

# Der Schlüssel für Berufserfolg und Persönlichkeitsentwicklung ist die Sprachkompetenz Lesebibel für den deutsch-englisch-türkischen Dialog

\*\*\*

The key to professional success and personal  
development is language competence  
A primer for German-English-Turkmenen Dialogue

\*\*\*

Dil Yetisi: Mesleki başarının ve kişisel gelişimin anahtarı  
Türk-Alman iletişimine yönelik okuma kılavuzu



Manfred G. Raupp, Peter Hartman & Mukadder Seyhan Yücel

Publikation, Publication:

Manfred G. Raupp, Peter G. Hartman & Mukadder Seyhan Yücel;  
Madora GmbH, Loerrach International e. V. Association Register 1578 &  
[Universität Edirne](#)

Layout: Manfred Raupp

Druck und Herstellung: Schaltungsdienst Lange Berlin

Lörrach, Edirne, Stutensee 2020

ISBN: 978-3-945046-22-7

Die Publikation ist kostenfrei verfügbar unter:  
<http://www.madora.eu/> > Online Publications

Schutzgebühr Druckexemplar 10 EUR

# **Der Schlüssel für Berufserfolg und Persönlichkeitsentwicklung ist die Sprachkompetenz**

## **Lesefibel für den deutsch-englisch-türkischen Dialog**

### **Vorwort**

Im täglichen Leben, sowohl in der Familie, im Freundeskreis als auch im beruflichen Umfeld sind wir permanenten Identifikationsaufforderungen, Kauf- und Beratungsangeboten ausgesetzt. Bereits am Frühstückstisch bieten uns die Morgenlektüre, das Radio und das Fernsehen Kommentare und Produkte an, mit denen wir uns identifizieren können oder die wir ablehnen. Im Verlaufe des Tages werden wir mit Waren, Dienstleistungsangeboten und Meinungen konfrontiert, die wir akzeptieren und brauchen, uns wünschen oder aber selbst anderen Menschen anbieten. Das Gleiche gilt in der Dienstleistungsgesellschaft hinsichtlich der nachgefragten und angebotenen Service- und Pflegeleistungen.

Dieses Buch soll Schülern, Studenten, Arbeitnehmern und Arbeitgebern Hilfestellung und Anleitung zum Selbststudium der deutschen und englischen Sprache bieten. Darüber hinaus sollen kulturell bedingte menschliche Verhaltensweisen erklärt und unterschiedliche Vorgehensweisen dargestellt werden, die für Erziehung, Eltern, Lehrer und Politik von Bedeutung sind.

Im Jahr 2005 wurde die Städtefreundschaft Lörrach-Edirne begründet, damals bestand die Freundschaft zur englischen Stadt Chester bereits 3 Jahre. Den Initiatoren, Amtsträgern der Städte, Universitäten Chester und Edirne, der Hochschule Lörrach, Mitgliedern des Vereins Lörrach International sowie Rotary Clubs, Schulen, Gymnasien, Rotes Kreuz, SAK, Sportvereinen, Kulturvereinen und Krankenhäusern sei auf diesem Wege ein herzliches Dankeschön gesagt.

Die Werke der zitierten Autoren finden sich im Literaturverzeichnis; auf Fußnoten wurde zwecks leichter Lesbarkeit verzichtet.

Manfred G. Raupp, Peter Hartman, Mukadder Seyhan Yücel

Lörrach, Edirne, Stutensee 2020

<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
1. Vorwort	
2. Der Mensch braucht zum Menschsein Kommunikation	6
2.1 Menschen sind das Ergebnis von Abstammung & Umwelt	7
2.2 Die gesellschaftliche Hierarchie	10
2.3 Der Wettlauf zwischen Räuber und Beute	12
2.4 Intelligenz und Emotion	14
3. Führung in der Informations- und Wissensgesellschaft	15
3.1 Der Egoismus hat sich in Richtung Individualität verändert	16
3.2 Das Gehirn	18
4. Sprache und Gestik ist die Basis jeglicher Kommunikation	23
4.1 Geschriebene und gesprochene Sprache	27
4.2 Situationsgerechte Gesprächsführung	29
4.3 Jungen und Mädchen kommunizieren unterschiedlich	30
4.4 Motivationsfähigkeiten	31
4.5 Der Gesprächspartner und seine Bedürfnisse	32
4.6 Kaufmotive	33
5. Führen und Überzeugen	34
5.1 Grundsätzliches für das Überzeugungsgespräch	35
5.2 Der erste Eindruck ist in aller Regel entscheidend für den Kommunikationserfolg	37
5.3 Die psychologische Einschätzung des Gesprächspartners	39

5.4	Überreden oder Überzeugen	44
5.4.1	Wer fragt, der führt das ist eine alte Weisheit	45
5.4.2	Die Sprach-Melodie kann entscheidend sein	46
5.4.3	Zuhören ist eine aktive Tätigkeit	48
5.5	Wichtige Persönlichkeitskriterien	50
6.	Literaturverzeichnis und weiterführende Literatur	51
7.	Autoren	53
	Die englische Version ab	54
	Die türkische Version	99

## **2. Der Mensch braucht zum Menschsein Kommunikation**

Der Mensch braucht zum Leben Nahrung, Kleidung und Wohnung. Das sind die Grundbedürfnisse des Menschen. Aber wir wissen alle seit früher Jugend: „Der Mensch lebt nicht vom Brot allein“!

