša oseba sredi prodajnega razgovora.

#### 2. Melanholik

V skupini ljudi bodo za vpadljivimi sangviniki naslednji opaženi popolni melanholiki. Njihova oblačila bodo v vsakem trenutku nosila pečat popolnosti, lepo se bodo skladala z urejeno pričesko in s čistimi čevlji. Melanholik ima tudi držo lepo pokončno, njegove geste so premišljeno izbrane, z rokami ne maha vsevprek kot sangvinik. Da prepoznamo v stranki melanholika je pomembno zato, ker moramo biti osebni bančniki vedno naravnani h končnemu cilju - zadovoljiti potrebo stranke in s tem zagotoviti še izpeljavo posla, ki banki prinaša dobiček. Lepo oblečeni in prefinjeni melanholiki pričakujejo urejeno pisarno, v komunikaciji moramo biti mirni, zbrani in natančni pri odgovorih, ki jim jih podajamo. Le tako bomo želi uspehe.

#### 3. Kolerik

Za kolerike velja, da jim je funkcionalnost vedno pomembnejša od izgleda. Tako se bodo oblekli in obuli tako, da jim bo udobno, hkrati pa jim je pomembno, da bodo imeli z oblačilom še mogočnejši videz. Kolerika prepoznamo tudi po močnih, težkih korakih. Znajo tudi udariti po mizi, da bolj poudarijo svoje trditve ali pa žugati s prstom. V nasprotju z melanholikom kolerik ne spoštuje "osebnega prostora" ljudi in se tega niti ne zaveda. Kolerika moramo spoznati, da ga obvladamo na ravno pravi

način. Ne smemo mu ukazovati ali mu agresivno razlagati o neki novi bančni storitvi, katero menda potrebuje, ampak delamo vtis, da sam pelje finančni razgovor, le z smerokazi verbalne in neverbalne komunikacije si pomagamo prikrmariti sestanek do uspešnega zaključka.

#### 4. Flegmatik

Mirni flegmatik nima jasno prepoznavnega zunanjšega izgleda. Mirni flegmatik je tisti, ki nima očitnih potez drugih osebnostnih tipov. Je nevpadljivo oblečen, govori počasi in tiše kot ostali ter zna poslušati ostale soljudi. Njegove kretnje so nevsiljive, počasne. Na pogovor s flegmatikom se je potrebno še posebej pripraviti, saj bo neodločen, zavlačeval bo z odločitvijo in ko bo enkrat odkorakal iz pisarne, ga bomo težko ponovno privabili. Njegova mirnost, počasnost sta za nas največji nasprotnik, na kar pa se moramo profesionalno odzvati.

#### Kombinacije temperamentov

Do sedaj smo obdelali osnovne osebnostne tipe, opazili pa bomo tudi take stranke, ki nimajo samo značilnosti enega osebnostnega stila. Takšni ljudje so ponavadi kombinacija dveh tipov temperamentov. Večinoma so blizu razdelitvi na pol, lahko pa so v 99 % en osebnostni tip z le nekaj lastnostmi drugega (Littauer, 1999: 97). Ugotovimo, da poleg osnovnih štirih temperamentnih tipov osebnosti obstaja še šest tipov osebnosti, ki so kombinacija dveh temperamentov.

#### Pristne kombinacije:

- popularni sangvinik + močni kolerik,
- popolni melanholik + mirni flegmatik.

#### Komplementarne kombinacije:

- močni kolerik + popolni melanholik,
- mirni flegmatik + popularni sangvinik.

#### Nasprotja:

- popularni sangvinik + popolni melanholik,
- močni kolerik + mirni flegmatik.

Pri **pristnih kombinacijah** gre za velike podobnosti. Sangvinik in kolerik sta ekstrovertirana, optimistična in rada delata z ljudmi. Melanholik in flegmatik pa sta introvertirana, pesimistična in raje delata individualno.

V **komplementarnih kombinacijah** gre za dopolnjujoče lastnosti. Kolerik in melanholik sta usmerjena k uresničevanju nalog, flegmatik in sangvinik pa sta bolj kot k delu usmerjena k odnosom med ljudmi. Če ima oseba kombinacijo temperamenta, kjer gre za **nasprotujoč** odnos, ima lahko težave notranje razdvojenosti. Sangvinik in melanholik sta čustvena in imata umetniške sposobnosti, medtem ko sta kolerik in flegmatik brezčutna in imata močno voljo.

**Popularni sangvinik + močni kolerik**

Čisti popularni sangvinik obožuje zabavo, je duhovit in družaben, hkrati pa zna biti neorganiziran, naiven in nesposoben dajati pobudo. Čisti močni kolerik misli le na svoje delo in stremi k uresničevanju ciljev, žal pa je tudi ukazovalen in nadzorovalen ter prepričan, da cilj opravičuje sredstva. Osebnostna mešanica teh dveh temperamentov je torej nekdo, ki je zagnan delavec in ima hkrati očarljivost popularnega sangvinika. Kolerikov zagon bo spodbudil sangvinikov del k dokončanju projektov, sangvinikova nagnjenost k zabavanju pa bo delo naredila zabavnejše. Tip osebnosti s to kombinacijo lastnosti nima tako ekstremne potrebe biti vodja, kot je to značilno za čistega kolerika. To je optimistična oseba, ki rada dela v družbi, je živahna in glasna.

**Popolni melanholik + mirni flegmatik**

Osebnost popolnega melanholika in mirnega flegmatika ima introvertiran in pesimističen značaj, kar je razlog, da se ta dva dela osebnosti lepo ujemata. Takšna oseba je perfekcionista, ki si ne želi zapletati v konflikte. Večkrat zaide v notranjo razdvojenost, saj želi stvari narediti popolno in se hkrati izogniti prepiru, kar pa je mnogokrat nemogoče. Slabi strani tega značaja sta depresivnost ter neodločenost.

**Močni kolerik + popolni melanholik**

Zelo pogosto najdemo ljudi s kombinacijo močnega kolerika in popolnega melanholika. Ta oseba je zelo delovna in je hkrati mešanica moči in popolnosti. Stvari morajo biti narejene takoj in popolno. Velika nevarnost je, da človek s takim temperamentom začne mojstrsko manipulirati z drugimi. Če ima oseba več značilnosti melanholika, je rada bolj v ozadju. V primeru, da delež značilnosti močnega kolerika prevladuje, ima ta oseba močno potrebo po vodenju. Ker je kolerik tip optimističnega značaja, melanholik pa pesimističen, je njuna kombinacija oseba, ki zelo hitro menja razpoloženje. Usmerjenost k doseganju popolnih rezultatov lahko takega človeka pripelje na vrh družbene lestvice. Ljudi okoli sebe, prijatelje in zaposlene uporablja za lastno dobro in doseganje rezultatov. Ko jih ne potrebuje več, jih lahko mirno in brez pretresov zapusti.

**Mirni flegmatik + popularni sangvinik**

Niti popularni sangvinik niti mirni flegmatik nimata želje po dosežkih, temveč jima je bolj pomembno, da sta v dobrih odnosih z ljudmi okoli sebe. Taka oseba ima smisel za humor ter zabavo. Preveč egocentrično naravo popularnega sangvinika bo ublažila mirnost flegmatika, flegmatikovo zaprtost pa bo omilila živahnost sangvinika. Če oseba postane že ob omembi zabave živahnejša, stran popularnega sangvinika prevladuje. Slabost ljudi s takim značajem pa je, da ne znajo upravljati z denarjem.

**Popularni sangvinik + popolni melanholik**

Oseba s to kombinacijo lastnosti doživlja vzpone in padce, čustvene pretrese in tudi travme. Verjetno je oseba razvila tak temperament nasprotujočih si značilnosti zaradi ran iz preteklosti. Lastnosti enega dela kombinacije so kot maska, ki si jo nadene, da prikrije in ne občuti nerešenih težav iz otroštva.

### **Močni kolerik + mirni flegmatik**

Tudi ta kombinacija lastnosti ima svoje velike vrhunce in pristanke na dnu, vseeno pa ne doživlja takšnih čustvenih pretresov kot oseba s kombinacijo popularnega sangvinika in popolnega melanholika. Pri tej osebi gre bolj za vprašanje delati ali ne delati. Mirni flegmatik si želi oddiha, močni kolerik pa ima občutke krivde, če ni ustvarjalen (Littauer 1998: 152).

## **2.4 ZAZNAVNI TIPI OSEBNOSTI**

V tem poglavju bomo izhajali iz spoznanj nevrolingvističnega programiranja (okrajšava NLP) ki sta ga v zgodnjih sedemdesetih letih odkrila John Grinder in Richard Bandler (Weigel 1996: 9). Izraz nevrolingvistično programiranje povezuje tri pojme. Izraz "nevro" pomeni, da vse naše vedenje izvira iz nevroloških procesov vida, sluha, vonja, okusa in dotika. Svet doživljamo skozi pet čutov, podatkom dodamo smisel ali pomen in temu primerno delujemo. To pomeni, da naša nevrologija ne obsega le nevidnih miselnih procesov, temveč tudi naše vidne fiziološke odzive. "Lingvistični" del imena nakazuje, da jezik uporabljamo za urejanje svojih misli in vedenja, da lahko komuniciramo z drugimi. Načini, ki jih izberemo za učinkovito organiziranje svojih misli in dejanj pa so zajeti v "programiranju" (O'Connoor, Seymour 1996: 24).

Na kratko lahko strnem, da je nevrolingvistično programiranje znanost, ki nas uči o tem, kdo smo in kako komuniciramo, je neke vrste most med verbalno in neverbalno komunikacijo.

### **2.4.1 NAČINI ZAZNAVANJA**

Ljudje se sporazumevamo preko valovanja. Rečemo, da komuniciramo na treh različnih frekvencah:

- **vizualni** (slike, podobe),
- **avditivni** (zvoki, toni)
- **kinestetični** (otip, občutki).

Po Greenu (1991: 40) so v naših možganih trije komunikacijski centri: vizualni, avditivni in kinestetični. Kadar komuniciramo na vizualni frekvenci, smo povezani z delom možganov, kjer je vizualni center in uporabljamo predvsem čutilo za vid. Če komuniciramo na avditivni frekvenci, smo povezani z delom možganov, kjer je avditorni center in največ uporabljamo čutilo za sluh. V primeru komunikacije na kinestetični frekvenci pa smo povezani s kinestetičnim možganskim centrom ter pretežno uporabljamo ostale tri čute: okus, vonj in dotik. Naši trije glavni čutni kanali nam posredujejo celoto naših izkušenj. Imenujemo jih "načini zaznavanja".

V razgovoru s strankami osebnega bančništva želimo doseči maksimalno prodajo v trženju bančnih storitev. Poznavanje vseh treh frekvenc nam lahko veliko pripomore k kakovostni in zadostni prodaji. Pri strankah osebnega bančništva opazimo, da so po večini vizualni tipi, saj jim urejenost osebnega bančnika in pisarne veliko pomeni. Če so izpolnjeni vizualni pogoji, stranka veliko hitreje pristane na sklenitev posla, kot pa če bi imeli prižgan radio, ali bi nam v predalu omarice zvonil mobilni telefon med



razgovorom. Na otip ni veliko predmetov, edinole reklamni letaki. Bančne storitve se ne da prijeti, z izjemo pogodbe in denarja seveda. Zato smo le malo strank opredelili med uporabnike kinestetičnih frekvenc. Vsi ti dejavniki vplivajo na prodajo osebnega bančništva, zato smo se jih lotili v diplomski nalogi raziskati.

### **1. Vizualni tip**

Ugotovljeno je bilo, da je približno 40 % ljudi vizualnih, kar pomeni, da svet zaznavajo pretežno skozi čutilo za vid. Vzrokov, zakaj je večina ljudi vizualnega tipa, je lahko veliko. Lahko je prirojeno, ali pa smo od rojstva naučeni, da uporabljamo za zaznavanje predvsem oči. Naša informacijska družba je namreč naravnana tako, da daje prednost vizualnosti že od zgodnjega šolanja dalje ter usmerja v uporabo računalnika in televizije. Vizualni tip človeka ima v spominu shranjene prizore in dogodke kot na fotografijah in jih ob priklicu tako tudi vidi. Če je naša stranka, ki je vizualni tip, izpostavljena različnim slikovnim in pisnim materialom, ji bo to pomagalo, da si bo lažje predstavljala celotno sliko.

Ta tip stranke tudi "posluša" z očmi, medtem ko avditivni tip "posluša" z ušesi. Poudariti je potrebno, da ima vizualni tip vgrajen tudi avditivni in kinestetični način zaznavanja, saj se nihče ne more v celoti izražati samo skozi en zaznavni način. Tudi najbolj ekstremni vizualni tipi bodo po potrebi uporabili druge čute za opravljanje določenih nalog.

### **2. Avditivni tip**

Avditivni ljudje dojemajo svet glede na to, kakšen zven ima in so v mnogih pogledih bolj odvisni od svojega načina zaznavanja kot vizualni ljudje od svojega vida. Avditivcev je približno 30 %. Glede na to, da je njihova pozornost zelo osredotočena na pojav zvoka, jih zlahka zmoti kakšen vsiljiv zvok, čeprav zelo prijeten. Teže kot drugi prenašajo neharmonični hrup ali kakšen oster zvok. Avditivci komunicirajo z besedami, uživajo v dialogu in so med vsemi tremi tipi najbolj pozorni poslušalci. Avditivni tip si najbolj zapomni glasove, to je višino in jakost zvoka. S spominom na glasove si lahko prikliče tudi druge v preteklosti zaznane informacije. Če želimo pritegniti pozornost avditivnega tipa, se najbolje obnesejo raznoliki glasovni dražljaji. Pogovorov iz preteklosti se spominjajo tako, da slišijo izrečene besede. Spominjajo se tudi, kako so zvenele. Iz teh spominov lahko sestavijo celoten pretekli dogodek. Čustev se oklepajo dlje časa kot vizualci, kar je razumljivo, saj zvok, da se razblini, potrebuje mnogo več časa kot podoba. Prijateljstva in razmerja zelo težko prekinejo, nerazrešene probleme pa avditivni ljudje najdlje razčiščujejo, kar prav tako izhaja iz že navedenega vzroka.

Avditivci so manj gibljivi kot vizualci, gibljejo se bolj preudarno in manj sunkovito. Avditivni tip občuduje eleganco in tiste, ki obvladajo spretnosti govorništva. Za ta tip ljudi je zelo pomembno, da mu informacij ne predstavljamo monotono.

### **3. Kinestetični tip**

Kinestezija je zaznavni način, preko katerega našim izkušnjam pripisujemo občutke. Če je naš primarni zaznavni način kinestetičen, smo z okoljem povezani preko občutkov. Kinestetik občuti, če je stvar dobra ali slaba, primerna ali neprimerna. Kinestetik od vsega najbolj ceni občutljivost in si želi razumevanja, zato je tudi do

drugih zelo sočuten. Kinestetikova sposobnost je, da se zna vživeti v sogovornikove občutke sreče, žalosti ali bolečine. Kinestetik uživa v pogovoru iz drugačnega razloga kot vizualec ali avditivec. Medtem ko vizualci ali avditivci komunicirajo s pomočjo podob in zvokov, kinestetik besede, zvoke in podobe preoblikuje v občutke. Ko se spominja preteklih dogodkov, mu misel na takratne občutke lahko v spomin priključijo tudi druge, za posel (na primer) pomembne informacije. Slike, skozi katere doživlja svet, mu omogočajo, da zna bolje kot drugi tipi sproščati svoja čustva, zato ne doživlja tako velikih vzponov in padcev. Kinestetikov je tako kot avditivcev približno 30 %.

#### **2.4.2 TELESNE ZNAČILNOSTI TREH ZAZNAVNIH TIPOV STRANK**

Med našim zaznavnim načinom in biokemičnim ter fiziološkim stanjem telesa obstaja povezava (O'Connoor, Seymour, 1996: 20). Iz tega sledi, da se tisti, ki svet doživlja primarno skozi občutke, fizično razlikuje od tistega, ki primarno zaznava preko slik in podob. Telesne značilnosti strank nam jih bodo pomagale uvrstiti v enega izmed treh zaznavnih tipov, kar nam bo pomagalo, da bomo lažje vzpostavili neposredni stik in posledično zadovoljive odnose pri trgovanju. Zagotovo se bo ustrezno vedenje obrestovalo pri pozitivni odločitvi strank, da neko storitev kupijo. S pravilnim izborom verbalne in neverbalne komunikacije bomo pripomogli k boljšemu počutju in vzbudili zaupanje, kar pa skoraj vedno pripelje na koncu do prodaje, kar pa je tudi naš cilj trženja v osebnem bančništvu.

##### **Telesne značilnosti vizualnega tipa**

Vizualne osebe dihajo hitro in višje v prsnem košu, njihov dih je plitek. Njihov glas je napet in višji, govorijo neenakomerno hitro. Glava je nekoliko privzdignjena, ramena so nazaj, oči pa jasne. Telesna konstitucija vizualnih ljudi je večinoma ektomorfna, postava je vitka in dolga. Kadar brskajo po svojih vizualnih podobah, se njihove mišice napnejo. To je očitno, ko si na primer drgnejo vrat. Vizualni ljudje med pogovorom pogosto kažejo na svoje oči. Včasih vizualnega tipa označimo kot arogantnega, saj so njegovi miselni procesi zelo hitri in je tudi do drugih manj občutljiv in potrpežljiv (Visual Auditory Kinesthetic, 2001).

##### **Telesne značilnosti avditivnega tipa**

Avditivni ljudje dihajo bolj sproščeno kot vizualni, njihovo dihanje je ritmično pravilno. Dihajo nižje v prsnem košu, zato je njihov glas jasen in zvočno prijeten. Na splošno so ti ljudje manj vitki kot vizualci in manj mišičasti od tipičnih kinestetikov. Njihova telesna struktura nam zato ne more služiti pri prepoznavanju. S kretnjami rok večkrat kažejo na ušesa, kar jim pomaga pri prepoznavanju informacij. Avditivci se na okolico akustično odzivajo.

##### **Telesne značilnosti kinestetičnega tipa**

Kinestetiki dihajo nižje v predelu prepone ali trebuha, glas imajo nizek in globok. Dihajo globoko in dih jim pomaga, da še bolj intenzivno potujejo skozi svoje občutke. Hitrost in globina dihanja se pri kinestetiku prilagajata trenutnim občutkom. Način govora pri kinestetiku je navadno pomirjujoč, sočuten ali pa tak, da vliva zaupanje.

Premori med mislimi so daljši in vizualec lahko ob tem postane nestrpen, avditivcu pa se tak način govora zdi monoton. Kinestetiki so običajno mišičaste in hkrati vitke postave, kar je povezano z njihovo potrebo po dotiku. So pa tudi kinestetiki, ki imajo polno in mehko telo. To so tisti, katerih kinestetična usmerjenost je manj zunanja kot notranja. Manj so odvisni od zunanjega čutila za tip in se bolj usmerjajo v notranje doživljanje in občutenje.

### 2.4.3 BESEDE, PO KATERIH PREPOZNAMO ZAZNAVNE TIPE OSEBNOSTI

Ljudje, ki različno čutno zaznavajo, uporabljajo različne besede, s katerimi opisujejo dogajanje, ter uporabljajo različne fraze. Besede, ki jih določen čutni tip osebe uporablja pri komuniciranju, imenujemo usmerjevalne besede. Te besede pomagajo osebi, ki verbalno komunicira, da lažje izrazi, kar želi povedati in nam obenem izdajajo, kateremu čutnemu tipu ta oseba pripada. Vizualni tipi ljudi uporabljajo vizualne usmerjevalne besede, aditivni se večinoma poslužujejo avditivnih, kinestetiki pa kinestetičnih usmerjevalnih besed. Nekatere najpogosteje uporabljane besede in njihove pomenske različice v drugih dveh zaznavnih načinih bomo navedli v tabeli 6.

<b>Vizualni tip</b>	<b>Aditivni tip</b>	<b>Kinestetični tip</b>
videti	slišati	čutiti
gledati	poslušati	otipati
svetel	glasen	nujen
slika	zvok	občutek
barvit	melodičen	vznemirljiv
razsvetliti	biti uslišan	biti občuten
jasen	harmoničen	skladen
uvideti	uglasiti se	uskladiti se
pojavit se	govoriti	zavedati se
perspektiva	izraz	kontakt
osredotočen	poslušajoč	gotov
meglen	neubran	neroden
žareč	oster	dražeč
oblika	odmev	slutnja

*Tabela 6: Besede, ki jih uporabljajo različni čutni tipi osebnosti (Vir: Brooks 1996: 65)*

## 2.5 USPEŠNO KOMUNICIRANJE S STRANKAMI

### 2.5.1 TIPI OSEBNOSTI GLEDE NA TEMPERAMENT IN NAČIN ZAZNAVANJA

V prejšnjih poglavjih smo predstavili štiri temperamente in razvrstitev strank v tipe, nato pa so navedeni različni primarni zaznavni načini. V odnosih na delovnem mestu je koristno poznati obe razvrstitvi in to znanje tudi s pridom uporabljati. Želimo poudariti, da razvrščanje strank v skupine glede na njihov temperament in zaznavni način ni tipiziranje ljudi, ki bi služilo označevanju, temveč naj bi služilo vzpostavljanju čimbolj učinkovite komunikacije.

Ko spoznamo, da imamo ljudi različne primarne načine zaznavanja in smo hkrati različnih temperamentov, začnemo drugače gledati na druge. Ne trudimo se več, da bi vse naredili takšne, kot smo sami. Začenjamo jih sprejemati, to pa nam olajša komunikacijo (Littauer, 1998: 178). Hkrati lahko predvidimo posameznikov odziv v različnih situacijah, kar pomeni, da imamo v rokah zelo pomembno orodje.

### **Krepitev lastnih moči in premagovanje šibkosti**

Preden se lotimo odnosov in komuniciranja z drugimi, se posvetimo samemu sebi. Ugotovimo, kateremu zaznavnemu tipu pripadamo, nato pa to upoštevajmo pri vsakdanjem delu in odnosih. Ta informacija je zelo pomembna in nam lahko prinese pozitivne spremembe in celo nepričakovane uspehe. Odkrijmo, kateremu tipu temperamenta pripadamo. Pri prepoznavanju svojega in strankinega temperamenta nam pomaga naša čustvena inteligenca, ki je definirana kot sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi (Goleman 2001: 338).

Če nam sposobnost uživanja v druge ne dela težav, potem nam tudi prepoznavanje strank ne bi smelo predstavljati napora. V primeru, da te spretnosti nimamo razvite, pa se je lahko naučimo, za kar že obstajajo izobraževalni programi. Le-ti nam prinesejo uspešnejše prepoznavanje in obvladovanje čustev ter lepše odnose z ljudmi (Goleman 1997: 334).

Odkrijmo tudi svoje pozitivne in negativne lastnosti. Ob tem se moramo zavedati, da mnoge pozitivne lastnosti lahko hitro prerastejo v slabosti, če z njimi pretiravamo, gremo v skrajnosti. S pozitivnimi lastnostmi, ki jim rečemo tudi naše moči, običajno nimamo težav, postane pa zapleteno, če se lotimo svojih slabosti. To najbolj opazimo, če nam na primer sodelavec, nadrejeni ali stranka da negativno pripombo. Te preprosto nočemo sprejeti, četudi gre velikokrat za upravičeno kritiko. V resnici pa bi nam zelo koristilo, če bi kritiko poslušali, jo predelali in se iz nje česa naučili. Priznanje lastnih šibkosti je prvi korak k samoizboljšanju in osebnostni rasti.

Da bi imeli čimbolj uspešne medsebojne odnose, ki nam prinesejo zadovoljstvo, poslovni uspeh in nenazadnje tudi zaslužek, se odpravimo na pot premagovanja svojih šibkosti in krepitev moči. Navedli bomo, katere značilnosti posameznih tipov temperamentov so potencialno nevarne, da postanejo slabosti. Slednjim se nato posvetimo, da najdemo pot, kako jih omiliti in celo povsem odpraviti.

### **Sangvinik potrebuje organizacijo**

Ko sangvinik ugotavlja svoje slabosti, verjetno najprej ugotovi, da preveč govori. Za to obstaja več rešitev (Littauer, 1998: 93): zavestna odločitev, da bo govoril pol manj kot do sedaj, da bo pozoren na znake dolgočasje pri sogovornikih, da svojo pripoved omeji na bistvo ter neha pretiravati. Sangvinik svoje pripovedi rad okraši, ti okraski pa kaj hitro postanejo laži.

Drugi problem popularnega sangvinika je, da končuje stavke drugih ali celo odgovarja namesto njih. Spoznati mora, da je to skrajno neolikano in da ni prav on poklican za prekinjanje tišine. Poleg tega sangvinik ni prav dober poslušalec ker se zanima predvsem zase. Zatorej naj se sangvinik odloči, da bo začel pazljivo poslušati in samo opazovati, da ne bo dodajal svojih komentarjev. Tako se bo postopno začel zanimati tudi za interese drugih in jim bo znal sočutno prisluhniti.

Za uspešno poslovanje pa se mora sangvinik predvsem organizirati. Sangvinik je

znan kot pozabljiv in raztresen. Za dobre poslovne odnose bi poskrbel že s tem, da bi se trudil zapomniti imena svojih strank in sodelavcev, v skrajni sili si jih lahko celo zapiše. Pri delu s strankami osebnega bančništva s sangvinikom velikokrat predajamo prednost njemu samemu, da nam vse pove, kaj razmišlja, dobro ga poslušamo, nato pa mi njega pripravimo z mimiko telesa, naj še on posluša naše odgovore in mnenja ter razlago dolečene storitve, katera bi bila zanj primerna.

### **Melanholik naj se razvedri**

Prvi problem, na katerega naleti melanholik, ko analizira svoje lastnosti je, da zelo hitro postane potrta (Littauer 1998: 109). Ker je tako naravnan k popolnosti, ga vsaka malenkost spravi iz ravnovesja. Žal je tako, da na delovnem mestu nihče ne mara depresivnežev. Sodelavci se v bližini melanholika izogibajo tistim temam, ki ga prizadenejo. Sčasoma to zanje postane prenaporno in se depresivnemu melanholiku raje izogonejo. Melanholik se rad osredotoči na težave. Še dolgo potem, ko ga je šef opozoril na določene slabosti, bo v mislih premleval izrečene besede in tako z negativno naravnanostjo onemogočal nadaljnje sodelovanje. Oseba takega temperamenta je prepričana, da so se vsi nastrojili proti njej in da uživajo, ko jo lahko ranijo. Popolni melanholik naj se torej namesto na kritike osredotoči na pohvale, ki ga bodo zanesljiveje pripeljale do pozitivnih rezultatov.

Melanholik je v svojem bistvu negotova oseba, zato ima slabo mnenje o sebi. To pa mu na delovnem mestu prav nič ne koristi. Razišče naj vzroke za svoje nesamozavestno obnašanje. Pomeni, naj se spomni, kdaj je kdo izrekel kritiko na njegov račun. Ko si bo priklical v spomin dogodke, zaradi katerih so ga kritično označili, jih bo s tem ozavestil in ugotovil, da zaradi preteklih kritik ne sme občutiti kompleksa manjvrednosti. Zdaj ima namreč moč, da pretekle vzorce, ki so mu jemali samozavest, zamenja z novimi, pozitivnimi.

Omenila bi še melanholikovo neodločnost, ki je povezana z njegovim pretiranim načrtovanjem prihodnjih dejavnosti. Obotavlja se, ker želi vse narediti popolnoma prav. V resnici pa delovni čas teče in ob koncu delovnega dne ni narejeno toliko, kot bi lahko bilo. Rešitev težave predstavlja bolj samozavestno odločanje, manj obremenjevanja s podrobnostmi in manjša poraba časa za načrtovanje. Nazadnje naj bo melanholik pozoren še na previsoka merila, ki jih postavlja. Dejstvo je, da drugi ne morejo opraviti vsega tako natančno kot on sam, zato naj se popolni melanholik poskuša s tem sprijazniti. Sprejme naj življenje in ljudi takšne, kakršni so. Stvari žal ne bodo nikoli popolne, zato melanholiku predlagamo sprostitev. Pri osebnem bančništvu melanholika poizkusimo sprostiti in ga malo v šali opomniti, da ni vse vedno že v začetku stoddostotno znano, kakšen bo rezultat storitve čez pet let, da na to vpliva veliko zunanjih dejavnikov, katere pa mu v danem trenutku ne moremo napovedati. Vsekakor pa imamo v razgovoru premalo časa, da bi vse stranke vedno prepoznali preko opazovanja. Vse to se da na rediti na dolgi rok, recimo na petem ali šestem sestanku, ko že veliko več vemo od stranke, ki sedi pred nami in se lahko res dobro pripravimo na sestanek z njo.

### **Kolerik naj se umiri**

Močni kolerik je od vseh temperamentov najbolj prepričan, da je brez napak. Vedno bo znal povedati, kaj ni njegova šibkost in na dolgo razložiti, kaj je tuja napaka (Littauer 1998:121). Ker močni kolerik ne prizna svojih napak, jih tudi spremeniti ne

more. Če pa se močni kolerik prepriča, da je potrebno nekaj spremeniti, bo to naredil najhitreje od vseh. Kolerikov problem je, da mora nenehno delati. Seveda je izvrsten delavec, toda ne zna se ustaviti niti za trenutek. Zaradi svojih izjemnih delovnih sposobnosti in moči, ki jim ostali niso kos, pride do vodstvenih položajev v podjetjih. Enako kot nase pritiska tudi na svoje podrejene, ti pa kolerikovemu tempu težko sledijo. Če ves delovni čas ne garajo, so podcenjeni in zaničevani. Rešitev za kolerika je, da neha tako pritiskati na ostale ljudi ter se sprijazni z njihovim dosedanjim tempom. Kolerikova slabost je prevelika potreba po nadzoru, kar uresničuje tudi z grobim manipuliranjem. Dejstvo je, da ne zna ravnati z ljudmi, nima občutka za vodenje sodelavcev, čeprav se navadno znajde prav na takem položaju. Svetujemo mu lahko več potrpežljivosti in mirnejši pristop. Odločitev, da ne bo dajal nasvetov, če ga zanje ni nihče prosil, je prav tako napredek.

Kolerik je prepričan, da ima on vedno prav. Komuniciranje z njim je težko, ker bo vedno dokazal, da imajo drugi napačno mnenje in bo trdno vztrajal pri svojem. Če bi se kolerik znal opravičiti, bi bil to velik napredek za njegovo osebno rast. On je namreč prepričan, da je izjava *oprostite* znak šibkosti. Če bi kolerik priznal, da ima nekaj šibkosti, bi dejansko postal tako popolna oseba, kot misli, da je.

### **Flegmatik naj se motivira**

Mirni flegmatik nima tako očitnih slabosti, a kaj, ko tudi pozitivne lastnosti niso tako očitne. Njegove moči in šibkosti so v bistvu zadržane (Littauer 1998: 135). Flegmatikova očitna šibkost je, da ga nobena stvar ne more navdušiti. Če bi bili pripravljene, da se vsaj občasno nad čim navdušijo, bi pri sogovornikih naleteli na drugačen odziv. Sedaj jih s svojo neizraznostjo samo jezijo. Pomembno bi bilo, da bi znali pokazati svoja čustva. Ker mirni flegmatik noče nikogar prizadeti, da ne bi povzročal nemira, ne bo nikoli rekel ne. To zanj osebno ni dobro, pa tudi za sodelavce ne, saj nikoli ne vedo, kaj bi flegmatik v resnici rad. Sam težko sprejema odločitve, pri odločitvah drugih pa se ravno tako težko angažira. Naučil naj bi se sprejemati odgovornost za svoja dejanja, s tem pa med drugim ne bi več dajal vtisa nedelavnosti. Flegmatik se najraje drži že utečenih tirnic. Nove naloge in projekti ga ne zanimajo, tako nima možnosti napredovanja. Flegmatik se lahko odloči in vsak teden poizkusi kaj novega. Sčasoma bo ugotovil, da ga spremembe bogatijo in lahko postanejo sestavni del njegovega dela in življenja. Na kratek rok se jim lahko predlaga nakup novih storitev, ki bi jim kasneje zagotovile izpolnitev zastavljenih ciljev, ki pa jih niso uspeli uresničiti, da s tem ne bi koga drugega prizadeli.

### **Čustvene potrebe različnih tipov temperamentov strank**

Vsi ljudje smo razumska, duhovna, pa tudi čustvena bitja. Kot čustvena bitja imamo vsak svoje čustvene potrebe in težimo k njihovi zadovoljitvi. Te svoje notranje potrebe pa kažemo na različne načine, nekateri pa jih kljub želji po zadovoljitvi spretno skrivajo. Če želimo imeti dobre odnose s strankami, je naš cilj med drugim prepoznavanje potreb strank. Ko jih uspešno prepoznamo, se lahko lotimo njihovega zadovoljevanja. Čustvenih potreb strank ne želimo zadovoljevati samo zaradi strank samih, temveč tudi zaradi nas, saj imamo zagotovo interes delati v okolju s prijetnim ozračjem.

Če pogledamo čustvene potrebe ljudi, ki sem jih glede na njihov temperament

razvrstila v štiri skupine, lahko ugotovimo tudi štiri različne tipe čustvenih potreb.

### **Popularni sangvinik**

išče pozornost, odobravanje. S tem namenom se tudi vpadljivo oblači, glasno verbalno in živahno neverbalno komunicira. Sangvinik je razvil svojo očarljivost prav zato, da ga bomo opazili. Sam se te svoje potrebe mogoče niti ne zaveda, a kljub temu v okolju, kjer ne bo opažen, ne bo dolgo vztrajal.

### **Popolni melanholik**

si želi, da ga razumemo. Je izredno čustvena oseba in njegova čustva se navadno izražajo skozi občutljivost. Ker je zelo senzibilen do ljudi, enako pričakuje tudi od drugih. Želi si ljudi, ki si bodo vzeli čas in mu razumevajoče prisluhnili. Ravno tako si želi, da bi znali spoštovati njegovo zasebnost.

### **Močni kolerik**

ima nenehno potrebo po doseganju ciljev, vendar pa hkrati potrebuje tudi zunanjo potrditev za vse. Sangvinik si želi, da bi opazili njega samega, medtem ko kolerik išče pohvalo za svoje delo. Želi hvaležnost za usluge, ki jih naredi, ter da mu pokažemo, da ga cenimo.

### **Mirni flegmatik**

si s svojo mirno naravo želi pridobiti naše spoštovanje. Mirni flegmatik je verjetno odraščal z občutkom manjvrednosti, zato si sedaj želi biti spoštovan. Zelo je hvaležen, če ga pazljivo poslušamo in mu pokažemo, da ga razumemo. Rad bi, da bi sogovornik opazil njegovo vrednost in mu to tudi jasno povedal.

Vsak izmed štirih bi svojo čustveno potrebo izrazil s takole prošnjo (Littauer 1999: 121–141):

- Popularni sangvinik – Poglejte me!
- Popolni melanholik – Razumite me!
- Močni kolerik – Cenite me!
- Mirni flegmatik – Pustite me pri miru!

## **2.5.2 KAKO VZPOSTAVIMO NEPOSREDEN STIK S SOGOVORNIKOM**

Spoznanje, da ljudje zaznavamo na različne načine, je zelo dragoceno. Pogovori s strankami bodo veliko bolj učinkoviti, če bomo upoštevali različnost strank ali poslovnih partnerjev. Upoštevanje pa pomeni, da s sogovornikom govorimo na isti valovni dolžini. Ker ne moremo spremeniti njegovega načina zaznavanja, nam preostane le, da se mi prilagodimo sogovorniku. Videl, slišal ali občutil bo, da smo ga razumeli. Neposreden stik s stranko ali poslovnim partnerjem lahko vzpostavimo na različne načine. Uskladimo lahko verbalno in neverbalno komunikacijo (Brooks, 1996: 66).

### **Vzpostavitev neposrednega stika na verbalni ravni**

Govorica odraža naš način mišljenja in je s tem odličen pokazatelj našega zaznavnega načina. Ljudje uporabljamo določene usmerjevalne besede, ki odpirajo čutni kanal, skozi katerega komuniciramo. V Tabeli 5 smo že našli nekaj takih besed, ki jih uporabljajo čutno različni tipi. Opazovalec se mora torej potruditi prepoznati svojega sogovornika in eden od načinov je, da posluša, katere usmerjevalne besede uporablja.

Nekaj primerov stavkov osebe vizualnega tipa:

- Ali vidiš, da je to popolnoma jasno?
- Poglej si to!
- Si lahko stvar predstavljaš?

Aditivno naravnana oseba govori nekako tako:

- Ali slišiš, kaj ti govorim?
- To mi zveni zelo dobro.
- Verjemi mi na besedo.

Kinestetična oseba uporablja stavke, kot so:

- Kako občutiš to?
- Slutim, da bo to dobra stvar.
- Imam vznemirljiv občutek.

Naša naloga je v bistvu popolnoma enostavna, zahteva le, da v pogovoru z določenim zaznavnim tipom uporabljamo enake usmerjevalne besede, kot jih uporablja on. S tem mu damo vedeti, da ga vidimo, slišimo ali občutimo. Oseba, s katero smo v stiku, bo zadovoljna, saj bo dobila občutek, da jo popolnoma razumemo in sprejemamo tisto, kar nam želi povedati. Njej skoraj gotovo ne bo prišlo na misel, da se zavestno trudimo vzpostaviti dober stik, nam pa bo še kako koristilo pri poslovnem pogovoru. Uskladitev besed je eden od korakov do vzpostavitve neposrednega stika. Vsi osebni bančniki se poslužujemo verbalne komunikacije pri vizualni, aditivni in kinestetični stranki. Vsi se nagibamo, da vzpostavimo prvi kontakt z neko poslovno mero prijaznosti in odkritosti, vsebuje pa ta komunikacija veliko profesionalnega bančnega znanja; moramo se zavedati, da se naše stranke največkrat zato obračajo na nas po bančne nasvete.

### **Vzpostavitev neposrednega stika na neverbalni ravni**

Na neverbalni ravni je vzpostavitev pravega stika mogoča s tehniko, ki se imenuje zrcaljenje (Brooks 1996: 92). Zrcaljenje je način, pri katerem z drugimi komuniciramo s pomočjo njihovega lastnega neverbalnega načina obnašanja, da drugemu ponudimo zrcalo njegovega obnašanja. Ljudi najbolj privlačijo njim podobni in če se obnašamo tako kot oni, jim ne ponujamo le vidnih in podzavestnih podob samih sebe, temveč tudi tiste, ki za nas nimajo pomena. Tako se lahko naužijejo svoje lastne podobe, nam pa ni potrebno vedeti ali razumeti vzrokov za takšno obnašanje. Uspeh je kljub temu zagotovljen. V tem je tudi preprostost tehnike



zrcaljenja. Uporabiti moramo vsa svoja čutila, ne le sluh. Komuniciranje z različnimi tipi osebnosti na delovnem mestu in drugod zahteva od nas mnogo sposobnosti, na srečo se večine od njih lahko naučimo.

Pri neverbalnem komuniciranju se v osebnem bančništvu poslužujemo prajezičja, gest, obraznih izrazov, pogleda oči, dotikanja, prostora, časa in poslovnih daril. Vse našteje pojme vestno uporabljamo pri neverbalni komunikaciji z našimi strankami. Menimo, da vsi ljudje želimo delati v prijaznem okolju in bivati med prijaznimi ljudmi, zato se moramo osebni bančniki zelo potruditi in tu lahko stoodstotno izkoristimo znanje neverbalne komunikacije.

Zagotovo bomo naredili na stranko na prvem sestanku večji pozitiven vtis s prijaznim nasmehom, ravno prav močnim stiskom roke, odkritim pogledom v oči in ji z roko nakazali, da jo prijazno vabimo v pisarniške prostore na zaupen pogovor o finančah. Če pa bi bili mrki, tihi in ne bi podali roke vljudno v znak dobrodošlice, bi se ta stranka obrnila do katerega drugega osebnega bančnika ali pa celo napotila svoje finance in sebe v drugo banko. To pa bi bila za osebnega bančnika poslovna katastrofa.

Ugotovili smo, da ima tako verbalna kot neverbalna komunikacija zelo velik vpliv tako na stranko kot na osebnega bančnika. Vsi smo radi deležni lepega stika in odnosa, ki nam da občutek varnosti in zanesljivosti. Ravno tako se vedejo anketiranci, s pomočjo katerih smo naredili raziskavo o verbalni in neverbalni komunikaciji osebnega bančništva.