Was wir neben den physischen Grundbedürfnissen für unser Menschsein brauchen, ist: Zuwendung, Erziehung, Kommunikation, Gesundheit und Pflege. Im täglichen Leben treten wir permanent als Käufer und Verkäufer auf, und dieses Wechselspiel macht uns in aller Regel Freude und Spaß, es sei denn, wir fühlen uns „im täglichen Kampf ums nackte Überleben“, was der Himmel und unser persönliches Umfeld verhindern möge.

Nicht nur der Kauf von Waren und Dienstleistungen, sondern auch die Übernahme einer Ansicht oder Einschätzung ist ein Verkaufsvorgang, wenngleich ohne Geld und Warenfluss. Da eine Meinung in der Regel ohne kommerzielle Verluste wieder aufgegeben werden kann, wird die Übernahme der Meinung eines anderen nicht als Kauf und Verkauf empfunden. Auch im täglichen Warengeschäft ist das „Abkaufen der Meinung des Verkäufers“ die erste Stufe zum Abschluss eines Kaufvertrags. Für das positive tägliche Gefühl sollte jeder darauf achten, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass man jeden Tag zu Gewinnern zählt. Das bedeutet tägliches kommunikatives Engagement, denn der Erfolg kommt nicht wie „Manna vom Himmel“. Es sind in erster Linie die kleinen Dinge des Lebens, die uns als Gewinner fühlen lassen, wie etwas dazugelernt, ein Schnäppchen gemacht zu haben oder auch der bedrohlichen Situation der Verlustgefahr entronnen zu sein.

Der junge und auch der erwachsene Mensch braucht Kommunikation zum Gelingen seines Lebens. Er braucht für sein Lebensgefühl die Familie, die Freunde, die Lehrer, die Geschäftspartner und Mitbewerber, die politischen Freunde und die Gegenspieler. Leben ist die Amplitude zwischen Glücksgefühl und Sorge, welche Meinung und welche Ware wir um welchen Preis kaufen oder verkaufen sollen, wollen oder können.

Bei einem Kommunikationsversuch, den Friedrich II. - der Staufer - im Mittelalter mit Säuglingen durchführen ließ, war es dem Pflegepersonal verboten, den Säuglingen Zuwendung zu zeigen und mit ihnen zu sprechen - außer Nahrungszufuhr und Reinigung erfolgte nichts. Das Ziel, die Ursprache der

Menschheit zu finden, welche die Säuglinge unter sich entwickeln sollten, endete in einer Tragik; alle Kinder sind gestorben!

Ergo brauchen wir alle die Kommunikation, denn die Menschheit hat im Laufe der Evolution viele Instinkte verloren. Einerseits ist dies gut, andererseits ergeben sich daraus Konsequenzen auf unser Verhalten. Wir sind dazu gezwungen, lebenslang zu lernen und zu debattieren, und wenn wir dies mit einem positiven Lebensgefühl tun und uns dabei auf das Machbare beschränken, wird uns das tägliche Kaufen und Verkaufen Lebensgenuss und Freude bereiten.

## **2.1 Menschen sind das Ergebnis von Abstammung und Umwelt**

Unser Leben ist geprägt durch unsere Genetik, d.h. unsere Erbfaktoren, die wir von Vater und Mutter erhielten. In diesen Genen sind unsere Anlagen und Konstitutionen verschlüsselt enthalten. Aber erst durch unsere Erziehung und die Prägung durch unsere Umwelt werden wir zu selbständigen Menschen. Es ist kein Lebewesen auf dieser Erde bekannt, das länger und intensiver von seinen Eltern gepflegt werden muss und das so intensiver Kommunikation bedarf, um handlungsfähig zu werden und gesund zu bleiben, wie der Mensch. Der Einfluss der Umwelt auf unsere Bedürfnisse ist enorm, das heißt, viele Wünsche hängen sehr von unserem direkten Umfeld ab. „Sage mir mit wem du umgehst (wer deine Freunde sind), und ich sage dir, wer du bist“ - ist eine alte Volksweisheit. Die Familie, unsere Lehrer und unser Freundeskreis prägen uns und beeinflussen uns besonders stark in der Jugend. Ob wir es eingestehen wollen oder nicht, es ergeben sich aus diesen Kontakten persönliche Entwicklungen, Bereicherung, Freude, Gefahren und Chancen.

### **Evolution und Entwicklungsbiologie**

Die Menschheitsgeschichte beginnt etwa vor 1,5 Millionen Jahren mit dem Homo erectus, der sich zum Homo sapiens weiterentwickelte. Während der Wärme- und Kälteperioden als auch in verschiedenen Regionen haben sich die Menschen entsprechend unterschiedlich entwickelt. Noch heute sind erhebliche Kultur- und Sprachunterschiede zwischen den einzelnen Erdteilen zu konstatieren. Neben den hochentwickelten Kulturen in weiten Teilen der Welt sind auch noch auf der Steinzeitstufe stehende Bevölkerungsgruppen Neuguineas und Ozeaniens zu finden. Zusätzlich zu den bewusst gesetzten Zielen und Absichten sowie gesellschaftlichen Sachzwängen beeinflussen auch biologische Gesetze unser Handeln. Diese biologischen Verhaltensnormen sind

unabhängig davon wirksam. Durch kulturelle Verhaltensnormen werden sie verändert oder erweitert – aber mit einem erheblichen Zeitverzug.

Der steinzeitliche Jäger und die Sammlerin konnten sich noch völlig als Teil der Natur betrachten. War das Nahrungsangebot erschöpft, zog man weiter. Es genügte ein sehr begrenzter Bewusstseinshorizont – allerdings wurden Erkenntnisse bereits kommuniziert und flossen in die Erziehung der Kinder ein.

Erst mit Übergang zur sesshaften Lebensweise musste der Bewusstseinshorizont erweitert werden. Viehzüchter und Pflanzler bzw. Ackerbauern mussten ein Jahr vorausblickend die Ernährung sichern. Zusätzlich zur Saat kam die Bewachung bzw. Sicherung der Felder und des Viehs vor neidischen und/oder hungrigen Nachbarn.

Konflikte mit unseren biologisch bedingten Verhaltensnormen werden uns schnell deutlich, wenn wir unseren heutigen Lebensstil mit den Bedingungen zu Beginn der Menschheitsgeschichte vergleichen. Auf die durchschnittliche Tageslaufleistung eines Jägers der Frühzeit von 40 km kommen wir äußerst selten und dann meistens aus freiwilliger sportlicher Betätigung, wie beim Stadtmarathon.

In der langen Stammesgeschichte des Menschen haben sich erst in jüngster Zeit Entwicklungen ergeben, von denen selbst unsere Urgroßeltern nur träumen konnten. Mobilität ohne körperliche Anstrengung und Spezialisierung der Tätigkeit unabhängig von Wetter und Jahreszeit sind nur zwei Beispiele.

Während sich die Verhaltensmuster jahrhundertlang nur sehr langsam änderten, hat sich aus der Sicht der Entwicklungsbiologie eine immer schnellere Anpassungsnotwendigkeit ergeben. Bei Gefahrempfindung können wir nur selten davonrennen, unsere Verhandlungspartner sind mit Drohgebärden nicht zu beeindrucken. Das bedeutet, dass wir auf viele Situationen des Geschäftsalltags entwicklungsbiologisch nicht vorbereitet sind und daher unvernünftig reagieren oder unser überforderter Körper mit bekannten Zivilisationskrankheiten reagiert.

Situationen, die aus entwicklungsbiologischer Sicht als Stress empfunden werden:



Gruppen von mehr als hundert Individuen, die sich selbst organisieren und von Einzelnen nicht mehr überblickbar sind.

Projektgruppen, die von außen nach Effizienzmaßstäben organisiert werden, ohne klare Gruppenzugehörigkeit.

Mehr Kontakte zu fremden denn zu vertrauten Individuen.

Mehr Wissensvermittlung über technische Hilfsmittel wie Zeitung, Briefe, Telefon, Radio, Fernsehen und Internet statt persönlicher Kontakte.

Zu hoher oder zu niedriger Anteil neuartiger Aktivität im Vergleich zu vertrauter Aktivität.

Mehr passive als aktive Erfahrung.

Rasant zunehmender technischer Fortschritt, der die Erfahrung einer Generation bedeutungslos werden lässt und die sozialen Strukturen und Normen dramatisch verändert hat.

Zunehmende Lern- und Arbeitskontakte zu Computern und abnehmende Lernkontakte zu vertrauten (vertrauenswürdigen) Menschen.

Mangelnde Direkterfahrung über das Funktionieren unserer Umwelt und der Nahrungsproduktion.

Zahlreiche Einzelkinder, die mit nur einem Elternteil – meistens Mutter - aufwachsen und so nur wenige Kontakte zu vertrauten Familienangehörigen haben.

Obwohl unsere Umwelt überwiegend unseren Verstand und die Nutzung der ökonomischen Gesetze zu optimieren fordert, sind wir doch emotionale Wesen geblieben.