## 3 NEBESEDNO ALI NEVERBALNO KOMUNICIRANJE

### 3.1 UVOD IN NAČRT

Vsak dan sproti pri pogovorih s stranko uporabljamo v veliki meri neverbalno komunikacijo. Zelo pomembno je, da imamo glavo polno pozitivnih misli ob čakanju na stranko. Obraz moramo imeti veder, oči in usta naj dajo znak prijaznosti, odprtosti, veselja. Stranka mora ob prihodu zaznati dobrodošlico že ob pogledu na osebnega bančnika, za to smo osebni bančniki dolžni poskrbeti sami. Samo besedni pozdrav, a mrk obraz bo vse pokvaril. Ob pogovoru moramo uporabljati še ostale tehnike neverbalne komunikacije. Zelo pomembna je za nas informacija, kakšne volje pride stranka na sestanek. Njen mrki pogled pokaže, da je vstala z levo nogo in je nejevoljna in pripravljena na spor. Takrat moramo uporabiti vse znanje, da prišleka z neverbalnimi načini komuniciranja spravimo v dobro voljo in do pozitivnega mišljenja.

Velik vpliv pri nadaljevanju komuniciranja pomeni obleka osebnega bančnika. Oblečeni moramo biti v poslovnem stilu, imeti urejeno pričesko, roke, čevlje in skrbeti za nego telesa. Delovno okolje pa osebnim bančnikom pripomore k dobremu počutju in posledično boljšemu navezovanju neverbalne komunikacije in s tem prehod na verbalno, besedno komuniciranje, ki prinese uspešen zaključek obema stranema sodelujočih komunikatorjev.

Pri svojem delu se osebni bančniki poslužujemo vseh tehnik za vzpostavitev dobrega prvega vtisa na stranko, uporabljamo geste, izrazov obraza preveč ne poudarjamo, se ne delamo začudene ali preveč prijazne, ko sprejmemo stranko, jo gledamo v oči in ji podamo roko v znak dobrodošlice. Prevelikega dotikanja, razen rokovanja ne smemo uporabljati, ker se gibljemo v poslovnem prostoru, ne smemo pogledavati na uro in stranko delati nervozno, ker to na vse vpliva negativno. Vsega mora biti vsega ravno prav, da je poslovni sestanek uspešno vzpostavljen in zaključen, brez neprijetnosti in posledično konfliktov.

Neverbalna komunikacija obsega vsa nebesedna sporočila, namenjena kateremu koli človeškemu čutu. Najbolj znani vrsti sta govornica telesa in besedna intonacija. Mnogo težje ga je obvladovati, saj udeleženec pogovora lahko izda marsikaj, česar ne bi hotel. Zaznavanje nebesednih sporočil je močno odvisno od kulturnega ozadja sprejemnika. Z neverbalno komunikacijo je mogoče izražati svoja stališča, namere, pričakovanja. Ko komuniciramo neverbalno, to velikokrat storimo podzavestno. Z boljším poznavanjem verbalne in neverbalne komunikacije se zmanjša možnost nerazumevanja in napačnega interpretiranja poslanih in prejetih sporočil.

Na podlagi analize številnih avtorjev je mogoče kot najpomembnejše vrste neverbalnega komuniciranja opredeliti naslednje (Kavčič, 2000, str. 282):

- prajezik,
- geste,
- izraze obraza,
- oči in pogled,
- dotikanje,
- prostor,

- čas,
- poslovna darila.

### 3.1.1 PRAJEZIK

Izraz **prajezik** se nanaša na kakovost uporabljenega glasu. Lastnosti uporabljenega glasu pri komuniciranju so naslednje: višina glasu, glasnost, hitrost govora, kakovost glasu in poudarek v stavku. Ljudje imajo neko specifično kombinacijo višine, glasnosti, hitrosti in kakovosti, ki je zanje tipična in se razlikuje od drugih. Vsaka od teh lastnosti posebej ali njihova kombinacija, dopolnjuje, nadomešča ali nasprotuje uporabljenim besedam. Prajezik je sredstvo za sporočanje čustev. S kombinacijo hitrosti, višine, glasnosti in kakovosti tona posameznik sporoča svoj čustveni odnos do tega, kar sicer izraža z besedami. S temi karakteristikami je mogoče dokaj dobro sporočati veselje, žalost, jezo, dolgočasje, zaničevanje itd. (Kavčič, 2000, str. 284). Naš glas odzvanja, da smo veseli vsake stranke, pa naj bo napovedana ali ne. Nikakor si ne smemo privoščiti, da bi nas ton glasu izdal, da nam strankin prihod ne ustreza. Govorica naj bo jasna, ravno prav glasna za dialog, ki nudi zaupnost in diskretnost. Jeze ali žalosti osebnega bančnika naj stranka nikoli ne začuti, ker to daj slab zgled o samem osebnem bančniku in banki.

### 3.1.2 GESTE

To so gibi, kretnje, običajno z rokami, s katerimi pošiljamo vidne signale gledalcu. Lahko so naučene, hotene, lahko pa so naključne ali tudi podzavestne. Pogosto komuniciramo tudi z gibi glave ali drugimi deli telesa. Pomeni gest se zelo razlikujejo med kulturami: kar je v eni priznano in dovoljeno, je lahko v drugi nespodobno. So pa tudi nekatere, ki imajo skoraj univerzalen pomen (Kavčič, 2000, str. 285).

Ob pozdravu ali odhodu pošljemo stranki signal, da smo je veseli, se nasmejimo, pomigamo z glavo v pozdrav, ji pomignemo, naj stopi v pisarno, nikoli pa se stiku ne izogibamo in se delamo, da prišleka ne vidimo s kotičkom očesa.

### 3.1.3 IZRAZE OBRAZA

Človek sporoča z obrazom. Obraz je tisti, po katerem človeka najprej prepoznamo (Florjančič, Ferjan, 2000, str. 44). Obraz sodi med najbolj izrazne kanale neverbalnega komuniciranja in je obenem tudi tip neverbalnega komuniciranja, ki ga ljudje najlažje nadzorujejo (Kavčič, 2000, str. 286). Pogled in izraz na obrazu sta najbolj vidni, fleksibilni in močni orodji neverbalnega komuniciranja (Becker, 1993, str. 83). V komunikacijah, ko sta sporočevalec in prejemnik blizu, lahko z obraznimi gibi posredujemo številna čustva in stališča. Nekatere izraze obraza, kot so nasmeh, smejanje, gubanje čela, je zelo lahko ponarediti (hliniti), medtem ko to ne velja za majhne gibe ustnic in okrog ust, trzanje mišic na licih, premikanje mišic okrog oči. Ti gibi mnogo povedo o čustvih in stališčih. Sposobnost prepoznavanja različnih izrazov obraza je odvisna od okoliščin, v katerih se pojavljajo, naših izkušenj s tistim, ki jih izraža, in s številom različnih prikazanih emocij. Prepoznavanje ni enako natančno za vsa čustva in ne pri vseh ljudeh, zato je pri razlaganju izrazov obraza potrebna previdnost, posebno, če imamo opravka z ljudmi, ki jih ne poznamo (Kavčič, 2000, str. 287).

Obrazni izrazi so zelo pomembni pri delu osebnega bančnika. Na sestankih s stranko se večino časa izvaja dialog, kar pomeni, da je težko hliniti občutke ob pogovarjanju o določeni storitvi. Naj naš obraz stranki vzbudi zaupanje in odkritost.

### 3.1.4 OČI IN POGLED

Oči sodijo med najpogosteje uporabljeni način neverbalnega komuniciranja. So zelo opazne in izrazite. Stik s pogledom se ustvari, kadar dve osebi gledata ena drugi v oči. Pogled v oči je na eni strani sredstvo sporočanja stališč, na drugi strani pa je sredstvo govorca za pridobivanje povratnih informacij od poslušalca. Odprt pogled naravnost v oči drugega se šteje za znak odprtosti in poštenosti, samozavesti in trdnosti. Bolj zaupamo tistemu, ki nas pri pogovoru gleda naravnost v oči. Vendar sogovornika ne gledamo vedno naravnost v oči, posebej ne dalj časa. Poslovni pogled je usmerjen v trikotnik med ustni in obema očesoma (Kavčič, 2000, str. 288).

Pri dialogih uporabljamo gledanje stranke v oči. Ne gledamo pa jo ves čas v oči, ker bi to pomenilo vspostavitve napetosti. Med pogovorom včasih za boljši občutek na hitro pogledamo v monitor računalnika, včasih tudi kaj skiciramo, olepšamo z nasmehom in to stranki pomeni več, kot pa če bi jo non stop med sestankom gledali naravnost v oči.

### 3.1.5 DOTIKANJE

Telesni stik je prvi način komuniciranja majhnih otrok s svojimi starši. Dotikanje s starši se reducira na stisk roke, poljub na lica itd. Telesne stike z drugimi ljudmi (zunaj družine) je mogoče razdeliti na socialne in nesocialne dotike. Nesocialni dotiki so tisti, ki jih imamo z ljudmi, katerih funkcija vključuje telesno dotikanje. To so zdravniki, frizerji, zobozdravniki in podobno. Socialno dotikanje pa pride v poštev z večjo skupino ljudi, s katerim delamo, se igramo ali se družimo (Kavčič, 2000, str. 296). Socialni dotiki so ponavadi izraz bodisi topline bodisi nadrejenosti. Po drugi strani pa z njim lahko pritegnemo pozornost ali jih uporabimo kot poudarek k govorjenim besedam (Baguley, 1994, str. 159).

Dotikanje strank je v osebnem bančništvu dovoljeno z rokovanjem ob prihodu in odhodu stranke. Nobenih drugih dotikov na delovnem mestu ni dovoljeno izvajati. Ne izvajamo objemanja, božanja rok, zadrževanja rokovanja v znak prijaznosti. Menimo, da tudi strankam uporaba intimne bližine (razmak med nama 40 cm) pri komunikaciji ne bi ustrezala in je prav, da se uporablja poslovna bližina (razmak 1,5 metra).

### 3.1.6 PROSTOR

Ljudje podobno kot živali označujemo prostor, ki ga štejemo za svojega. V organizacijah se oblikujejo norme glede uporabe prostora. Uporaba prostora je statusni znak (parkirni prostor, jedilnica, stranišče). Prostor, ki ga potrebujemo, zadovoljuje psihološke in fiziološke potrebe posameznika in izraz tega, kakšno razdaljo želimo z drugimi (Kavčič, 2000, str. 297). Ljudje pri komuniciranju zavzemajo medsebojne razdalje, od katerih sta odvisna vsebina in oblika

medsebojnega sporazumevanja (Mihaljčič, 2000, str. 41).

Pisarna osebnega bančništva je urejen prostor z lepo, v L izdelano pisalno mizo, barvno usklajenimi stoli in itisonom. Stene so bele barve, da nevtrarno vplivajo na poslovne finančne odločitve stranke. Stranki nudimo dovolj velik del pisalne mize, da nemoteno prebere in podpiše pogodbe pred sklenitvijo posla. Za urejenost pisarne pa poskrbimo vsak sam, prinesemo cvetje, odišavimo prostor, seveda pa naj bo pisarna vedno pospravljena. Vsaka stvar naj bo na svojem mestu ob prihodu stranke, ne smemo imeti motečih dejavnikov, česa, kar bi pozornost stranke motilo in preusmerjalo pozornost na nepomebne stvari.

### 3.1.7 ČAS

Čas ima posebno izpovedno moč v poslovnem komuniciranju čez meje kultur (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 57). Za uporabo časa je značilna velika kulturna determiniranost. Kulture merijo mentalni čas različno. Za severno Ameriko in severno Evropo je točnost velikega pomena. Točnost se šteje kot znak zanesljivosti. Oseba, ki ne prihaja točno na delo, ali oseba, ki stalno zamuja sestanke, s tem izpričuje svojo malomarnost, nezainteresiranost in podcenjevanje drugih udeležencev (Kavčič, 2000, str. 299). So poslovni partnerji, domači ali tuji, ki jim čas ne pomeni kaj prida, ki se jim ne mudi ali pa namenoma zbujejo tak vtis. Nekateri so takšni, ki so točni na minuto in takšni, ki vselej zamujajo četrto ure. Nekateri ne pozabijo na noben termin, druge pa je treba nenehno opozarjati (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 57). Čas je dobrina, ki ima veliko vrednost.

### 3.1.8 POSLOVNA DARILA

Poslovna darila so predmeti, ki jih poslovni partnerji podarijo drugim poslovnim partnerjem. So sestavina poslovnega protokola in poslovnega bontona ter del marketinga posamezne firme. Prispevajo k ustvarjanju ugodnega ozračja med poslovnimi partnerji. To pa je podlaga sporazumevanju in zaupanju. V tem smislu kaže ločevati med poslovnim in promocijskim darilom. Promocijska darila so navadno drobni predmeti reklamne narave (na primer obesek za ključke, pisalo z imenom podjetja). Promocijskih daril ne smemo uporabljati kot poslovna darila. Poslovna darila v politiki označujemo kot protokolarna darila. Razlika med enim in drugimi vsebinsko ni označena, najenostavnejše je razlikovanje glede na to, kdo komu darilo izroča. Če gre za darilo državnika ali države drugemu državniku ali državi, potem je to protokolarno darilo. Če pa poslovnež daje darilo poslovnemu partnerju, govorimo o poslovnem darilu (Kavčič, 2000, str. 301).

Ob prejemu poslovnega darila se vljudno zahvalimo, da pogledamo in ocenimo vrednost. Če presodimo, da je vredno več kot 50,00 EUR smo dolžni le-to vrniti stranki. Osebni bančniki prejemo od svojih komitentov v znak zahvale za uspešno izvršen posel šopek rož, kavo ali čokolado. Osebno sem prejela veliko tortic in šopkov rož, vse sem sprejela z nasmehom, brez velikega vznemirjenja in se ob odhodu stranke še enkrat zahvalila za prejeto darilo.

Poslovna darila osebni bančniki podarjamo strankam ob novem letu. Običajno so to koledarji, brisače, hranilnički, denarnice itd. To ni nikakršna podkupnina za bodoče

sodelovanje in zadržanje stranke, temveč le ustvarjanje občutka strankam, da so nam drage in nam veliko pomenijo. Stranke so vedno vesele darila, nismo še prejeli negativnega odziva.

## 3.2 ROKE SO PREDHODNICA NAŠIH MISLI

Roke so del telesa, ki imajo velik pomen pri komunikaciji z ljudmi. Iz govornice rok lahko razberemo marsikaj o osebnosti človeka. V zgodovini človeštva so roke vedno imele veliko vlogo ne samo pri razvoju človeka, temveč tudi pri komuniciranju, pri različnih simbolikah, ki so se oblikovale v toku razvoja človeka in se seveda še vedno oblikujejo v svoji sporočilnosti. Spremljajo jih lahko vse od različnih obrednih ceremonij, do znakovnih pomagala pri sporazumevanju predvsem gluhonemih ljudi pa do nosilk nakita.

Roke uporabljamo seveda pri rokovanju in imajo kot prvi telesni stik v medsebojni komunikaciji velik pomen. Ta stisk, ustvarjen z rokami, je tisti, iz katerega lahko marsikaj razberemo o značaju osebe, s katero se rokujemo, o njenem odnosu do nas, o njenem razpoloženju in podobno.

Roke so tiste, ki jih drug pri drugem opazimo takoj za obrazom in imajo vedno, ne samo v gibanju temveč tudi v mirovanju, veliko sporočilno vrednost.

### 3.2.1 ODKRITOST IN POŠTENOST

Skozi zgodovino so bile razprte roke znak resnice, odkritosti, vdanosti in poslušnosti. Prisega z dlanjo, položeno na srce; priče na sodišču v znak resnice dvignejo dlan v zrak, sveto pismo je v levi roki, desna roka pa vzdignjena, da jo vidi ves sodni zbor. Ob vsakdanjih srečanjih držijo ljudje dlani v dveh osnovnih položajih. Pri prvem je dlan obrnjena navzgor in je značilna za berače, ki prosijo denar ali hrano. Pri drugem pa dlan gleda navzdol, kot bi nekaj tlačila ali zadrževala. Najbolj zanesljiv način, s katerim odkrijemo, ali je oseba odprtega in odkritega značaja ali ne, je opazovanje dlani in njihove drže. Kadar ljudje želijo biti odkriti in pošteni, bodo eno ali obe dlani razprli poti sogovorniku in rekli: »Dovolite, da sem povsem odkrit z vami.« Ko se nekdo poskuša odkrito in resnično izpovedati, popolnoma razpre dlani ali pa samo deloma.



### *Slika 3: Odkritost in poštenost*

Ta kretnja je podzavestna kot večina govorice telesa, ob njej zaslutimo, da oseba govori resnico. Če otrok laže ali nekaj prikriva, skriva dlani za hrbet. Podobno mož, ki hoče ženi prikriti svoje nočno potepanje s prijatelji, pogosto med pripovedovanjem seže z rokami v žep ali pa sklene dlani. Zaradi skritih dlani žena lahko sprevidi, da ji prikriva resnico. Osebnim bančnikom pogosto svetujejo, naj opazujejo dlani svoje stranke, medtem ko navaja razloge, zakaj ponujenega izdelka ne more kupiti. Resnične razloge vedno utemeljujemo z razprtimi dlanmi. Moje roke in dlani so ključnega pomena, ko sprejemam ljudi na sestanek. Vedno lepo podam roko bodočemu sogovorniku, pravilno, proti njemu samemu v višini pasu, brez obračanja gor ali dol.

### **3.2.2 MOČ NA DLANI**

Človek oddaja s svojimi dlanmi eno najmanj opaženih in najmočnejših sporočil. Kdor moč dlani pravilno uporablja, si z njo poveča avtoriteto in tudi sposobnost nemega ukazovanja drugim. Z dlanjo ukazujemo na tri načine:

- z navzgor obrnjeno dlanjo,



*Slika 4: Ukaz z navzgor obrnjeno dlanjo*

- z navzdol obrnjeno dlanjo



*Slika 5: Ukaz z navzdol obrnjeno dlanjo*

- z dlanjo, skrito v pest, kazalec pa ostane iztegnjen.



*Slika 6: Ukaz z dlanjo, skrito v pest, kazalec pa ostane iztegnjen*

Zamislimo si položaj, ko nekomu naročimo, naj vzame škatlo in jo prestavi na drugo mesto v isti sobi in med ukazovanjem samo spreminjamo položaj dlani, medtem ko višina glasu, besed in izraz na obrazu ostanejo isti. Navzgor obrnjena dlan izraža vdanost brez grožnje in spominja na kretnjo berača z ulice. Oseba, ki jo bomo prosili, naj prestavi škatlo, v našem ukazu ne bo občutila prisile in v normalnem odnosu med nadrejenim in podrejenim ob takšni prošnji ne bo ogrožena. Če bo dlan obrnjena navzdol, beseda postane v trenutku avtoritativna. Oseba, ki jo bomo prosili, naj prestavi škatlo, bo razumela naše naročilo kot ukaz, zato bo postala tudi sovražna ali nasprotna, odvisno od tega, kakšen je naš odnos do te osebe. Če se s prošnjo obrnemo na sodelavca na podobnem položaju, kot je naš, se zaradi pozicije dlani lahko upre naši prošnji. Raje pa jo bo izpolnil, če ga bomo prosili z navzgor obrnjeno dlanjo. Če pa se bomo z ukazom obrnili na osebo, ki nam je podrejena, je navzdol obrnjena dlan povsem primerna, saj si jo zaradi svoje avtoritete lahko dovolimo. Če smo že po naravi nagnjeni k ukazovanju, še posebno z najbolj osorno kretnjo, kjer je dlan stisnjena v pest in kazalec iztegnjen in nam pomeni dodatno moč pri dirigiranju svojih besed, poskušajmo vaditi tudi ukazovanje z dlanmi obrnjenimi navzgor ali navzdol, saj bomo pri ljudeh dosegli večjo sproščenost in nanje napravili boljši vtis.

Sama nikoli pri delu ne uporabljam stisnjene pesti v palec in ne ukazujem; mnogo lažje in prijetnejše je z nasmehom na obrazu, lepo prošnjo, pogledom in seveda z lepo izrečeno besedo doseči želeno pomoč sodelavcev ali stranke. Nadrejena oseba naj bi vedno imela pravi način neverbalne komunikacije.