Wir wollen naturbedingt täglich unsere Beute jagen und am Abend der staunenden Familie das erlegte Wildbret vorlegen – aber wir sind nur Jäger in einer großen hierarchisch gegliederten Jagdgesellschaft und oftmals nur der Befehlsempfänger und die Ausführungsperson von uns zugeteilten Aufgaben. Wir lachen zwar, wenn unsere Kinder am Abend fragen: „Papa, haben wir jetzt wieder Geld“ – aber wir sind auch frustriert, weil die Aufgaben zu kompliziert sind, um sie der Familie mit wenigen Worten verständlich zu machen. Wir dürfen

unsere Freude nach einem gelungenen Coup nicht zeigen, weil dies die Konkurrenten sofort auf den Plan rufen würde. Einen Angreifer würden wir am liebsten unschädlich machen – wogegen unsere christliche Werteordnung und das Gesetz sprechen. Wir haben nachts unsere Alpträume, weil wir tagsüber nach ökonomisch logischen Gesichtspunkten entschieden haben und unser Gefühl anders geraten hatte. Wir leiden vermehrt unter Herz- und Kreislauferkrankungen, weil wir gegen biologische Notwendigkeiten leben. Wir werden trotzdem älter als unsere Vorfahren, weil die moderne Medizin uns schützt und stützt. Wir sollten öfter in uns hinein hören, was unsere Emotion rät. Wir würden dann auch Verständnis für unsere Mitmenschen aufbringen. Die Zeiten der „Handgreiflichkeiten“ haben wir zum Glück hinter uns gelassen und solange wir uns an unseren Mitmenschen nur in Gedanken und nicht mit Worten und Taten rächen, scheint ein Kompromiss zwischen biologischen Antriebskräften und Zivilisation möglich zu sein.

Allerdings zeigt uns das Verhalten von Minderheiten, welches archaische Potenzial noch immer in uns Menschen steckt. Unsere staatliche Exekutive ist gut beraten, sich dieser Randalierer ungebremsst und frühzeitig anzunehmen. Trotz aller Evolutionsbiologie können und dürfen wir nicht dulden, dass Leib und Leben von Mitmenschen durch Randalierer gefährdet, das Eigentum von Firmen und Mitmenschen gestohlen, aber wegen ökonomischer Geringwertigkeit nicht bestraft werden. Die Jugend und die sie dominierende Gesellschaft hat sich zur reinen Spaßgesellschaft entwickelt. Eine demokratische Gesellschaft braucht von der Mehrheit getragene Normen, deren Einhaltung auch einzufordern ist. Würden doch bei einem nicht verfolgten Einschreiten das geordnete Zusammenleben bedroht und zerstört.

## **2.2 Die gesellschaftliche Hierarchie**

Heute wissen wir, dass menschliches Leben durch ca. 32 000 Gene gesteuert wird. Bei der Vielfalt der Kombinationsmöglichkeiten, die unser Aussehen, unsere Fähigkeiten und unsere Konstitution bestimmen, kann man sicher sein, dass jeder Mensch ein Original ist. Aus der Sicht der Entwicklungsbiologie strebt jedes Individuum danach, die Gene an eine nächste Generation weiter zu geben. Die Art der Gattenwahl spielt sich bei allen Arten unterschiedlich ab. Bei der Mehrheit der Arten in der Natur fällt das Weibchen die Entscheidung (der Gattenwahl). Dies war auch bis zur Sesshaftwerdung und Zivilisation des

Menschen der Fall. Die Frauen wählten den männlichen Partner, der für sie der begehrtesten war. Die Männer mussten demnach, wie ihre Geschlechtsgenossen im Tierreich, um die Gunst der Frauen werben. Dies war der Fall, solange die Familien bzw. Sippen als Sammler umherzogen.

Mit der ersten Einzäunung eines Gebietes, um Wildtiere zu domestizieren bzw. Nahrungsmittel gezielt anzubauen, änderte sich die vorherige Vorgehensweise. Nicht mehr der kräftigste, erfolgreichste und sanfteste Jäger erhielt den Vorzug. Vielmehr war der Beschützer der Familie, der das große Eigentum hatte und verteidigte und durch kriegerische Auseinandersetzungen mit dem Nachbarn seine Fläche vermehrte, in der Lage, seine Gattin auszuwählen, da er für alle erreichbaren Mädchen eine gute „Partie“ darstellte. Die weitere Zivilisation und die meisten Religionen unterstützten die Vorherrschaft des Mannes nicht nur für die Verteidigung der Familie und Gemeinwesen, sondern auch für die Gattenwahl.

Jeder Mensch hat verschiedene Gruppenzugehörigkeiten. Je exklusiver die Gruppe, desto höher das Ansehen und die Hierarchiestufe in der Gesellschaft und desto erstrebenswerter für die Gattenwahl.

Durch eine Verhandlung, ein Gespräch oder gar Freundschaft mit gesellschaftlich sehr hoch stehenden Menschen erhöhen wir uns selbst. Gerne dokumentieren wir der Umwelt, welcher Gruppierung wir angehören, wenn diese Ansehen und Exklusivität besitzt. Mit Statussymbolen zeigen wir unserem Umfeld, welchen Rang wir in der Gesellschaft innehaben bzw. welcher Gruppierung wir angehören.

Am deutlichsten gegliedert sind diese Symbole von Alter her beim französischen Militär. Die Rangzeichen der Schulterklappen zeigen deutlich, wer wem unterstellt ist und welche Rechte und Pflichten sich aus der Position ableiten lassen.

In der Gesellschaft spielen wir verschiedene Rollen. Durch Statussymbole versucht der Mensch, die Akzeptanz in bestimmten Gruppen zu erreichen bzw. sich für das andere Geschlecht interessant zu machen. Oftmals ist es auf den ersten Augenschein nicht leicht festzustellen, ob Personen tatsächlich wichtig sind, sich nur wichtig fühlen oder sich lediglich wichtig machen. Das am Revers oder Kleid getragene Abzeichen eines Clubs oder Vereins gibt Hinweise auf die

gesellschaftliche Stellung oder die Tätigkeit in der Freizeit. Symbole dieser Art dienen in erster Linie zur einfachen Kontaktaufnahme mit fremden Menschen, geben aber auch Signale und Auskünfte hinsichtlich der Prinzipien des Trägers.

Eine besondere Stellung hat sich in diesem Zusammenhang das T-Shirt erworben. Seit nunmehr zwanzig Jahren sind Vorder- und Rückseiten des T-Shirts als Informations- und Werbeflächen freigegeben. Nicht nur Schulabgänger informieren über den neuerworbenen Status, vielmehr wird diese Fläche bei Sport- und Freizeitclubs als Werbefläche an die Industrie verkauft. Näheres dazu wird im Kapitel Führen und Verkaufen erläutert.

### **2.3 Der Wettlauf zwischen Räuber und Beute**

In seinem Buch über die Entstehung der Arten hat Charles Darwin bereits Mitte des 19. Jahrhunderts dargelegt, dass im Bereich der Biologie immer derjenige überlebt und sich weiter vermehrt, der mit der Umwelt in seinem Lebensbereich am besten zurechtkommt. Da es in der Natur kein Vakuum gibt, ist der harte Selektionsprozess, sowohl bei Pflanzen als auch bei Tieren, ein Kampf um Fressen und gefressen werden. Zum Teil ergeben sich in der Natur Symbiosen zwischen Nahrungsgebern und Gefahrabwehrrern oder andere Arten der Gefahrabwehr durch Schnelligkeit oder Täuschung. Dabei kann man die aktive und passive Täuschung unterscheiden. Während ein Teil der Lebewesen durch die Vortäuschung von Größe und Kraft mit Erfolg den Gegner einzuschüchtern sucht, ganz im Stile von „mehr Schein als Sein“, ist die passive Täuschung auf das visuelle Angleichen des eigenen Körpers an die Umgebung ein beliebtes Versteckspiel.

Im Falle aktiver Täuschung können vom Signalgeber vier Verhaltensmuster beobachtet werden.

- Kooperation – bringt beiden Seiten Vorteile
- betrügerisches Signalisieren – dem Empfänger wird ein Nachteil vorgespielt
- boshafte Signalisieren – das sowohl Sender als auch Empfänger keine Vorteile bringt
- versehentliches Signalisieren – mit meist negativen Folgen für den Sender

Das kooperative Signalisieren ist eine Einladung zur Gemeinsamkeit – meistens mit der Absicht der Vermehrung.

Das betrügerische Signalisieren hat meistens zum Ziel, einen Gegner in eine Falle zu locken. Beide Signalarten sind vorteilhaft für den Sender und im Falle der betrügerischen Absicht zum Nachteil des Empfängers. Daneben gibt es noch boshafte Signalisieren, das keinerlei Vorteile für Sender und Empfänger hat, und das versehentliche Signalisieren, das dem Empfänger des Reizes Vorteile verschafft.

Sommer geht in seinem Buch „Lob der Lüge“ – Täuschung und Selbstbetrug bei Tier und Mensch – auf diesen Bereich ein. Wichtig ist die Feststellung, dass Täuschung in der Natur zum Zwecke des Überlebens und der Erhaltung der Art geschieht. Bei Menschen kommt es jedoch nicht nur zur Täuschung, sondern zur Lüge. Der Unterschied liegt darin, dass Menschen in der Lage sind, entgegen dem eigenen Wissen und der eigenen Erfahrung lügen können.

In der zwischenmenschlichen Kommunikation kommen drei verschiedene Arten von Lügen vor:

- die gemeine bzw. verbrecherische Lüge
- die Notlüge
- die soziale Lüge

Alle Soziologen sind sich darin einig, dass ein friedliches Zusammenleben in unserer Gesellschaft ohne soziale Lüge nicht möglich ist. Die soziale Lüge wird dann angewendet, wenn bei einem wahren Aussprechen der eigenen Empfindung die Harmonie in einer Gruppe dramatisch gefährdet würde. Es gehört zum guten Ton, das Erscheinungsbild von Vorgesetzten und deren familiären Umfeld verbal positiv zu bewerten. Auch die Leistung von Gruppenmitgliedern wird oftmals aus Gründen der besseren Motivation für die Zukunft eher gelobt als getadelt. Im Allgemeinen kann davon ausgegangen werden, dass soziale Lügen niemandem schaden, weshalb sie sicherlich eher vertretbar sind.

Die Notlüge wird immer dann in der Gesellschaft gebraucht, wenn Nachteile für eine Gruppe abgewendet werden müssen oder ein großes strategisches Ziel nicht gefährdet werden soll. Die Notlüge dient demzufolge der Abwendung

eigener humaner und ökonomischer Nachteile. Selbst die Gerichte gehen davon aus, dass Angeklagte das Recht zur Notlüge besitzen.