### **3.2.3 KRETNJE ROK DO ZAPESTJA**

Drgnjenje dlani ob dlan je eno izmed nejezikovnih sporočanj veselja. Kockar pred metom drgne kocko med dlanmi. S tem sporoča, da pričakuje zmago. Vznemirjen prodajni referent prevzetno stopi v direktorjevo pisarno, si podrgne dlan ob dlan in razburjeno zakliče: »Šef, pravkar smo sprejeli veliko naročilo!« Natak, ki po večerji stopi h gostovi mizi in si drgne roki med vljudnim »Vam smem še s čim postreči?« z nejezikovnimi znaki očitno sporoča, da pričakuje napitnino. Po hitrosti, s katero si oseba drgne dlan ob dlan, lahko ugotovimo, komu so namenjena vesela



pričakovanja. Če nekoga nekaj prosite in na hitro podrgne dlani, pomeni da si želi, da bi bila za vas rešitev ugodna. V primeru, da počasi pomane dlani, pa pomeni, da pričakuje, da bodo rezultati rešitve šli v njegovo in ne vašo korist.



*Slika 7: Pomen drgnjenja dlani ob prste druge roke*

Drgnjenje palcev ob konice prstov pomeni, da oseba pričakuje denar. Prijatelj reče prijatelju: »Posodi mi milijon!« S to kretnjo tudi osebni bančniki pogosto nagovorijo svojo stranko: »Lahko vam prihranim 40 odstotkov,« vendar je to takšna kretnja, ki se je morajo izogibati pri sklepanju posla.

Roke, sklenjene s prsti dajejo na prvi pogled samozavest, ker se osebe, ki jo uporabljajo, pogosto zraven smeji in dajejo zadovoljen videz. Ta gesta pa lahko izraža tudi frustracijo in sovražnost, saj so raziskave o različnih položajih sklenjenih rok, ki sta jih opravila Nierenberg in Calero (*povzeto po Pease, A: Govorica telesa, 1986*) pokazale, da je ta kretnja znamenje frustracije, ki nakazuje, da oseba zadržuje v sebi odklonilno razpoloženje. Ločimo tri vrste teh kretenj: ko so roke sklenjene pred obrazom, ko roke počivajo na mizi in naslonjene na nogah sede in v višini razkoraka stoje.

Znano je, da kretnje nastopajo v paketih, kot besede v povedi. Tolmačiti jih je treba v skladu z okoljem, v katerem jih opazujemo. Položaj rok v zvoniku, kot ga je poimenoval Birdwhistell (*povzeto po Pease A., Govorica telesa, 1986*), pa je izjema, ker to kretnjo ljudje pogosto izvajajo neodvisno od drugih.



*Slika 8: Spuščen zvonik - več poslušanja, kot govorjenja*



*Slika 9: Privzdignjen zvonik - vneto razlaganje svojega mnenja*

Ljudje, ki so po naravi samozavestni in vzvišeni ali pa malo uporabljajo telesne gibe, pogosto sklenejo roke v zvonik in s to kretnjo izražajo svojo samozavest. S to kretnjo direktorji nagovorijo svoje podrejene, ko jim zapovedujejo ali svetujejo. Običajno jo uporabljajo računovodje, odvetniki, direktorji in drugi ljudje na podobnih položajih. Privzdignjen zvonik sestavi oseba, ko razlaga svoje mnenje ali ideje in je ravno vsa razvneta od govorjenja. Spuščen zvonik je značilen za osebo, ki več posluša kot govori. Pri svojem delu s strankami večkrat uporabljam kretnjo privzdignjen zvonik, ker moram veliko razlagati, ob tem imam roke čim bolj odprte, kar pomeni, da govorim resnico in nimam slabih namenov.

Prijem roke do zapestja ali cele roke je kretnja, ki izraža vzvišenost in samozavest. Človek izpostavi svoje ranljive dele telesa, kot so trebuh, srce in grlo, ne vedoč, da je to podzavestni znak njegove neustrašenosti.



*Slika 10: Tak prijem pomeni vzvišenost in samozavest*

Značilna je za npr. policaja, ki je na obhodu po svojem rajonu, ravnatelja, ki se sprehodi čez šolsko dvorišče, pri vojaških starešinah in drugih osebah na odgovornih položajih. Prijem dlani za dlan izraža vzvišenost in samozavest. Prijem zapestja z drugo roko, izraža frustracijo in poskusa samoobvladovanja. Prijem nadlakti z drugo roko, tudi izraža poskus samoobvladovanja in prikrievanje vznemirjenosti. Na delovnem mestu se največkrat srečujemo s primeri vzvišenosti, zaprtosti, predvsem na prvih srečanjih z novo stranko, takoj za tem pa s prikrievanjem vznemirjenosti, kar pa ponovno ublažimo s prijazno besedo, pogledom in odkritostjo, vsekakor pa z veliko mero poslovnosti.

Izpostavljena palca označujeta moč značaja. Palec se uporablja za izkazovanje gospodovalnosti, superiornosti ali celo napadalnosti. Palec v različnih položajih je znak s pozitivnim pomenom.



*Slika 11: Izpostavljena palca - gospodovalnost*

Uporabljajo ga pogosto hladnokrvni direktorji v navzočnosti svojih podrejenih ali moški med dvorjenjem svoji izvoljenki in nasploh ljudje na uglednem položaju.

Nagovarjanje z gospodovalnim opletanjem palca in glavo, nagnjeno nazaj, pomeni vzvišenost.



*Slika 12: Nagovarjanje s premikajočim palcem - vzvišenost*

Ko palca molita iz žepov hlač ali suknjiča, to pomeni, da oseba želi prikriti svojo gospodovalnost. Predvsem daje ta kretnja pomen gospodovalne ženske. Nikoli ne uporabljamo kretnje gospodovalne ženske, raje se poslužujemo enakopravnega obojestranskega obravnavanja komunikacije.

Kretnja rok v bližini ust pomeni več stvari, npr. prevaro, dvom, laž, dolgčas, presojanje in drugo. Kako odkrijemo lažnivca? Prepoznavanje nejezikovnih izrazov, ki razkrivajo prevaro, je ena osnovnih sposobnosti, ki si jo lahko pridobimo. Kaj vse izdaja lažnivca? Eden zelo značilnih simbolov je tako imenovana podoba treh opic, ki pravi, da stranke nič slabega ne slišijo, vidijo in ne govorijo. Omenjene kretnje se v začetku pojavljajo pri otrocih, kasneje z odraščanjem pa kretnje dobivajo bolj uglajeno obliko, postanejo manj očitne, toda še vedno prikrivajo laž. Straža pred usti je je enako razvita pri vseh starostih. Dlan pokrije usta, palec pa je

stisnjen ob lice, kajti razum podzavestno poskuša zatreti lažnive besede, ki že silijo čez ustnice.



*Slika 13: Straža pred usti - skrivanje lažnih besed*

Praskanje po nosu je različica straže pred usti. Kretnja se kaže kot praskanje pod nosom ali hiter enkratni skoraj ne-opazen dotik nosu.

Drgnjenje po očeh si lahko razlagamo, kot dejanje, s katerim razum poskuša preprečiti prevaro, dvom ali laž, ki jo zaznava, ali pa se izogniti srečanju z očmi s prevarano osebo.



*Slika 14: Drgnjenje po očesu - zaznava laži in želja preprečiti jo*

Praskanje za ušesom pomeni, da se poslušalec brani, da ne bi slišal nič zlega, kot bi s to kretnjo hotel ustaviti zle besede. Podoben pomen ima tudi vrtanje s prstom v uho, vlečenje za mečico ali upogibanje celega uhlja, kar lahko pomeni tudi, da bi želel poslušalec spregovoriti še sam.



*Slika 15: Praskanje za ušesi - želja ustaviti zle besede*

Praskanje po vratu, pod ušesno mečico ali zadaj po tilniku več kot pet minut izraža dvom in negotovost. Značilna je za osebe, ki imajo navado reči: »Ne vem še, ali se strinjam!«



*Slika 16: Drgnjenje tilnika - dvom in negotovost*

Rahljanje ovratnika naj bi na osnovi raziskav Desmonda Morrisa (*povzeto po Pease A., Govorica telesa, 1986*) pomenilo, da se pri osebah, ki lažejo, po občutljivem obraznem in vratnem tkivu razširi srbeč občutek, ki ga pomiri le praskanje. Sproži pa se takrat, ko lažnivec ugotovi, da je bil razkrinkan.



*Slika 17: Rahljanje ovratnika - razkrinkani lažnivec*

Prst v ustih po Morrisovi razlagi (*povzeto po Pease A., Govorica telesa, 1986*) pomeni, da so ljudje v stiski. Namesto prsta si odrasli ljudje tlačijo v usta tudi cigarete, pipe, svinčnike in druge podobne predmete. Kretnje okoli ust skoraj v vseh primerih pomenijo laž ali prevaro, razen sesanje prsta, ki odraža potrebo po notranji uravnoveženosti. Na delovnem mestu se z lažmi ne srečujem, ker imam že nekajletne izkušnje s svojimi izbranimi komitenti, ki mi ne lažejo. Mogoče kakšna nova stranka, a jo nevidno peljem skozi komunikacijo do prave resnice in posledično pravega odgovora zanjo.



*Slika 18: Prst v ustih - oseba v stiski*

### **3.2.4 DOTIK LICA IN BRADE**

Dober govornik je tisti, ki sam po sebi ugotovi, ali se poslušalci zanimajo za njegov govor ali so se že naveličali poslušati. Svojo uspešnost na srečo lahko presodi po številnih kretnjah rok, ki se dvigujejo k licu ali bradi. Dolgčas zaznamo, ko si poslušalec z roko prične podpirati glavo. To je znak, da se dolgočasi, da roka drži glavo pokonci le zato, da ne bi potonila v spanec.



*Slika 19: Podpiranje glave - dolgočasenje*

Za presojanje je značilna kretnja roke, stisnjene v pest, ki z iztegnjenim kazalcem počiva na licu.



*Slika 20: Palec, ki počiva na nosu - razmišljanje, presoja*

Božanje brade je znak, da se poslušalec odloča.



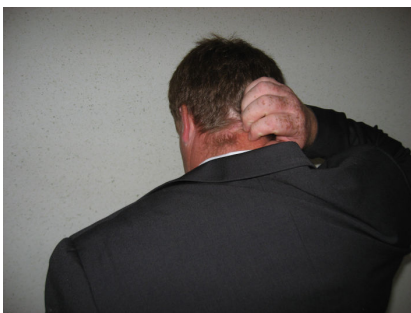
*Slika 21: Božanje brade - odločanje*

Če se potem, ko poslušalce prosite za mnenje, njihove kretnje iz razmišljujočih spremenijo v odločujoče, boste v naslednjih gibih ugotovili, ali so njihove odločitve pozitivne ali negativne. Negativne so takrat, ko poslušalec pogladi brado, nato prekriža roke in noge in se nasloni nazaj.

Zgornje oblike neverbalne komunikacije dnevno srečujem pri razgovorih s strankami, ker je moje delo predvsem svetovanje na osebnem finančnem področju fizičnih oseb, kjer je vedno prisotna odločitev stranke in predhodno premislek.

### **3.2.5 PRASKANJE IN TREPLJANJE PO GLAVI**

To je nekoliko pretirana oblika kretnje, ki osebo rešuje iz zadrege. Oseba, ki s to kretnjo prikriva laž, se z glajenjem zatilja izmika srečanju s pogledi, saj se z očmi ozre v tla. Kretnja zaradi namišljene bolečine v zatilju.



*Slika 22: Pretirana bolečina v zatilju - izmikanje resnici in prikrivanje ustvarjanja laži*

Ta kretnja pa lahko označuje tudi frustracijo ali jezo. Udarec po glavi pomeni pozabljivost, a po mestu, kjer pozabljivčeva roka pristane, ali na glavi, čelu ali zatilju, je mogoče spoznati odnos osebe do vas ali do same situacije. Obe kretnji uporabljamo, ko se odločamo, razmišljamo, kaj bi bilo za prihajajočo stranko pravilno.

### 3.2.6 BARIKADE Z ROKAMI

Skrivanje za barikado je normalen odziv, ki si ga je človek privzgojil že v otroštvu, da se tako zavaruje. Z odraščanjem se kretnja razvija in izpopolnjuje ter tako postane manj očitna za druge. Značilna drža prekrižanih rok sta obe roki prekrižani čez prsi - izgleda kot da bi se v neljubi situaciji oseba hotela skriti. Izraža vedno in povsod isto obrambno in odklonilno stališče. Pogosto jo opazimo pri osebah, ki se znajdejo med tujci na sestankih, v vrstah, dvigalih ...



*Slika 23: Barikada z rokami - zavarovanje sebe*

O okrepljeni drži prekrižanih rok govorimo, če poleg popolnoma prekrižanih rok oseba še stisne pesti. To znak njenega sovražnega in obrambnega razpoloženja. To kretnjo spremljajo še stisnjeni zobje in rdečica na obrazu. V tem primeru je besedni ali celo fizični napad neizbežen.



*Slika 24: Rokovanje s samim seboj - čakanje na nastop, govor*

Rokovanje s samim seboj je kretnja, ki jo uporabljajo osebe, medtem ko stojijo pred množico in čakajo na podelitev nagrade ali na trenutek, ko bodo stopile na govorniški oder. Ta kretnja daje čustveno varnost, ki izhaja iz otroštva - prijemom roke svojih staršev v trenutku preplašenosti.

Pri barikadi iz delno prekrižanih rok ena roka seže prek prsi in poprime drugo roko ali pa se je samo dotakne ter postavi barikado. Tako barikado opazimo na srečanjih, na katerih se oseba v skupini počuti kot tujec ali trpi zaradi pomanjkanja samozavesti.



### **3.2.7 KRETNJE S PREKRIŽANIMI ROKAMI**

Prikrite kretnje prekrižanih rok so zelo uglajene oblike kretenj, značilne za osebe, ki so v družbi stalno izpostavljene: politiki, trgovski potniki, televizijske osebnosti ...

Prikrita vznemirjenost se kaže v barikadi, ko si moški npr. popravlja pri prehodu sobe ali plesišča manšetne gumbe, pašček na uri ali opravlja kakršno koli drugo kretnjo, kjer na rahlo prekriža roki.

Barikada s torbico ali šopkom je prikrita barikada žensk, ki v trenutkih negotovosti sežejo po stvareh, kot je torbica, denarnica ali šopek, lahko pa tudi držanje kozarca z obema rokama.

## **3.3 ROKOVANJE**

Ponujanje desne roke v znamenje dobrih namenov je zelo stara navada, ki jo pozna večina narodov. Razvoj samega rokovanja lahko spremljamo še iz časov predjamskega človeka, ko je človek ob srečanju z drugim visoko dvignil obe roki z odprtimi dlanmi navzven in tako pokazal, da ni oborožen temveč prihaja v miru, z miroljubnimi, dobrimi nameni. Seveda se je rokovanje razvijalo, spreminjalo in prilagajalo. V srednjem veku lahko že zasledimo način rokovanja, ki je po svoji obliki podobno današnjemu.

Stisk roke naj bi bil v osnovi potrditvev dobrih namenov, dodatek neizgovorjenim besedam dobrodošlice, veselja ob srečanju, izraz spoštovanja, naklonjenosti. Oblika rokovanja je zelo podobna pri vseh kulturah sveta, razen npr. pri Eskimih, ki ob pozdravu podrgnejo nos ob nos ali v nekaterih azijskih deželah, kjer kot pozdrav velja globok priklon.

Intenzivnost rokovanja je odvisna od kakovosti odnosov, povezanosti med osebama, časa ločenosti oseb, stopnje zasebnega namena pozdravljanja, lokalnih pravil odkrivanja in izražanja čustev v javnosti, od tradicije ter sprememb v odnosu, ki so nastale v času ločenosti med osebami in podobno.

### **3.3.1 BARIKADE Z ROKAMI**

Veliko vlogo pri rokovanju igra navzgor ali navzdol obrnjena dlan, ki lahko izraža oblastnost, vdanost ali pa enakost.

Prevzemanje položaja: pri čemer izrazimo gospodovalnost z navzdol obrnjeno dlanjo med rokovanjem, s tem opozorimo, da bomo prevzeli vodilno vlogo.



*Slika 25: Gospodovalen prijem strankine dlani*

Prepuščanje položaja: pri čemer izrazimo vdanost z navzgor obrnjeno dlanjo, s tem nakažemo, da nasprotniku prepuščamo ves nadzor.



*Slika 26: Podrejeni položaj osebnega bančnika - ob rokovanju*

Rokovanje po moško izraža boj dveh gospodovalnih oseb, ki poskušata spraviti nasprotnikovo roko v podrejeni položaj. Ta boj se sprevrže v čvrst stisk rok, ki ostaneta v pokončnem položaju. Ponujena roka z navzdol obrnjeno dlanjo je nedvoumno eden najnapadalnejših načinov. Sprejemniku je s takšnim pozdravom dano malo možnosti, da bi vzpostavil enakovreden odnos. Tako rokovanje je značilno za agresivne in gospodovalne moške, ki vedno prvi ponudijo roko in s tem prisilijo prejemnika v podrejeni položaj.



*Slika 27: Moško rokovanje - najbolj primeren način ob vsaki priložnosti*

Kot sem že predhodno navedla, se osebno pri svojem delu s strankami poslužujem rokovanja, ki izraža boj dveh gospodovalnih oseb, ki poskušata spraviti nasprotnikovo roko v podrejeni položaj. Ta boj se sprevrže v čvrst stisk rok, ki ostaneta v pokončnem položaju.

Kretno razorožitve gospodovalne ponujene roke lahko izvedemo tako, da s svojo roko pokrijemo hrbet ponujene roke in jo rahlo potresemo v pozdrav. Ker takšen prijem agresivneža spravi v zadrego, ga uporabljamo pazljivo in z določeno mero obzirnosti. Stisk roke z obema rokama imenujemo tudi »politikov stisk roke« ali »rokovanje z rokavico.« Oseba želi s takšnim rokovanjem narediti vtis zaupljivosti in poštenja. Takšen način rokovanja je priporočljiv le za rokovanje z osebami, ki jih dobro poznamo.

### 3.3.2 ODBIJAJOČE ROKOVANJE

Nekaj pozdravnih kretenj je tudi odbijajočih, kot na primer:

Rokovanje s »poginulo ribo«, še posebej, če je roka mrzla in lepljiva.



*Slika 28: Poginula riba - neprimerno rokovanje*

Mehkužen in omleden občutek, ki ga daje takšna roka, je na splošno neprijeten. Ljudi, ki nam ponudijo roko tako, ocenimo kot slabiče, saj dlan enostavno obrnemo navzgor. Večinoma pa se sami tega sploh ne zavedajo. Včasih se srečam s podobnim stiskom roke, kar mi da motivacijo za še bolj intenziven pogovor, ker stranko želim pridobiti na učinkovit in pravi pogovor.

Drobljenje členkov izdaja napadalen in robusten značaj. Žal pa ne poznamo nobenega načina, kako zavrniti takšen prijem.



*Slika 29: Drobljenje členkov - ni znanja, kako le-tega zavrniti*

Prijem s togo iztegnjeno roko tudi izraža napadalen značaj, hkrati oseba zadržuje nasprotnika dovolj daleč od svojega intimnega pasu. Tako se pogosto rokujejo podeželski ljudje.

Stisk prstov je rokovanje, ki je enako prijemu s togo iztegnjeno roko, le da je cilj zgrešen in ujamemo samo prste nasprotnikove roke.



*Slika 30: Togo iztegnjena roka - zgrešen cilj*

Rokovanje s potegom sogovornikove roke lahko pomeni, ali da smo po naravi negotovi in se počutimo varne samo v svojem osebni prostoru ali pa da izhajamo iz okolja, kjer so osebni pasovi zelo ozki in je to normalna navada.



*Slika 31: Poteg sogovornikove dlani - pomeni nesigurnost*

### 3.3.3 PRAVILA ROKOVANJA

Primerno je kratko rokovanje, med katerim traja stisk tri do štiri sekunde. Stisk naj bo močan, vendar ne preveč, medtem sogovornika pogledamo v oči. Rokujmo se vedno v višini komolcev z desno roko, razen če je to neizvedljivo zaradi kakšne poškodbe roke. Le v takšnih primerih se dovoljuje rokovanje z levo roko.

Osnovna pravila bontona pravijo, da prva ponudi roko starejša oseba. Ženska ponudi roko moškemu, višji po položaju ponudi roko nižjemu po položaju (v poslovnih situacijah ima položaj prednost pred spolom in starostjo). Moški naj bi pred rokovanjem snel rokavico, čeprav se ta navada zaradi praktičnosti opušča; ženski ni treba sneti rokavice. Ob rokovanju naj bi moški vstal, ker to kaže na spoštovanje. Če se z istim človekom srečamo večkrat v istem dnevu, se z njim rokujemo le prvič, izjemoma nato še enkrat.