Die gemeine Lüge hat den eigenen Vorteil zum Zweck und nimmt dabei den erheblichen Nachteil von Mitmenschen billigend in Kauf. Sie wird in allen Kulturkreisen verabscheut. Allerdings geben vor allem fundamentalistische Vertreter von Religionen ihren Mitgliedern die Freiheit, Mitglieder anderer Religionszugehörigkeiten zu belügen und notfalls zu manipulieren. Auf die Besonderheit dieses Umstandes wird im Bereich Verkauf besonders eingegangen.

Wichtig scheint an dieser Stelle der Hinweis, dass es uns in der Regel nicht gelingt, eine verbale Lüge in vollkommenem Einklang mit unserem Körper und unseren Gesten zu übermitteln. Unsere Gesichtsmuskulatur, unsere Augen- und Handbewegungen gehorchen in aller Regel unserem Unterbewusstsein, während die Sprache unserem Willen gehorcht. Nur begnadete Schauspieler sind in der Lage, die Motorik des Körpers dem eigenen Willen unterzuordnen.

## **2.4 Intelligenz und Emotion**

Im Laufe unseres Lebens lernen wir durch vielerlei Kommunikation mit anderen Menschen uns ein Selbstbildnis zurechtzulegen. Alle Menschen, die mit uns kommunizieren, machen sich ihr eigenes Bild von unseren Verhaltensweisen und Tätigkeiten. Mit Statussymbolen versuchen wir, unserer Umwelt zu signalisieren, welcher Gruppe wir zugehören, welche Fähigkeiten wir besitzen, welche Ausbildung wir haben und welche hierarchische Stellung wir in der Gesellschaft bekleiden. Da es für die meisten Gruppierungen und Stellungen in der Gruppe übernommene Vorurteile gibt, wir aber gleichzeitig mehreren Gruppierungen angehören, kann und wird das Fremdbild sehr stark variieren.

Wichtig im Zusammenleben mit anderen Menschen ist der sogenannte emotionale Quotient (EQ). Wer über emotionale Kompetenz verfügt, kann leichter das politische Klima oder die soziale Wetterlage einer Diskussion abschätzen und die Balance einer Entscheidung zwischen Ökonomie, Ökologie und Motivationserhaltung im sozialen Umfeld abschätzen.

### **3. Führung in der Informations- und Wissensgesellschaft**

Die Entwicklung der Menschheit vom autonomen Landwirt, dessen Aufgabe es war, die Familie mit Nahrungsmitteln zu versorgen, über die Industriegesellschaft zur neuen Informationsgesellschaft ist nur ein kurzer Abschnitt von einhundert Jahren unserer Menschheitsgeschichte. Die aktuellen Schlüsseltechnologien sind Mikroelektronik, Fertigungstechnologie, Kommunikationstechnik, Biotechnologie, neue Werkstoffe und Mikromechanik. Erkennbar ist seit Jahren eine Änderung der Arbeitsstruktur von der ablauforientierten Organisation hin zur Aufgabenorientierung sowie zu einem anderen Informationsmanagement. Wir beobachten in der freien Welt die Reorganisation von Strukturen, in der immer weniger Menschen global relevante Entscheidungen treffen. Dabei ist den meisten Entscheidungsträgern bewusst, dass die Vorbereitung wichtiger Entscheidungen ein ausgeklügeltes Informationsaustauschsystem zwischen Kollegen, Kunden und Lieferanten erfordert. Der Boom, der jetzt zur Jahrtausendwende bei den Informationsberufen beobachtet wird, beruht einerseits auf dem technischen Fortschritt der Computerindustrie und andererseits im Durchdringen der Welt durch das Internet.

Durch den Einsatz von neuen informationstechnischen Möglichkeiten und Lösungen wird der menschliche Engpass Wissen, Denken und Kommunikation zunehmend erweitert. Durchführungs- und Kontrollaufgaben der Produktion können durch Mess- und Regeltechnik automatisiert werden. Die Besonderheit der neuen Kommunikationstechnik ist der weltweite Informationsfluss durch Inter-, Intra- und Extranet, welches dazu führt, dass Informationen mit Lichtgeschwindigkeit zwischen Sender und Empfänger ausgetauscht werden und damit Entscheidungen zu schnelleren Auswirkungen und Reaktionen führen bzw. führen können. Der in den letzten Jahren beobachtete Wertewandel unserer Gesellschaft führt aus einer uniformen Massengesellschaft in viele kleine unterschiedliche Gruppen von Menschen mit einer Vielzahl unterschiedlicher Lebens- und Wertevorstellungen. Die zunehmende Individualisierung in der pluralistischen Gesellschaft steht einer breiten ethischen und ästhetischen Konsensbildung antagonistisch gegenüber. Der Einzelne und nicht mehr die Familie, die Sippe, die Dorfgemeinschaft und der Verein wird als Institution erlebt, sondern das Vernetzen mit Gleichgesinnten in unterschiedlichen Bereichen. Trotz des starken Eigeninteresses des einzelnen

Menschen ist dieser, mehr denn je, am Erfolg des eigenen Unternehmens interessiert. Er möchte dort, wo er erfolgreich arbeitet, Miteigentum besitzen, möchte aber auch gleichzeitig seinen Arbeitsplatz schnell und ohne Komplikationen aufgeben können, sobald er seiner Individualität angepasste günstigere Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten an anderer Stelle sieht.

Die Fähigkeit zu schneller Adaption und die Lernfähigkeit und Lernwilligkeit der Mitarbeiter werden künftig zum Bewertungskriterium. Dazu müssen vor allem in der Informationsbranche Mitarbeiter sehr schnell auf eine höhere Führungsstufe gebracht werden, damit sie komplexere Aufgaben bewältigen können. Der Manager von morgen muss vor allem eine soziale Kompetenz haben. Wenn Kollegen und Mitarbeiter Gestaltungskräfte innerhalb eines Unternehmens sein sollen, muss sich der Manager auf diese Menschen einlassen und sich mit ihnen austauschen. Es gilt in Zukunft mehr denn je, in Arbeitsgruppen Probleme zu lösen und Konflikte zu bewältigen.

Wichtig ist, dass eine Gruppendynamik entsteht, die dazu führt, dass einzelne Kollegen ihre Ideen einbringen und dadurch laufend assoziative Unterstützung durch die Gruppe erfahren. Wer Informationen hat und über Fertigkeiten verfügt, will mitreden. Wo Mitbestimmung sein soll, müssen die Einheiten aber klein bleiben, damit die unproduktive Funktionärstätigkeit im Zusammenhang mit den Gruppen unterbleiben kann. In künftigen Organisationen wird es zwar nicht weniger Strukturelemente geben, jedoch werden die vertikalen Strukturen einer stärker horizontal gegliederten Organisation weichen. Die Zeit des menschlichen Fließbandarbeiters nähert sich ihrem Ende. Entwicklungsbiologisch kehren wir mit kleinen kreativen Einheiten wieder an unseren Ausgangspunkt zurück, dass die Arbeit eines Einzelnen wieder einen Sinn macht. Orientierung, persönliche Bestätigung und Bereicherung ist ein archaischer Wunsch der Menschen, auf den an anderer Stelle noch mal einzugehen ist.

### **3.1 Der Egoismus hat sich in Richtung Individualität verändert**

Aus der Sicht der Kommunikation und der Individualität haben sich im Lauf der Jahrtausende dramatische Änderungen vollzogen. Nachdem Familien, Sippen, Völker Territorien als ihr Eigentum abgegrenzt hatten, kam als zweite große Revolution die Ausbildung in Naturwissenschaften und Medizin hinzu. Man lernte, die Körner der größten Ähre nicht mehr aufzuessen, sondern



aufzubewahren und als Saatgut im nächsten Jahr zu verwenden. In diesem Entwicklungsstadium wurde ebenso die Heilwirkung von Kräutern entdeckt. Wer der Natur ihre Gesetzmäßigkeiten ablauschte, konnte besser und länger leben. Besonders einschneidend erwies sich im Zusammenleben der Menschen die Erfindung des Geldes, das die Hortung von Werten ermöglichte und dadurch den konkreten Handel Ware gegen Ware überholte. Es bildeten sich Familien und Sippen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und unterschiedlichem Besitzstand. Allerdings waren alle Gruppierungen abhängig vom Schutz ihres Eigentums durch die Gesellschaft bzw. dem Risiko verbunden, dass bei Naturkatastrophen durch Feuer, Wasser, Erdbeben alles verloren gehen konnte.

Im Laufe des 19. Jahrhunderts kamen findige Köpfe auf die Idee, gegen diese Risiken des Lebens eine Versicherung anzubieten. Mit der Erfindung und Einführung von Versicherungen wurde die Voraussetzung weiter voranschreitender Individualisierung der Menschen geschaffen. Wer sich gegen Verluste durch Feuer und Wasser versichern kann, wer sich gegen Krankheit und Armut im Alter sowie schuldhaftes Verhalten versichern kann, braucht nicht mehr so viele Mitmenschen, die in der Not helfen und mit denen deshalb im täglichen Leben sensibel umgegangen werden muss.

Mit dem Generationenvertrag der Rentenversicherung haben wir uns die Verantwortung für die Versorgung unserer Eltern bzw. unsere eigene Versorgung in der Zukunft vorab bezahlt. Das Miteinander lässt sich dadurch auf ein Minimum reduzieren. Die nächste Schwelle hin zu noch mehr Individualisierung steht mit der Gen- und Biotechnologie vor unserer Tür. Auch wenn die Mehrheit der Gesellschaft Klonung und Jungfernzeugung bei Menschen ablehnt, so ist dies eine Frage der Zeit, bis die Akzeptanz auf breiter Basis besteht.