### 3.3.4 RAZLIČEN POMEN NEVERBALNEGA KOMUNICIRANJA

Včasih lahko zaradi napačnega dekodiranja kretenj in znakov neverbalnega komuniciranja zaidemo v precejšnje težave. Najbolj tipičen primer take napačne razlage je položaj palca in kazalca v obliki črke O.

V ZDA to pomeni OK, v Franciji nič, na Japonskem je ta znak simbol za denar, na Malti, v Turčiji in na Siciliji vzbuja homoerotične asociacije, na Portugalskem, v Grčiji in Sardiniji ima obscen pomen, v Braziliji pa z njim aludirajo na ljubkost dam, če pa gre za moškega, pomeni žalitev.



*Slika 32: Različen pomen kretnje roke*

## 4 RAZISKAVA

### 4.1 UVOD IN NAČRT

Pri načrtovanju raziskave nas je vodilo védenje, da je kvaliteta komunikacije zelo pomembna, ne le v zasebnem, temveč tudi na službeno-strokovnem področju.

Stranke pridejo na osebno bančno svetovanje z določenim namenom:

- da odprejo osebni račun,
- da zamenjajo boniteto računa,
- da najamejo kredit, limit,
- da najamejo plačilne, kreditne kartice,
- da kupijo osebne, zlate čeke,
- da se življenjsko zavarujejo,
- da kupijo točke vzajemnega sklada,
- pridejo po finančni nasvet,
- da dvignejo, položijo ali pošljejo denar,
- da oddajo poizvedbe, reklamacije, ugovore, pritožbe in pohvale.

Pri vseh strankah je bistvenega pomena, da z njimi vzpostavimo takšno komunikacijo, da bodo čim več od tistega, po kar so prišle, tudi dobile.

Raziskavo smo zasnovali na teoretičnih spoznanjih, pridobljenih iz strokovne literature, hipoteze pa smo preverjali na rezultatih ankete, ki smo jo izvedli na NLB d.d., Trg republike 2, 1520 Ljubljana, Poslovalnica za osebno bančništvo, kjer sem zaposlena.

### 4.2 VRSTA RAZISKAVE IN HIPOTEZE

Raziskava je kvalitativna.

Z njo smo želeli potrditi ali ovreči naslednje hipoteze:

1. strankam osebnega bančništva pomeni besedna komunikacija več kot nebesedna;
2. znanje veščin komunikacije osebnega bančnika in poznavanje osebnostnih lastnosti ljudi lahko pomembno izboljša stik s stranko;
3. stranke se v »svojo« banko vračajo zaradi kvalitetno opravljenih storitev, pestre izbire storitev, prijaznosti in strokovnosti osebja.

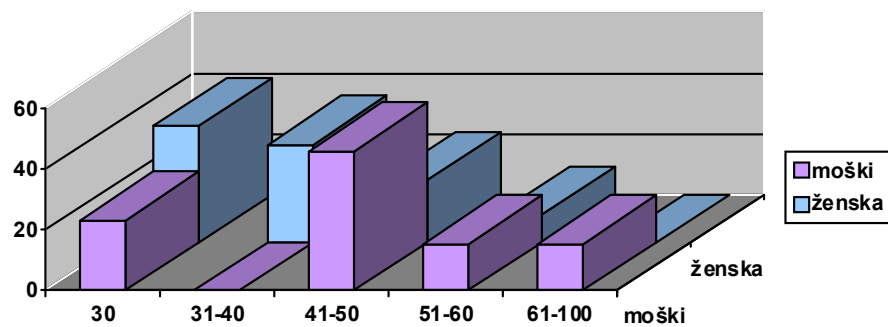
### 4.3 OPIS VZORCA ANKETIRANCEV

V raziskavi je sodelovalo 47 anketirancev, od katerih je večina naših rednih strank, nekaj pa takih, ki na to banko zaidejo le občasno.

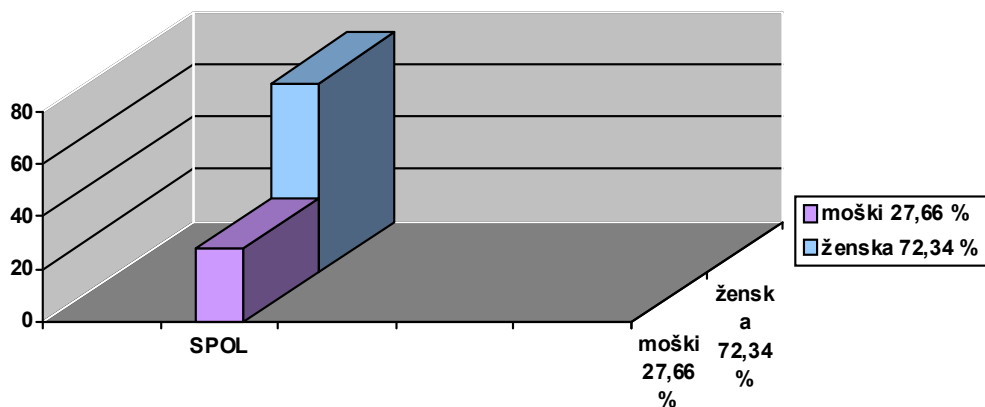
Največ, 16 anketirancev (34,04 %) je bilo starih do 30 let, največ jih ima opravljeno srednjo šolo, najmanj pa osnovno šolo in manj. Več je ženskega spola, kar 34 anketirank (72,34 %), kar se odraža pri premišljenih odgovorih o pomenu verbalne in neverbalne komunikacije osebnega bančnika med sestankom.

STAROST	SPOL				SKUPAJ V %	
	M	%	Ž	%	Št.	%
30	3	23,09	13	38,24	16	34,04
31-40	0	0,00	11	32,35	11	23,40
41-50	6	46,15	7	20,59	13	27,66
51-60	2	15,38	3	8,82	5	10,64
61-100	2	15,38	0	0,00	2	4,26
SKUPAJ	13	100,00	34	100,00	47	100,00

Tabela 6: Sestava anketirancev glede na starost in spol



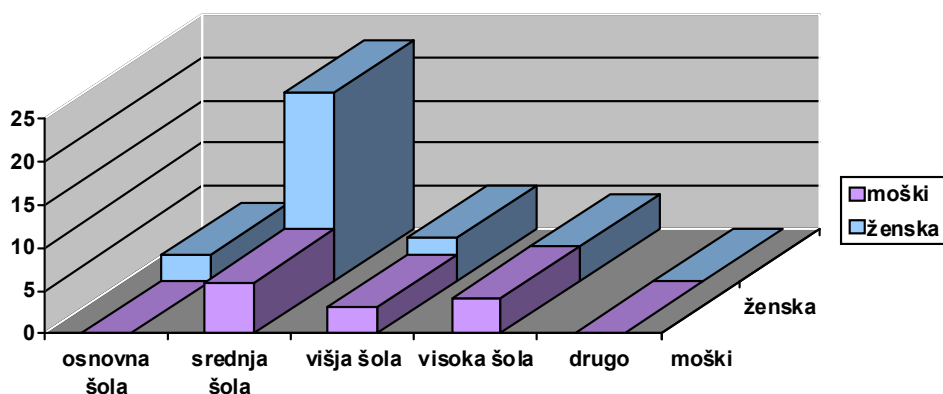
Slika 33: Sestava anketirancev glede na starost in spol



Slika 34: Sestava anketirancev glede na spol

IZOBRAZBA	SPOL V %				DELEŽ V %	
	M	%	Ž	%	Št.	%
Osnovna šola	0	0,00	3	8,82	3	6,39
Srednja šola	6	46,15	22	64,71	28	59,57
Višja šola	3	23,08	5	14,71	8	17,02
Visoka šola	4	30,77	4	11,76	8	17,02
Drugo	0	0,00	0	0,00	0	0,00
SKUPAJ	13	100,00	34	100	47	100,00

Tabela 7: Sestava anketirancev glede na izobrazbo



Slika 35: Sestava anketirancev glede na izobrazbo

#### 4.4 ČAS, NAČIN IN KRAJ IZVEDBE ANKETE

Anketo smo izvedli v mesecu juniju 2010, anketirancem smo jo posredovali po elektronski pošti, natisnjeno in izpolnjeno so jo vrnili. Anketo smo zaključili v 14 dneh, opravili smo jo na NLB d.d., Trg republike 2, 1520 Ljubljana na oddelku za osebno bančništvo, kjer sem zaposlena.

#### 4.5 OBDELAVA IN ANALIZA PODATKOV

Podatke smo ročno obdelali s pregledovanjem, preštevanjem in s tehniko črtkanja. Tabele in grafe smo oblikovali računalniško.

Anketo je izpolnilo 34 (72,34 %) žensk in 13 (27,66 %) moških. Največ anketiranih moških je bilo starih od 41-50 let (46,15 %) in največ žensk do 30 let (38,24). 28 (59,57 %) od vseh anketirancev ima priznano V. stopnjo izobrazbe. Pri drugem in tretjem vprašanju je 32 anketirancev (68,09 %) odločilo za pravi način neverbalne komunikacije ob prvem srečanju in poznavanju le-te. Odgovor na četrto vprašanje ponovno potrjuje, da je strankam pomembno, kakšne gibe dela osebni bančnik z rokami, kar 46,81 % jih tako meni. Sedmo vprašanje pa nam že potrjuje našo



hipotezo, da je strankam verbalna komunikacija bolj pomembna, obe pa zelo, saj se jih je kar 21 (44,68 %) odločilo za poslušanje in 14 (29,79 %) za spraševanje. Dokaz za potrditev hipoteze je odgovor anketirancev na 11 vprašanje, kjer so se številčno odločili, kar 35 le-teh, (74,47 %) za način pozdrava in odgovora ob prihodu. Na dvanajsto vprašanje se je največ, 20 anketirancev (42,56 %) odločilo, da jim je najbolj všeč pri osebnem bančniku, da jim svetuje pri izbiri produkta. S tem se je potrdila pomembnost verbalne komunikacije v raziskavi. Štirinajsto vprašanje je potrditev ponovne pomembnosti verbalne komunikacije stank z osebnim bančnikom, saj se je 37 (78,72 %) anketirancev od 47 odločilo, da jim veliko pomeni, če jih osebni bančnik informira na sestanku z drugimi informacijami palete storitev.

Potrdila bi še povezanost odgovorov na osemnajsto in devetnajsto vprašanje. Kar 18 (38,30 %) anketirancev se je odločilo, da jih podražitev bančne storitve ne čudi, ko pa se vse draž, na slednje pa so se opredelili v enakem številu, vsakič po 20, (42,55 %) anketirancev, da v primeru gneče počakajo v miru ali pa se vrnejo drug dan. Ocenjujem, da je v anketi sodelovalo največ melanholikov in flegmatikov.

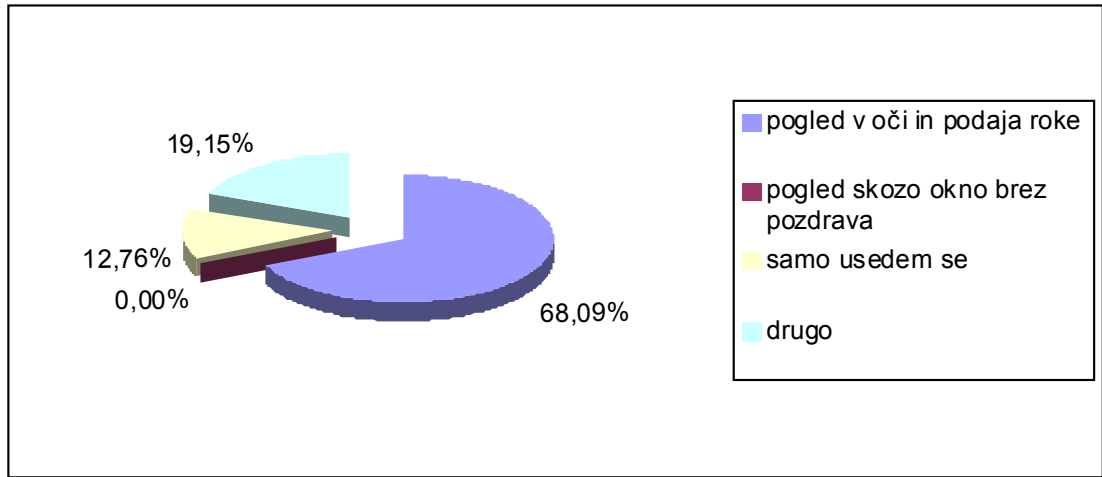
#### 4.6 REZULTATI IN INTERPRETACIJA

Odgovori na **prvo vprašanje** o spolu in starosti in izobrazbi so prikazani pri predstavitvi anketirancev.

Odgovori na **drugo vprašanje** 'Kako pozdravite osebnega bančnika ob prvem srečanju?' so sledeči:

NAČIN POZDRAVA OSEBNEGA BANČNIKA	ŠT. ODGOVOROV	DELEŽ V %
Pogled v oči in podaja roke	32	68,09
Pogled skozi okno brez pozdrava	0	0,00
Samo usedem se	6	12,76
Drugo	9	19,15
Skupaj	47	100

Tabela 8: Pozdrav osebnega bančnika ob prvem srečanju



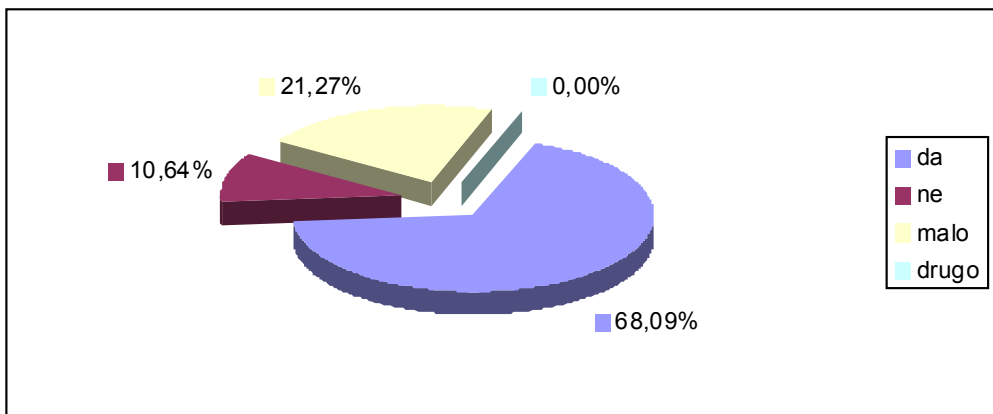
Slika 36: Pozdrav osebnega bančnika ob prvem srečanju

Kar 68,09 % anketirancev osebnega bančnika ob prvem srečanju pogleda v oči in mu v pozdrav poda roko. 12,76 % se samo usede. 19,15 % anketirancev se ni opredelilo, kaj storijo, 0,00 % pa se jih ni odločilo za pogled skozi okno brez pozdrava.

Odgovori na **tretje vprašanje** 'Ali poznate neverbalno komuniciranje?' so sledeči.

POZNAVANJE NEVERBALNE KOMUNIKACIJE	ŠT. ODGOVOROV	DELEŽ V %
Da	32	68,09
Ne	5	10,64
Malo	10	21,27
Drugo	0	0,00
Skupaj	47	100

Tabela 9: Poznavanje neverbalne komunikacije



Slika 37: Poznavanje neverbalnega komuniciranja

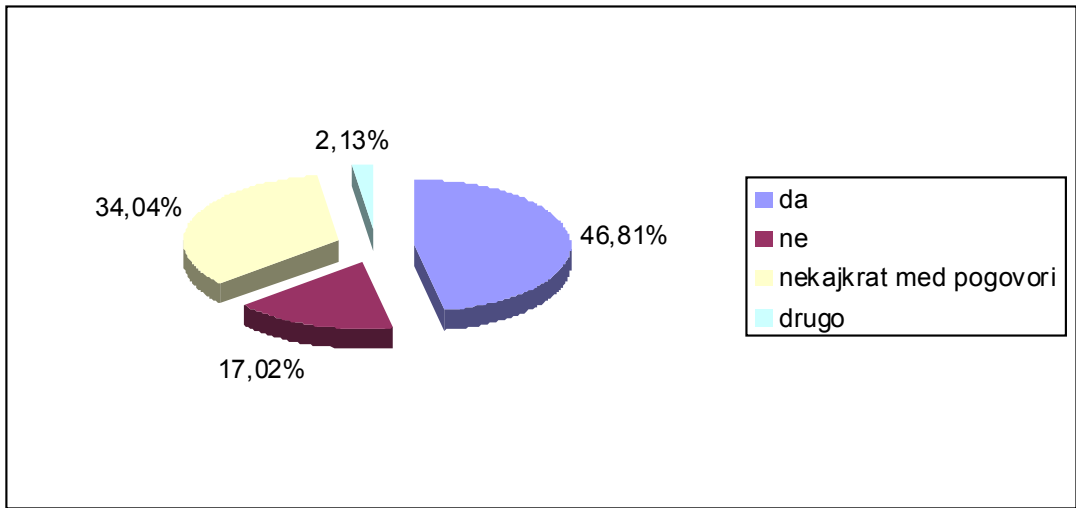
Kot je razvidno iz odgovorov 68,09 % anketirancev pozna neverbalno komunikacijo, zanimiv je odgovor –ne, kar 10,64 % in –malo, 21,27 % anketirancev.

Anketiranci so na **četrto vprašanje** 'Ali opazujete gibe rok osebnega bančnika?' odgovorili:

OPAZOVANJE GIBOV ROK	ŠT. ODGOVOROV	DELEŽ V %
Da	22	46,81
Ne	8	17,02
Nekajkrat med pogovori	16	34,04
Drugo	1	2,13
Skupaj	47	100

Tabela 10: Opazovanje gibov rok osebnega bančnika

Slika 38: Opazovanje gibov rok osebnega bančnika



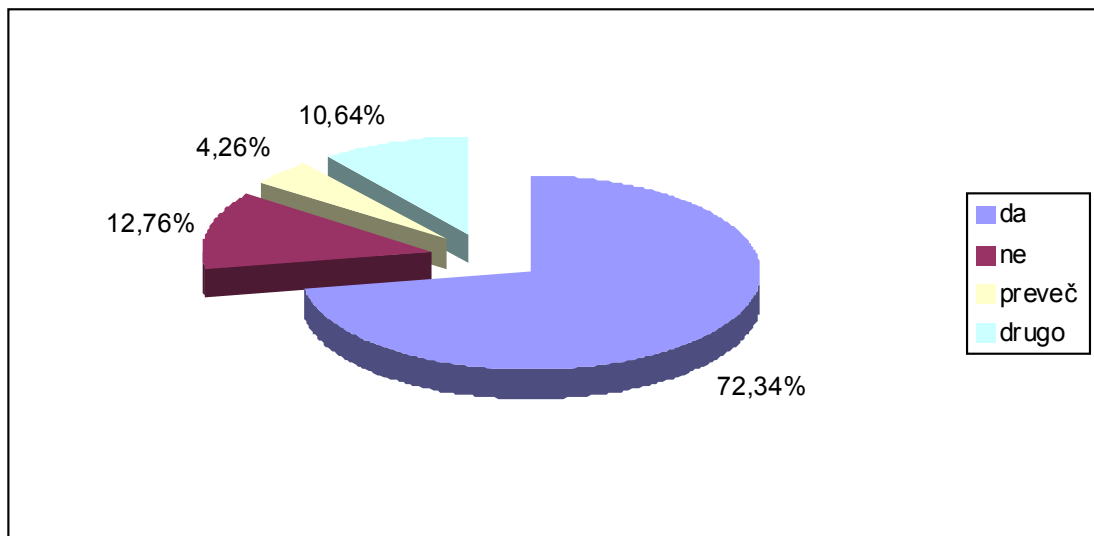
Slika 39: Opazovanje gibov rok osebnega bančnika

Iz zgornjega grafa smo razbrali, da skoraj polovica, 46,81 % anketirancev gleda in opazuje neverbalni način komuniciranja rok osebnega bančnika, 17,02% jih ne gleda rok osebnega bančnika, sledi rezultat -nekajkrat med pogovorom, 34,04 % in zadnji, ponovno neopredeljeni, 2,13 %.

Odgovori na **peto vprašanje** 'Ali vam neverbalna komunikacija veliko pove?' so:

VELIK POMEN NEVERBALNE KOMUNIKACIJE	ŠT. ODGOVOROV	DELEŽ V %
Da	34	72,34
Ne	6	12,76
Preveč	2	4,26
Drugo	5	10,64
Skupaj	47	100

Tabela 11: Koliko vam pove neverbalna komunikacija



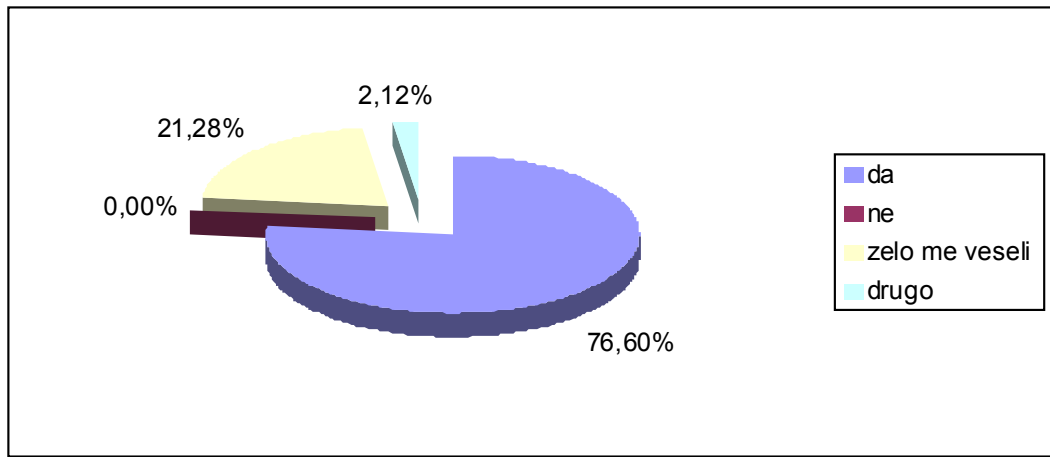
Slika 40: Pomen neverbalne komunikacije

Iz odgovorov je razvidno, da je strankam ob prihodu na sestanek zelo pomembna (72,34 %) neverbalna komunikacija, zanimiv mi je podatek - ne (12,76 %), sledi 10,64 % odgovorov neopredeljenih anketirancev, 4,26 % anketiranih meni, da jih način neverbalnega komuniciranja preveč moti.

Odgovori na **šesto vprašanje** 'Ste veseli prijaznega nasmega ob srečanju?' so:

VESEL SPREJEM PRIJAZNEGA NASMEHA	ŠT. ODGOVOROV	DELEŽ V %
Da	36	76,60
Ne	0	0,00
Zelo me veseli	10	21,28
Drugo	1	2,12
Skupaj	47	100

Tabela 12: Vesel sprejem prijaznega nasmeha



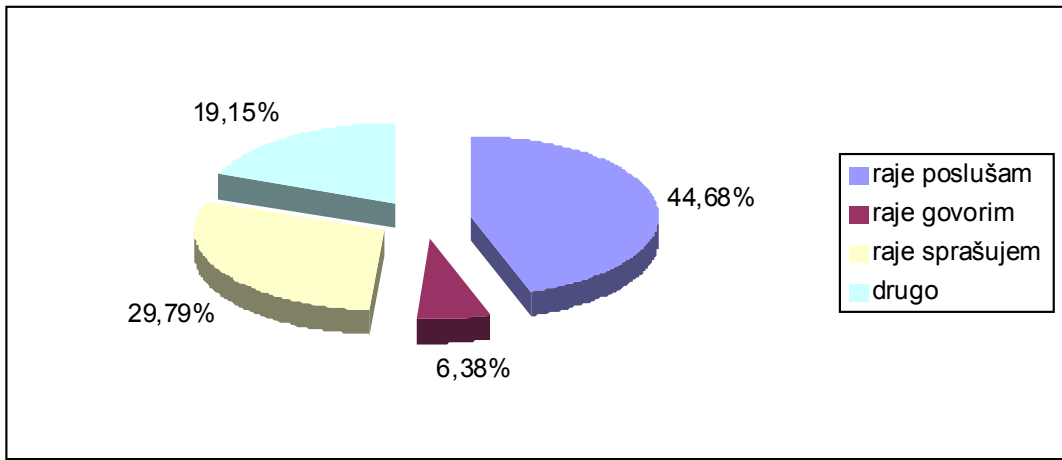
Slika 41: Zaželjen vesel nasmeh

Največ anketirancev (76,60 %) je dalo na prvo mesto odgovor, da so zelo veseli prijaznega nasmeha ob srečanju z osebnim bančnikom, nobeden se ni odločil negativno, 21,28 % le-teh se prijaznega nasmeha zelo veseli, 2,12 % anketirancev pa se ni opredelilo.

Odgovori na **sedmo vprašanje** 'Ali na srečanju z osebnim bančnikom raje poslušate, govorite, sprašujete?' so:

POSLUŠANJE, GOVORJENJE ALI SPRAŠEVANJE	ŠT. ODGOVOROV	DELEŽ V %
Raje poslušam	21	44,68
Raje govorim	3	6,38
Raje sprašujem	14	29,79
Drugo	9	19,15
Skupaj	47	100

Tabela 13: Poslušanje, govorjenje ali spraševanje



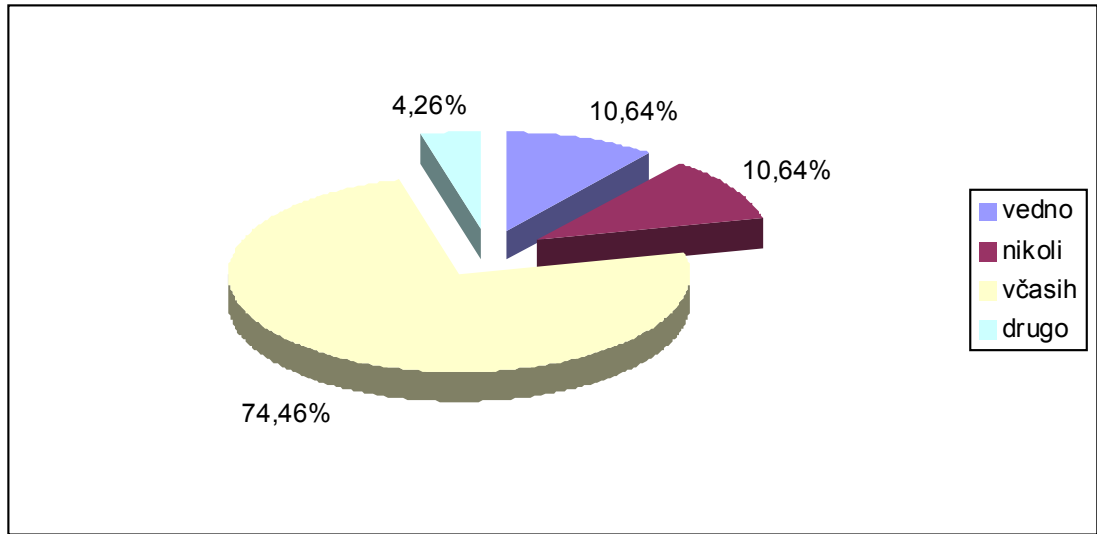
Slika 42: Poslušanje, govorjenje ali spraševanje

Največ anketirancev, to je 44,68 %, raje posluša na srečanju, zelo zanimivo. Skoraj pol manj, (29,79 %) raje sprašuje. 19,15 % anketirancev se pri tem vprašanju ni opredelilo, 6,38 % pa raje govori.

Odgovori na **osmo vprašanje** 'Ali vam prijazen pogled in nasmeh poveča željo po nakupu?' so:

ALI PRIJAZEN NASMEH IN POGLED POVEČA ŽELJO PO NAKUPU	ŠT. ODGOVOROV	DELEŽ V %
Vedno	5	10,64
Nikoli	5	10,64
Včasih	35	74,47
Drugo	2	4,26
Skupaj	47	100

Tabela 14: Kako vpliva nasmeh in lep pogled na nakup



Slika 43: Nasmeh in lep pogled ni več dovolj za povečanje želje po nakupu

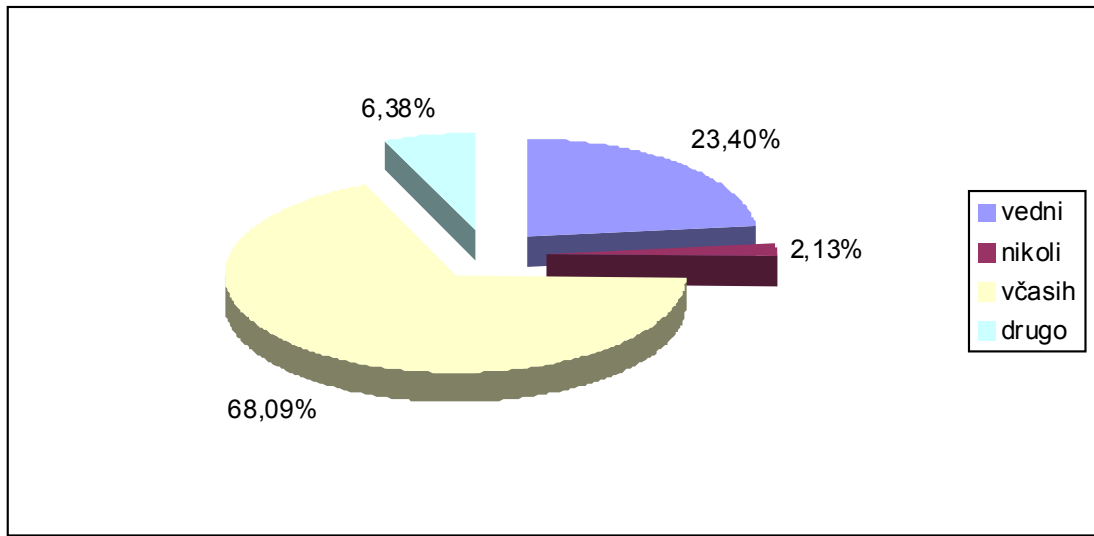
Iz odgovorov je razvidno, da v današnjih časih ni več dovolj zgolj prijazen nasmeh in lep pogled za vzpodbititev nakupa pri stranki. 10,64 % anketirancev se je odločilo pritrdilno in ravno tako 10,64 % anketirancev za negativni odgovor. Tudi tokrat se nekaj odstotkov anketirancev ni opredelilo in to je 4,26 %.

Odgovori na **deveto vprašanje** 'Se rokujete ob odhodu?' so:

SE ROKUJETE OB ODHODU	ŠT. ODGOVOROV	DELEŽ V %
Vedno	11	23,40
Nikoli	1	2,13
Včasih	32	68,09
Drugo	3	6,38
Skupaj	47	100

Tabela 15: Se rokujete ob odhodu





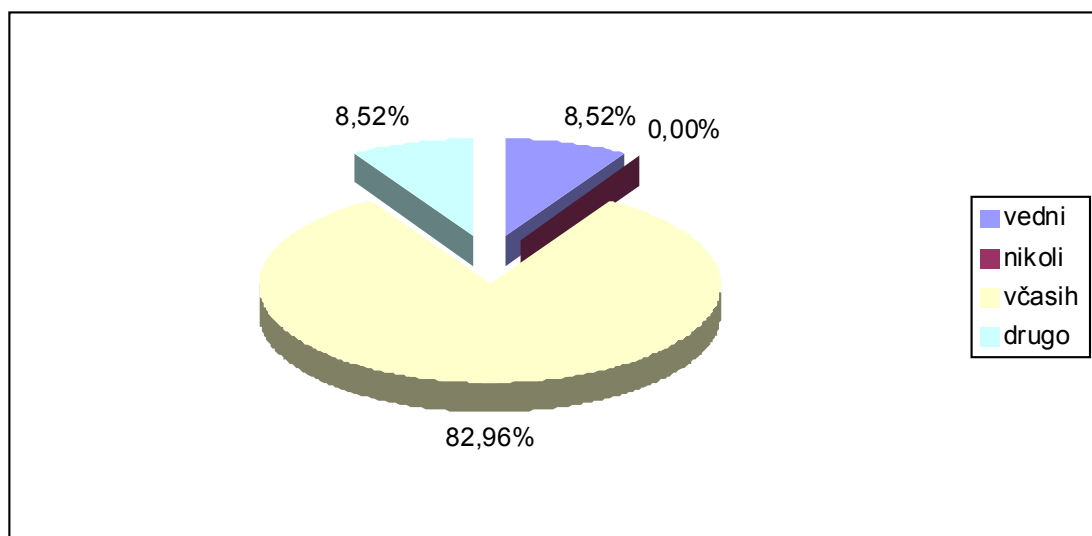
Slika 44: Rokovanje ob odhodu

Iz odgovorov je razvidno, da se samo 23,40 % anketiranih rokuje ob odhodu, 2,13 % nikoli, kar je sprejemljivo. 68,09 % samo včasih, kar me je presenetilo, 6,38 % anketirancev pa ostaja tokrat neopredeljenih.

Odgovori na **deseto vprašanje** 'Ali je neverbalna govorica na drugem in tretjem sestanku bolj sproščena?' so:

DRUGO SREČANJE IMA BOLJ SPROŠČENO KOMUNIKACIJO	ŠT. ODGOVOROV	DELEŽ V %
Vedno	4	8,52
Nikoli	0	0,00
Včasih	39	82,98
Drugo	4	8,52
Skupaj	47	100

Tabela 16: Drugo srečanje ima bolj sproščeno neverbalno komunikacijo



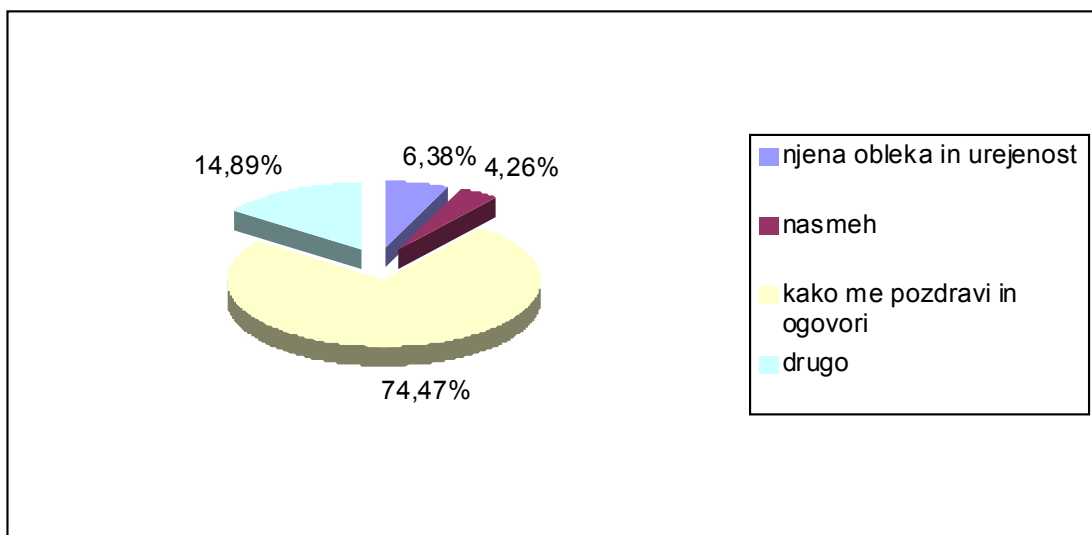
Slika 45: Ali je bolj sproščena neverbalna govorica na drugem sestanku

Anketiranci se ne strinjajo (0,00 %), da bi bila na drugem sestanku neverbalna komunikacija bolj sproščena, za včasih se je odločilo 82,96 % le-teh, 8,52 % pa menijo da vedno in ravno toliko ostaja neodločenih.

Odgovori na **enajsto vprašanje** 'Kaj se vam zdi, da je odločilno za dober prvi vtis o osebnem bančniku?' so:

KAJ VPLIVA NA DOBER PRVI VTIS	ŠT. ODGOVOROV	DELEŽ V %
Njegova obleka in urejenost	3	6,38
Nasmeh	2	4,26
Kako me pozdravi in ogovori	35	74,47
Drugo	7	14,89
Skupaj	47	100

Tabela 17: Kaj vpliva na dober prvi vtis



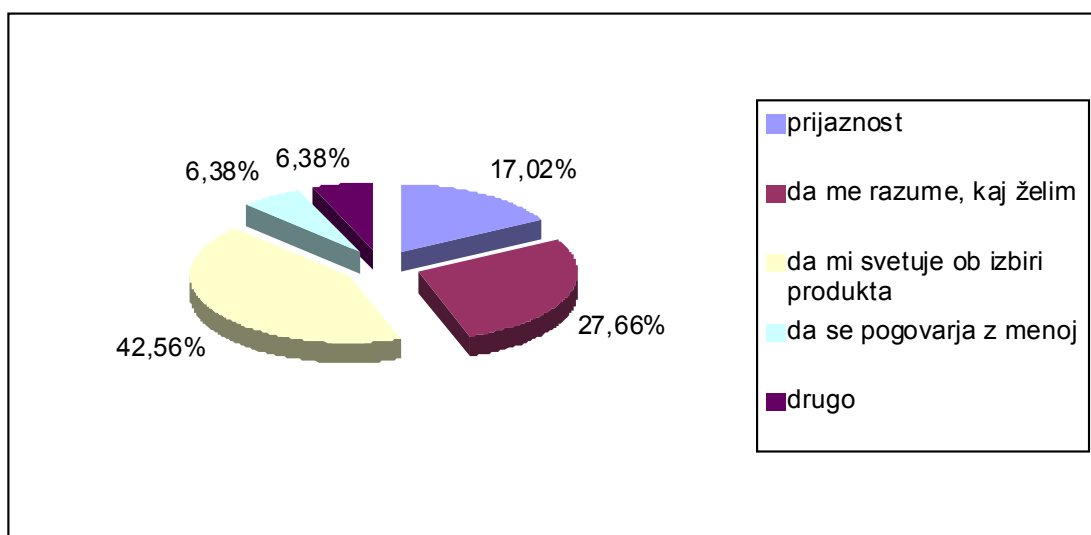
Slika 46: Vpliv na dober prvi vtis

Iz odgovorov je razvidno, da strankam (74,47 %) največ pomeni, kako jih osebni bančnik pozdravi in ogovori, 14,89 % je neopredeljenih, 6,38 % anketirancev se je odločilo za obleko in urejenost in 4,26 % anketirancev za nasmeh.

Odgovori na **dvanaajsto vprašanje** 'Kaj vam je najbolj všeč pri odnosu osebnega bančnika do vas?' so:

USTREZNO VEDENJE OSEBNEGA BANČNIKA DO STRANKE	ŠT. ODGOVOROV	DELEŽ V %
Prijaznost	8	17,02
Da me razume, kaj želim	13	27,66
Da mi svetuje ob izbiri produkta	20	42,56
Da se pogovarja z menoj	3	6,38
Drugo	3	6,38
Skupaj	47	100

Tabela 18: Kakšen odnos je strankam všeč



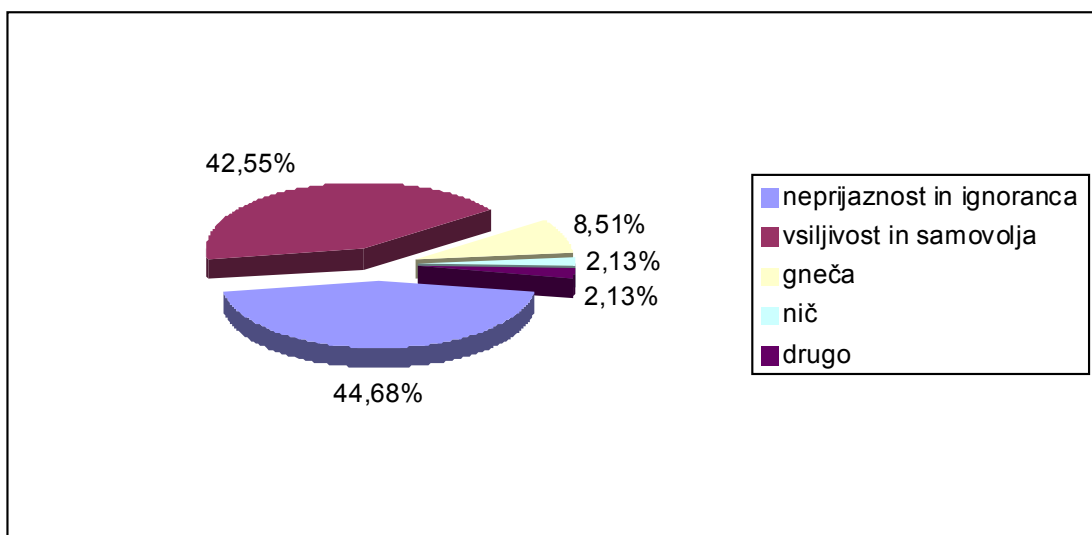
Slika 47: Strankam je všeč prijaznost, svetovanje pri izbiri

Anketiranci so se tokrat odločili, da jim največ pomeni (42,56 %) svetovalna pomoč pri izbiri produkta, 27,66 % se jih je odločilo za razumevanje željenega, 17,02 % za prijaznost in 6,38 % za pogovor ter 6,38 % anketirancev ostaja neopredeljenih.

Odgovori na **trinajsto vprašanje** 'Kaj vam je pri osebnem bančniku najmanj všeč?' so:

KAJ STRANKAM NI VŠEČ	ŠT. ODGOVOROV	DELEŽ V %
Neprijaznost in ignoranca kolegov in strank	21	44,68
Vsiljivost in samovolja	20	42,55
Gneča	4	8,51
Nič	1	2,13
Drugo	1	2,13
Skupaj	47	100

Tabela 19: Kaj strankam ni všeč



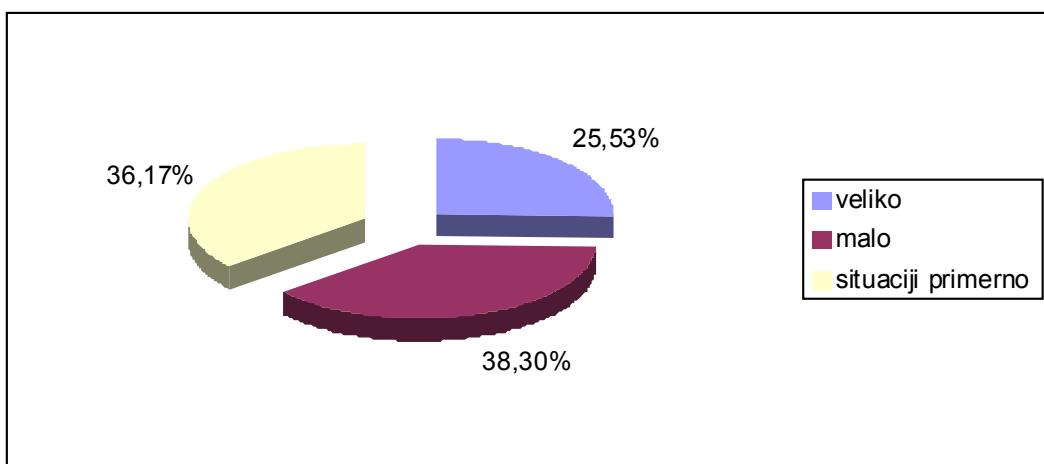
Slika 48: Strankam ni všeč neprijaznost, vsiljivost, gneča

Iz odgovorov je razvidno, da strankam ob prihodu do osebnega bančnika ni všeč neprijaznost in ignoranca kolegov in strank (44,68 %), sledi 42,55 % odgovorov, da jih moti vsiljivost in samovolja osebnega bančnika. Moti jih gneča, kar kaže 8,51 % odgovorov, 1,00 % anketirancev je navedlo, da pri osebnem bančniku ni ničesar, kar jim ne bi bilo všeč in 1,00 % ostaja neopredeljenih.

Odgovori na **štirinajsto vprašanje** 'Koliko naj po vašem mnenju osebni bančnik govori?' so:

GOVORJENJE	ŠT. ODGOVOROV	DELEŽ V %
Veliko	12	25,53
Malo	18	38,30
Drugo (situaciji primerno)	17	36,17
Skupaj	47	100

Tabela 20: Koliko naj osebni bančnik govori s stranko



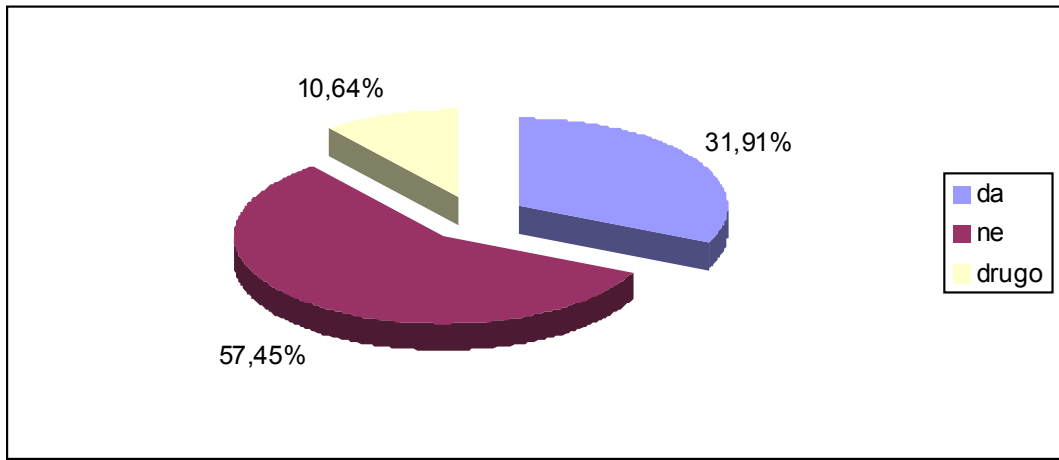
Slika 49: Koliko naj osebni bančnik govori

Največ anketirancev (38,30 %) je dalo na prvo mesto odgovor, naj osebni bančnik govori malo, sledi odgovor s 36,17 %, naj govori situaciji primerno in 25,53 % meni, naj govori veliko.

Odgovori na **petnajsto vprašanje** 'Ali z osebnim bančnikom poklepetate tudi o drugih stvareh, ne samo o vsebini, ki se tiče nakupa?' so:

KLEPET	ŠT. ODGOVOROV	DELEŽ V %
Da	15	31,91
Ne	27	57,45
Drugo	5	10,64
Skupaj	47	100

Tabela 21: Klepet z osebnim bančnikom



Slika 50: Delež anketirancev, ki poklepetajo tudi o stvareh, ki se ne tičejo nakupa

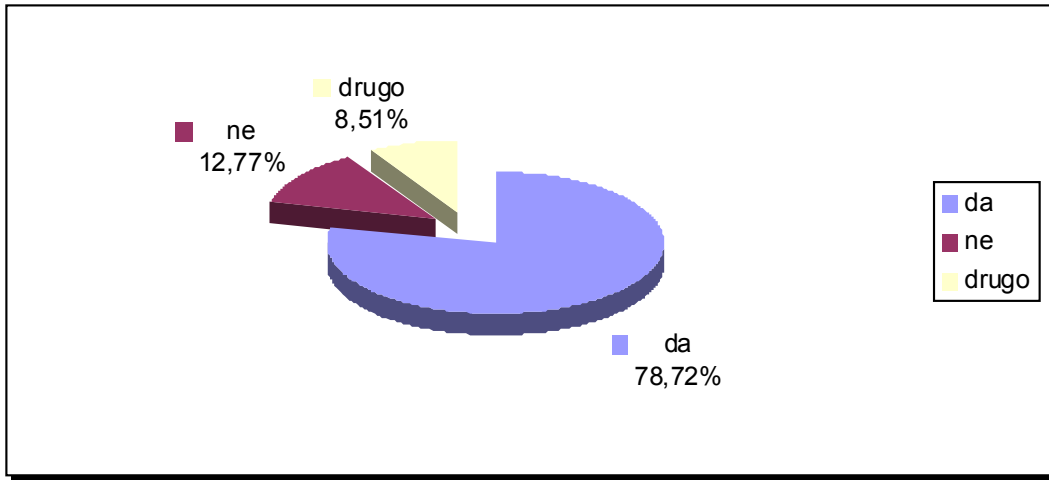
Pri vprašanju glede klepeta z osebnim bančnikom o drugih stvareh in ne le o tistih, ki se tičejo nakupa, kaže, da 31,91 % anketirancev poklepetata, 57,45 % pa ne klepeta.

Tudi tukaj je 10,64 % anketirancev neopredeljenih.

Odgovori na **šestnajsto vprašanje** 'Vam osebni bančnik pove še kaj več o drugih ponudbah, ki jih nudi banka?'

STROKOVNOST SVETOVANJA	DODATNEGA	ŠTEVILO ODGOVOROV	DELEŽ V %
Da		37	78,72
Ne		6	12,77
Drugo		4	8,51
Skupaj		47	100

Tabela 22: Strokovna usposobljenost pri dodatnem informiranju



Slika 51: Delež anketirancev glede na mnenje o strokovni usposobljenosti dodatnega svetovanja osebnega bančnika

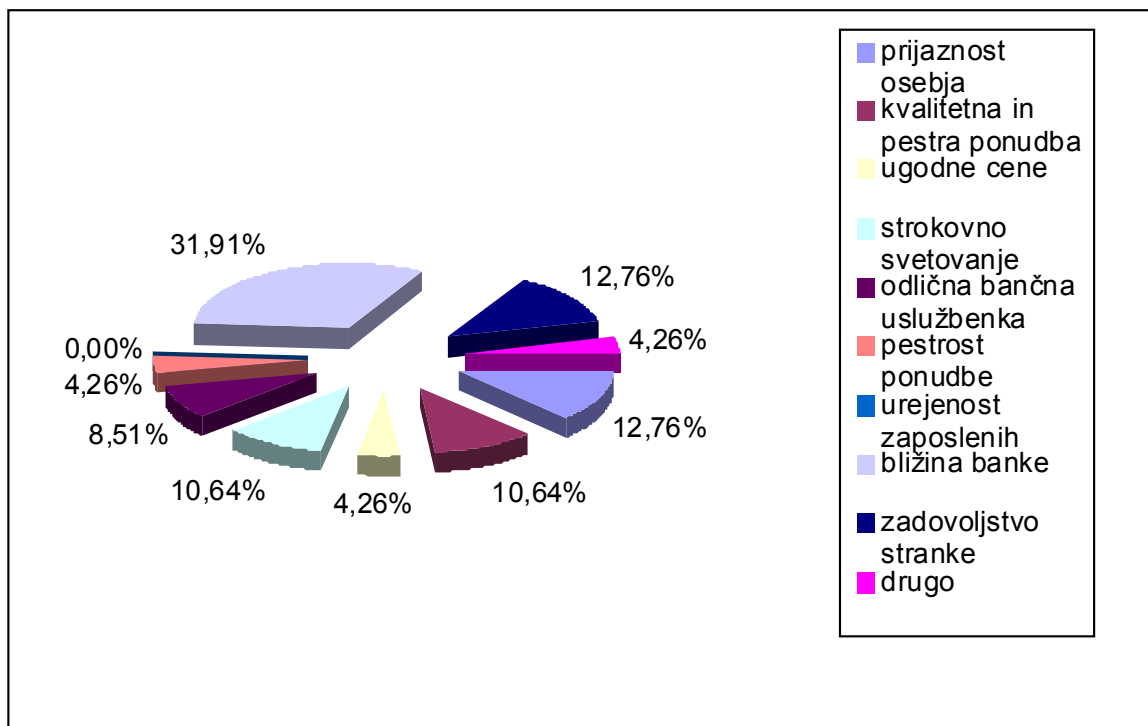
Kot je razvidno iz odgovorov na to vprašanje, so skoraj vsi anketiranci zadovoljni s strokovno usposobljenostjo svojega osebnega bančnika, saj jih kar 78,72 % pravi, da jim osebni bančnik zna predstaviti še druge ponudbe, ki jih nudi banka. Le šestim osebam anketirancev osebni bančnik ne ponudi tovrstne pomoči. 8,51 % pa je ostalo neopredeljenih.

Odgovori na **sedemnajsto vprašanje** 'Kaj je odločilno, zaradi česar se vračate v našo banko?'

ODLOČILNO ZA VRNITEV	ŠTEVILO ODGOVOROV	DELEŽ V %
Prijaznost osebja	6	12,76
Kvalitetna in pestra ponudba	5	10,64
Ugodne cene	2	4,26
Strokovno svetovanje	5	10,64
Odličen osebni bančnik	4	8,51
Pestrost ponudbe	2	4,26
Strankino veselje do banke	0	0,00
Urejenost zaposlenih	0	0,00
Bližina banke	15	31,91
Zadovoljstvo stranke	6	12,76
Drugo	2	4,26
SKUPAJ	47	100

Tabela 23: Vzroki za strankino vračanje v izbrano banko





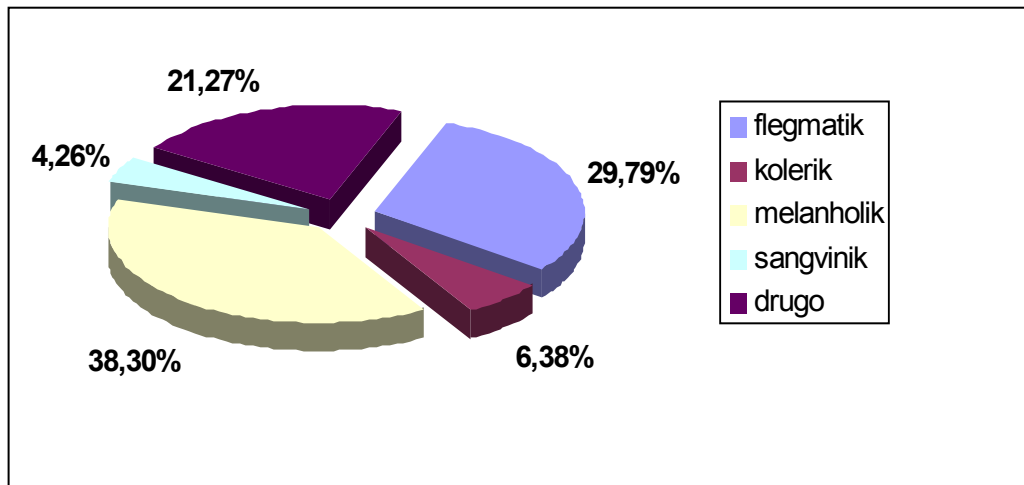
Slika 52: Vzroki za strankino vrnitev v izbrano pošto

Iz odgovorov je razvidno, da je strankam najbolj všeč bližina banke, kar potrjuje 31,91 % odgovorov, sledi prijaznost osebja in zadovoljstvo strank, oba z 12,76 % odgovorov. Vsakič po 10,64 % odgovorov je bilo namenjenih kategorijama kvalitetna in pestra ponudba in strokovno srečanje. 8,51 % odgovorov je bilo namenjenih odličnemu bančnemu uslužbencu. Kar tri kategorije imajo enak izid, po 4,26 % in sicer ugodne cene, pestrost ponudbe in neopredeljenih pod drugo.

Odgovori na **osemnajsto vprašanje** 'Podražile so se storitve za bančni promet. To vam povedo pred bančnim okencem. Potrebno je doplačato 50,00 centov. Kako reagirate, kako odgovorite?' so:

REAKCIJE OB PODRAŽITVI	ŠTEVILO ODGOVOROV	DELEŽ V %
Ni problema. Izvolite denar. (f)	14	29,79
Kako si to predstavljate? (jeza) (k)	3	6,38
Ja, saj je vseeno; saj se vse draži. (m)	18	38,30
Mi bo pa sosed posodil, če bo zmanjkalo. (s)	2	4,26
Drugo	10	21,27
SKUPAJ	47	100

Tabela 24: Tipi osebnosti glede na temperament – reakcije ob podražitvi



Slika 53: Tipi osebnosti glede na temperament – reakcijo ob podražitvi

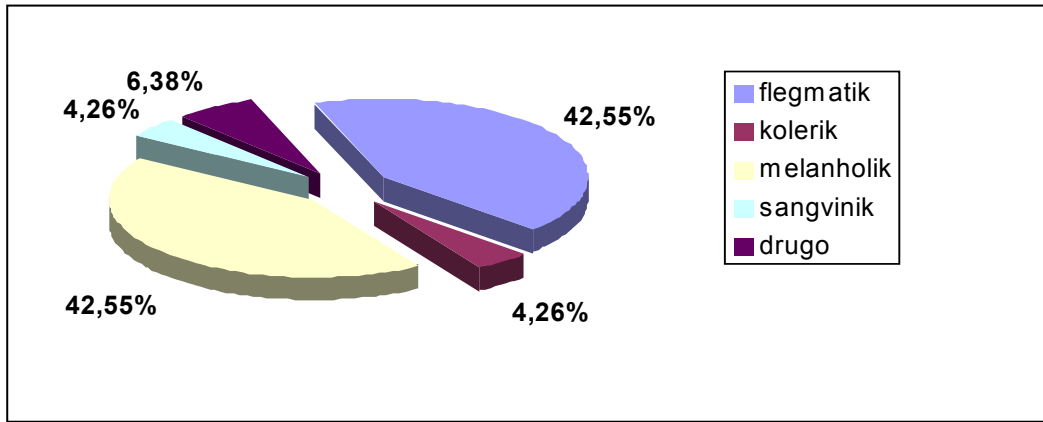
Iz odgovorov je razvidna struktura ljudi, ki so v določenem dnevu prišli na sestanek k osebnemu bančniku in izvedeli, da se je Tarifa NLB d.d. spremenila, podražila. Razporedili smo jih le med posamezne čiste tipe osebnosti, čeprav na podlagi enega odgovora tega ni mogoče natančno opredeliti.

Iz odgovorov na predlagano situacijo lahko sklepamo, da je največ melanholikov, kar 38,30 %, sledijo jim flegmatiki (29,79 %). Zelo veliko ( 21,27 %) se jih ni opredelilo, mogoče niso želeli dati vtisa, da jim teh 50,00 centov veliko pomeni. 6,38 % anketirancev je kolerikov in 4,26 % sangvinikov.

Odgovori na **devetnajsto vprašanje** 'Kaj storite, če je na banki gneča ?' so:

REAKCIJE OB GNEČI	ŠTEVILO ODGOVOROV	DELEŽ V %
V miru počakam. (f)	20	42,55
Ves čas čakanja jezno komentiram. (k)	2	4,26
Vrnem se kakšen drug dan. (m)	20	42,55
Ob čakanju si žvižgam priljubljeno pesem. (s)	2	4,26
Drugo	3	6,38
SKUPAJ	47	100

Tabela 25: Tipi osebnosti glede na temperament – reakcije ob gneči



Slika 54: Tipi osebnosti glede na temperament – reakcijo ob gneči

Iz odgovorov je razvidno, da je med anketiranci osebnega bačništva največ flegmatikov in melanholikov. Izid je izenačen (42,55 %), sledijo jim neopredeljeni, kar 6,38 % je le-teh. Najmanj (4,26 %) je kolerikov in sangvinikov. Stranke, ki so izbrale odgovor 'drugo', so napisale, da bi sprožila lažni alarm in bi se gneča sprostila. Iz odgovora sklepamo, da te osebe niso popolnoma resno vzele ankete ali pa jih lahko uvrstimo kar med sangvinike.

Po prikazanih tabelah in grafih pri 18 in 19 vprašanju lahko sklepamo, da so posamezni tipi osebnosti izbirali podobne odgovore v obeh vprašanjih. Ali drugače: če kolerika zjezi podražitev, ga bo zjezila tudi gneča. Torej so odgovori povezani. Odstotek gotovosti te trditve pa presega zahtevnost te naloge.

## 5 ZAKLJUČEK IN SKLEP

Na osnovi dobljenih rezultatov raziskave lahko zaključimo:

- da je skupina anketirancev specifična in neponovljiva, zato ugotovitev ne moremo posploševati širše od skupine, ki je bila anketirana;
- da sem bila sama udeleženka procesa anketiranja in da je moja ocena subjektivna;
- da je lažje in bolj kvalitetno komunicirati s strankami, če se osebni bančnik predhodno pouči o veščinah komuniciranja in o tipih temperamentov osebnosti.

Kot smo predvidevali, se stranke vračajo v našo banko predvsem zaradi prijaznega in strokovno usposobljenega osebja, kjer dobijo tisto, po kar pridejo. Vračajo se tudi zaradi pestre izbire in dobre založenosti s kvalitetnimi storitvami. Več kot ugodne cene jim pomeni kvaliteta storitev in bančnih uslug.

Naša hipoteza, da strankam verbalna komunikacija pomeni več kot neverbalna, je potrjena, saj prijaznost, strokovnost, svetovanje največkrat udejanjamo verbalno in iz odgovorov lahko sklepamo, da strankam veliko pomenijo. Tudi odgovori na vprašanje *'Kaj se vam zdi, da je odločilno za dober prvi vtis o bančni uslužbenki?'* se je največ anketirancev odločilo za način pozdrava in vzpostavitve govorne komunikacije. Tudi pri odgovoru na vprašanje *'Kaj vam je najbolj všeč pri odnosu osebne bančnice do vas?'* so se v večini odločili za govorni nasvet pri izbiri pravega produkta, odgovor na vprašanje *'Koliko naj osebna bančnica govori med sestankom?'* se je večja večina odločila za veliko in pod drugo opredelila poslušanje.

Iz podatkov, ki se nanašajo na moč besede oziroma veščine komuniciranja s strankami, lahko trdimo, da stranke dajejo največ poudarka načinu pozdravljanja (kako se stranko nagovori ob prihodu v osebno bančništvo) in svetovanju, kjer se je potrebno stranki posebej posvetiti, vzpostaviti stik, jo poslušati in ustrezno odgovarjati. Ugotavljamo, da se stranke rade pogovarjajo tudi o stvareh, ki niso povezane s samim nakupom, ter da rade vidijo, da zaposleni govorijo, toda situaciji primerno. Ne marajo pa neprijaznosti, vsiljivosti ter samovolje osebnega bančnika.

Iz zadnjih dveh vprašanj lahko sklepamo, kakšni so tipi osebnosti, ker smo anketirance postavili pred odločitev za reakcijo v mejnih situacijah (podražitev in gneča). Po pregledu tabel in grafov lahko trdimo, da sta ti dve situaciji povezani: posamezni tipi osebnosti so izbirali podobne odgovore pri obeh vprašanjih. Ali drugače: če kolerika zjezi podražitev, ga bo zjezila tudi gneča.

Iz prakse pa vemo, da je večina ljudi kombinacija različnih tipov. Zato je pomembno, da zaposleni prepozna prevladujoči tip in ustrezno reagira.

Preden se odločimo, kako komunicirati, je potrebno zaznati, kakšen tip osebnosti oziroma temperamenta je stranka, ki stoji pred osebnim bančnikom. Če se zaposleni tega zaveda, lažje izbere način odgovora. Če si drznemo predpostavljati, da so flegmatik, kolerik in sangvinik bolj aktivni v komunikaciji, melanholik pa manj, tudi iz teh rezultatov lahko sklepamo, da izbira verbalno komunikacijo dvakrat toliko strank kot neverbalno.

Komuniciranje spremlja človeka skozi vse njegovo življenje. Uspešno komuniciranje pa je temelj vsake uspešne in dolgoročne kariere na vseh področjih. Tako je komunikacija vir vsakega uspeha, običajno pa tudi vzrok za neuspeh. Da se naučimo komunicirati na zares odrasel način, je potrebno vložiti veliko volje in truda; potrebno je opustiti ustaljene navade komuniciranja in jih zamenjati z novimi, učinkovitejšimi. Naša sposobnost sprejemanja različnosti, ki je odvisna od stopnje naše čustvene inteligence, lahko pripomore k pravemu delovnemu vzdušju.

## 6 PREDLOGI

Menimo, da je za uspešno komuniciranje najprej potrebno posvetiti samemu sebi, prepoznati svoj temperament in primarni način zaznavanja. Ko se bomo zavedali svojih pozitivnih lastnosti, jih bomo še okrepili, nato pa se laje lotili premagovanja svojih šibkosti.

Komunikacija je uspešna, če smo s sogovornikom na isti valovni dolžini. Mislim, da bi bilo potrebno področju komuniciranja nameniti več pozornosti, saj bi osveščeno osebni bančniki lažje in bolj uspešno komunicirali s strankami. To bi prineslo zadovoljstvo na obeh straneh. Veliko seminarjev se udeležujemo, vendar na dolgi rok informacijo, pridobljeno na seminarjih pozabimo in je potrebna obnova znanja.

Do sedaj je bilo pridobivanje tovrstnega znanja odločitev posameznika. Menimo pa, da je to strukturni problem in se dotika tudi področij izven banke. Trenutno stanje v svetu je usmerjeno v ekonomsko preživetje, kar vpliva na odnose med ljudmi tako, da so v večini primerov skrčeni na minimum. Menim, da je za kvalitetno življenje pomembno bolj odprto komuniciranje. Rešitev vidim v vlaganju države v vseživljenjsko izobraževanje celotne populacije ljudi. Delno se te ideje že realizirajo preko posameznih državnih projektov, podprtih s strani Evropske unije.

Za potrebe osebnega bančništva predlagamo, da bi vsak novozaposleni osebni bančnik pred nastopom dela obvezno sodeloval v seminarju, kjer bi mu predhodno pojasnili znanja o komunikaciji in tipih osebnosti. Metoda dela naj bi bila praktična – predlagamo obliko delavnic. Tako bi vsak zaposleni lahko dobil, preveril in ocenil potrebna znanja ter veščine v varnem prostoru. Delavnice naj bi izvajali vodje poslovalnic in direktorji podružnic, ter zaposleni osebni bančniki z dolgoletnimi izkušnjami dela s strankami in s teoretičnim predznanjem. Preden bi se take delavnice izvajale, bi bilo potrebno bančne mentorje – voditelje delavnic ustrezno usposobiti za vodenje le-teh. To bi bilo uresničljivo v povezavi s Pedagoško fakulteto.

## 7 LITERATURA IN VIRI

### Monografije

1. Bagulej, P. (1994) Effective communication for modern business. McGraw – Hill, London.
2. Becker, D. (1993) Speaking skills for business careers. Irwin Mirror Press., Boston
3. Birkenbihl, V. (1999) Sporočila govornice telesa. Center za tehnološko usposabljanje, Ljubljana.
4. Brajša, P. (1994) Managerska komunikologija. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
5. Brooks, M. (1996) Zbliževanje in ujemanje. Ganeš, Kranj.
6. Buscaglia, L. F. (1998) Živimo, ljubimo in se učimo. Znanka, Ljubljana.
7. Covey, S. (1995) Sedem navad uspešnih ljudi. Mladinska knjiga, Ljubljana.
8. Fleet, J. K. (1992) Skrita moč osebnosti. Tangram, Ljubljana.
9. Florjančič, J., Ferjan M. (2000) Management poslovnega komuniciranja. Moderna organizacija, Kranj.
10. Greene, R. H. (1995) Nov način komunikacije. Praktični nasveti za boljše poslovno in družinsko sporazumevanje. Alpha center, Ljubljana.
11. Kavčič, B. (2000) Poslovno komuniciranje. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
12. Kotler, Ph. (1996) Marketing management - trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Slovenska knjiga, Ljubljana.
13. Littauer, F. (1998) Osebnostni plus. Network TwentyOne, Ljubljana.
14. Mandić, T. (1998) Psihologija komunikacije. Glotta Nova, Ljubljana.
15. Možina S, Tavčar M., Kneževič A. (1995) Poslovno komuniciranje. Obzorja, Maribor.
16. Možina, S., Tavčar, M., A. Kneževič, (1998) Poslovno komuniciranje. Obzorja, Maribor.
17. Musek, J., V. Pečjak, (1997) Psihologija. Educy, Ljubljana.
18. O'Connor, J., J. Seymour, (1996) Spretnosti sporazumevanja in vplivanja. Sledi, Žalec.
19. Osredečki E. (1994) Kultura poslovnega komuniciranja. Oziris, Lesce.
20. Pease, A. (1986) Govorica telesa. Mladinska knjiga, Ljubljana.
21. Peck G., M. Scott (1990) Ljubezni in duhovna rast. Mladinska knjiga, Ljubljana.
22. Satir, V. (1955) Družina za naš čas. Cankarjeva založba, Ljubljana.
23. Tavčar, M. (1995) Uspešno poslovno sporazumevanje. Forum [i. e.] Novi Forum, Ljubljana.
24. Turner, C. (1998) Rojeni za uspeh. Mladinska knjiga, Ljubljana.
25. Ury, W. (1998) Od nasprotovanja do sodelovanja. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
26. Weisbach, C. (1992) Kako razvijemo čustveno inteligenco. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
27. Zidar Gale, T. (1996) Retorika; moč besed in argumentov. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

### Strokovni članki v revijah

1. Goljevšček, K. (2004) Tajnica, Revija za učinkovito delo v pisarni, GV Revije julijska številka, stran 7-8.

2. Kovačev, A. N. (1995) Neverbalna komunikacija in glavne smernice njenega proučevanja. V *Antrophos* 27 (1/2), str. 5-25.
3. Parfitt, W. (1997) Prvine psihosinteze. V *Aura*, Posebna izdaja, str. 142.

#### **Članki na spletnih straneh**

1. Dobra komunikacija. <http://www.invel.si/UserFiles/File/Komunikacija.pdf> (26.08.2010)
2. Njena.si. [http://arhiv.njena.si/kariera/poslovni\\_bonton/izdala\\_vas\\_bo\\_govorica\\_telesa/menu\\_id\\_76.html](http://arhiv.njena.si/kariera/poslovni_bonton/izdala_vas_bo_govorica_telesa/menu_id_76.html) (15.08.2010)
3. NLB Skupina-naše storitve. <http://www.nlbskupina.si/nase-storitve> (27.08.2010)
4. NLB Skupina-profil. <http://www.nlbskupina.si/profil> (27.08.2010)



## 5. DODATEK (PRILOGE)

### 7.1 PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Maja Balantič, študentka Višje strokovne šole B&B. Z diplomsko nalogo z naslovom **UPORABA VERBALNE IN NEVERBALNE KOMUNIKACIJE V OSEBNEM BANČNIŠTVU** želim zaključiti študij, zato potrebujem tudi vašo pomoč oziroma vaše odgovore. Podatki se bodo uporabljali izključno v namen moje diplomske naloge in bodo anonimni.

Prosim, da pri vsakem vprašanju označite samo en odgovor in izpolnjeni vprašalnik vrnete na elektronski naslov [majabalant@gmail.com](mailto:majabalant@gmail.com).

Za prijaznost se vam že vnaprej zahvaljujem.

#### 1. Splošni podatki anketiranca (označite)

<b>SPOL</b>	ženska moški
<b>STAROST</b>	do 30 let 31–40 let 41–50 let 51–60 let nad 60 let
<b>STOPNJA IZOBRAZBE</b>	osnovna šola srednja šola višja šola visoka šola drugo

#### 2. Kako pozdravite osebnega bančnika ob prvem srečanju?

- a) ga pogledam v oči in mu podam roko
- b) gledam skozi okno in ne pozdravim
- c) samo usedem se
- č) drugo

#### 3. Ali poznate neverbalno komuniciranje?

- a) da
- b) ne
- c) malo
- č) drugo

4. Ali gledate gibe rok bančnika?

- a) da
- b) ne
- c) nekajkrat med pogovorom
- č) drugo

5. Ali vam neverbalna komunikacija veliko pove?

- a) da
- b) ne
- c) preveč
- č) drugo

6. Ste veseli prijaznega nasmeha ob srečanju?

- a) da
- b) ne
- c) zelo me veseli
- č) drugo

7. Ali na srečanju z osebnim bančnikom raje poslušate, govorite, sprašujete?

- a) raje poslušam
- b) raje govorim
- c) raje sprašujem
- č) drugo

8. Ali vam prijazen pogled in nasmeh poveča željo po nakupu?

- a) vedno
- b) nikoli
- c) včasih
- č) drugo

9. Se rokujete ob odhodu?

- a) vedno
- b) nikoli
- c) včasih
- č) drugo

10. Ali je neverbalna govorica na drugem in naslednjih sestankih bolj sproščena?

- a) vedno
- b) nikoli
- c) včasih
- č) drugo

11. Kaj se vam zdi, da je odločilno za dober prvi vtis o osebnem bančniku?

- a) njegova obleka in urejenost
- b) nasmeh
- c) kako me pozdravi in ogovori
- č) drugo

12. Kaj vam je najbolj všeč pri odnosu osebnega bančnika do vas?

- a) prijaznost
- b) da me razume, kaj želim
- c) da mi svetuje pri izbiri produkta
- č) da se pogovarja z menoj
- d) drugo

13. Kaj vam je pri osebnem bančniku najmanj všeč?

- a) neprijaznost in ignoranca kolegov in strank
- b) vsiljivost in samovolja
- c) gneča
- č) nič.
- d) drugo

14. Koliko naj po vašem mnenju osebni bančnik govori?

- a) veliko.
- b) malo.
- c) drugo

15. Ali z osebnim bančnikom poklepetate tudi o drugih stvareh in ne izključno o vsebini, ki se tiče nakupa?

- a) da.
- b) ne
- c) drugo

16. Vam pove še kaj več o drugih ponudbah, ki jih nudi banka ?

- a) da.
- b) ne.
- c) drugo

17. Kaj je odločilno, zaradi česar se vračate v našo (ali kakšno drugo) banko?

- a) prijaznost osebja
- b) kvalitetna in pestra ponudba
- c) ugodne cene
- č) strokovno svetovanje

- d) odličen osebni bančnik.
- e) pestrost ponudbe.
- f) vaše veselje do banke
- g) urejenost zaposlenih
- h) bližina banke
- i) zadovoljstvo stranke
- j) drugo

18. Podražile so se storitve za bančni promet. To vam povedo pred bančnim okencem. Potrebno je doplačati 50 centov. Kako reagirate, kako odgovorite?

- a) ni problema, izvolite denar
- b) kako si to predstavljate
- c) ja, saj je vseeno, saj se vse draži
- č) mi bo pa sosed posodil, če bo zmanjkalo
- d) drugo

19. Kaj storite, če je na banki gneča?

- a) v miru počakam.
- b) ves čas čakanja jezno komentiram
- c) vrnem se kakšen drug dan.
- č) ob čakanju si žvižgam priljubljeno pesem.
- d) drugo:

**KAZALO SLIK**

Slika 1: Organizacijska struktura NLB d.d. (Vir: Interno gradivo.NLB d.d. 2010) .....	5
Slika 2: Vpliv načina komuniciranja.....	9
Slika 3: Odkritost in poštenost .....	33
Slika 4: Ukaz z navzgor obrnjeno dlanjo .....	33
Slika 5: Ukaz z navzdol obrnjeno dlanjo .....	34
Slika 6: Ukaz z dlanjo, skrito v pest, kazalec pa ostane iztegnjen .....	34
Slika 7: Pomen drgnjenja dlani ob prste druge roke .....	35
Slika 8: Spuščen zvonik - več poslušanja, kot govorjenja .....	35
Slika 9: Privzdignjen zvonik - vneto razlaganje svojega mnenja.....	36
Slika 10: Tak prijem pomeni vzvišenost in samozavest.....	36
Slika 11: Izpostavljena palca - gospodovalnost.....	37
Slika 12: Nagovarjanje s premikajočim palcem - vzvišenost .....	37
Slika 13: Straža pred usti - skrivanje lažnih besed .....	38
Slika 14: Drgnjenje po očesu - zaznava laži in želja preprečiti jo .....	38
Slika 15: Praskanje za ušesi - želja ustaviti zle besede.....	39
Slika 16: Drgnjenje tilnika - dvom in negotovost.....	39
Slika 17: Rahljanje ovratnika - razkrinkani lažnivec.....	39
Slika 18: Prst v ustih - oseba v stiski.....	40
Slika 19: Podpiranje glave - dolgočasenje .....	40
Slika 20: Palec, ki počiva na nosu - razmišljanje, presoja .....	40
Slika 21: Božanje brade - odločanje.....	41
Slika 22: Pretirana bolečina v zatilju - izmikanje resnici in prikrievanje ustvarjanja laži .....	41
Slika 23: Barikada z rokami - zavarovanje sebe.....	42
Slika 24: Rokovanje s samim seboj - čakanje na nastop, govor.....	42
Slika 25: Gospodovalen prijem strankine dlani .....	44
Slika 26: Podrejeni položaj osebnega bančnika - ob rokovanju.....	44
Slika 27: Moško rokovanje - najbolj primeren način ob vsaki priložnosti .....	44
Slika 28: Poginula riba - neprimerno rokovanje.....	45
Slika 29: Drobljenje členkov - ni znanja, kako le-tega zavrniti .....	46
Slika 30: Togo iztegnjena roka - zgrešen cilj.....	46
Slika 31: Poteg sogovornikove dlani - pomeni nesigurnost .....	46
Slika 32: Različen pomen kretnje roke.....	47
Slika 33: Sestava anketirancev glede na starost in spol.....	49

Slika 34: Sestava anketirancev glede na spol.....	49
Slika 35: Sestava anketirancev glede na izobrazbo .....	50
Slika 36: Pozdrav osebnega bančnika ob prvem srečanju .....	52
Slika 37: Poznavanje neverbalnega komuniciranja .....	53
Slika 38: Opazovanje gibov rok osebnega bančnika .....	54
Slika 38: Opazovanje gibov rok osebnega bančnika .....	54
Slika 39: Pomen neverbalne komunikacije.....	55
Slika 40: Zaželjen vesel nasmeh .....	56
Slika 41: Poslušanje, govorjenje ali spraševanje.....	57
Slika 42: Nasmeh in lep pogled ni več dovolj za povečanje želje po nakupu.....	58
Slika 43: Rokovanje ob odhodu .....	59
Slika 44: Ali je bolj sproščena neverbalna govorica na drugem sestanku .....	60
Slika 45: Vpliv na dober prvi vtis .....	61
Slika 46: Strankam je všeč prijaznost, svetovanje pri izbiri .....	62
Slika 47: Strankam ni všeč neprijaznost, vsiljivost, gneča.....	63
Slika 48: Koliko naj osebni bančnik govori .....	64
Slika 49: Delež anketirancev, ki poklepetajo tudi o stvareh, ki se ne tičejo nakupa .....	65
Slika 50: Delež anketirancev glede na mnenje o strokovni usposobljenosti dodatnega svetovanja osebnega bančnika .....	66
Slika 51: Vzroki za strankino vrnitev v izbrano pošto .....	67
Slika 52: Tipi osebnosti glede na temperament – reakcijo ob podražitvi .....	68
Slika 53: Tipi osebnosti glede na temperament – reakcijo ob gneči .....	69

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Vpliv načina komuniciranja.....	9
Tabela 2: Močne značilnosti in slabosti sangvinika (Vir: Littauer 1999: 59).....	13
Tabela 3: Močne značilnosti in slabosti melankolika (Vir: Littauer 1999: 67) .....	13
Tabela 4: Močne strani in slabosti kolerika (Vir: Littauer 1999: 75) .....	14
Tabela 5: Močne in slabe lastnosti flegmatika (Vir: Littauer 1999: 85).....	15
Tabela 6: Besede, ki jih uporabljajo različni čutni tipi osebnosti (Vir: Brooks 1996: 65).....	21
Tabela 7: Sestava anketirancev glede na izobrazbo .....	50
Tabela 8: Pozdrav osebnega bančnika ob prvem srečanju.....	51

---

Tabela 9: Poznavanje neverbalne komunikacije .....	52
Tabela 10: Opazovanje gibov rok osebnega bančnika.....	53
Tabela 11: Koliko vam pove neverbalna komunikacija.....	54
Tabela 12: Vesel sprejem prijaznega nasmeha .....	55
Tabela 13: Poslušanje, govorjenje ali spraševanje .....	56
Tabela 14: Kako vpliva nasmeh in lep pogled na nakup .....	57
Tabela 15: Se rokujete ob odhodu.....	58
Tabela 16: Drugo srečanje ima bolj sproščeno neverbalno komunikacijo .....	60
Tabela 17: Kaj vpliva na dober prvi vtis .....	61
Tabela 18: Kakšen odnos je strankam všeč.....	62
Tabela 19: Kaj strankam ni všeč.....	63
Tabela 20: Koliko naj osebni bančnik govori s stranko.....	64
Tabela 21: Klepet z osebnim bančnikom .....	64
Tabela 22: Strokovna usposobljenost pri dodatnem informiranju .....	65
Tabela 23: Vzroki za strankino vračanje v izbrano banko .....	66
Tabela 24: Tipi osebnosti glede na temperament – reakcije ob podražitvi .....	67
Tabela 25: Tipi osebnosti glede na temperament – reakcije ob gneči .....	68