Jeder Mensch ist ein Egoist und handelt egoistisch im Rahmen dessen, was seine Umgebung zulässt. Zwar haben die Menschen unterschiedliche Lebensziele und unterschiedliche Absichten. Sogar derjenige, der alle Habe den Armen gibt, handelt egoistisch in dem Sinne, dass er gegenüber seiner Umwelt als Altruist und Wohltäter eingeschätzt werden will.

### 3.2 Das Gehirn

„Cogito ergo sum“ - „Ich denke, also bin ich“ sagte Rene` Descartes bereits im 17. Jahrhundert. Das Gehirn wird allgemein als der Ort des Geistes anerkannt. Dass das Gehirn des Menschen dreimal so groß wie das eines Gorillas und ein Drittel größer als das unserer primitiven Vorfahren ist, ist ebenfalls unbestritten. Fossilienfunde belegen, dass unser Gehirn über die letzten 50 000 Jahre gleich groß geblieben ist und dass sich unsere Gehirnfunktionen nur unwesentlich verändert haben.

Jeder Mensch besitzt in seinem Gehirn ein System für Klassifikation, Speicherung und Abruf von Informationen, dass in Bezug auf Fassungsvermögen, Flexibilität und Schnelligkeit das bisher technisch nicht erreichbar ist. Dieses System ist aber auch gleichzeitig so begrenzt und unzuverlässig, dass man sich nicht lange genug an eine neunstellige Telefonnummer erinnern kann. Man fragt sich deshalb, wieso es möglich ist, dass das menschliche Gedächtnis einerseits so leistungsfähig und andererseits doch so unzuverlässig ist.

Das Gedächtnis ist ein grundlegendes Wesensmerkmal des Menschen, das man trotz seiner Vielfalt in zwei weitgefasste Klassen einteilen kann. In der ersten wird der Organismus so programmiert, dass er bereits bei der Geburt alle Instinkte und das Rüstzeug besitzt, die er für ein leistungsfähiges und wirksames Funktionieren benötigt. Er braucht also keine Lernprozesse zu durchlaufen, um die Lebensfunktionen wie Saugen, Atmen, Verdauen und Ausscheiden zu beherrschen.

Der zweite Teil umfasst den Gehirnteil, der erforderlich ist, um das Verhalten je nach den Umweltbedingungen zu modifizieren. Das Überleben des Menschen hängt bekanntermaßen von der Fähigkeit des Lernens und Sich Erinnerns ab. Diese Fähigkeit ermöglicht, Werkzeuge, Sprache und Technologien zu entwickeln und diese Informationen zu speichern und weiterzugeben. Durch die Erfindung der Schrift und schließlich durch Film, Fernsehen, Computer und Internet hat man Möglichkeiten geschaffen, das eigene Gedächtnis zu verlängern.

Man unterscheidet heute drei Abschnitte der Erinnerung, und zwar:

- das Langzeitgedächtnis,
- das Kurzzeitgedächtnis und
- das sensorische Gedächtnis.

Man darf sich diese drei Systeme allerdings nicht wie Schubladen vorstellen, die Übergänge sind fließend. Im Gegensatz zum sensorischen und Kurzzeitgedächtnis, wenn die Speicherung nur eine Nebenfunktion anderer Aspekte des Systems hat, dient das Langzeitgedächtnis in der Hauptsache der Aufbewahrung von Informationen. Man unterscheidet zwei Typen von Langzeitgedächtnis, und zwar das episodische Gedächtnis, das bedeutet die Erinnerung an bestimmte Vorgänge, und das semantische Gedächtnis, das im Wesentlichen Allgemeinwissen betrifft.

Zweifellos bestehen zwischen Menschen erhebliche Unterschiede sowohl im Bezug auf spezifische persönliche Erinnerung an bestimmte Ereignisse als auch auf das Allgemeinwissen, das im Laufe von vielen Jahren erworben werden muss. Sich anderen mitzuteilen ist mittels episodischen Gedächtnisses erheblich einfacher als aus dem semantischen Gedächtnis wissenschaftliche Fakten und Daten zu erinnern und weiterzugeben.

Das Kurzzeitgedächtnis ist dazu da, Dinge zu begreifen. Wir müssen uns solange an den Satzanfang erinnern können, bis wir das Ende gehört haben, um die Information umfassend zu begreifen. Dem Kurzzeitgedächtnis entspricht im Computer der Kernspeicher. Nach Taktfrequenz und Größe können wir in der Zeiteinheit mehr oder weniger Informationen aufnehmen, verarbeiten und bei Bedarf im Langzeitgedächtnis (Massenspeicher) ablegen.

Das sensorische Gedächtnis stützt sich auf Gesehenes, Gefühltes, Gerochenes und Geschmecktes. Wer einen Film betrachtet, glaubt zusammenhängende Szenen zu sehen. Was den Augen in Wirklichkeit vorgeführt wird, ist eine Serie von Einfeldfotografien, zwischen die kurze Abschnitte der Dunkelheit eingestreut sind. Damit wir den Eindruck einer fortlaufenden Abfolge erhalten, muss das visuelle System jedes Einzelbild bis zur Ankunft des nächsten speichern und dann alle Bilder zusammenfügen. Ähnliches geschieht bei der Folge von Einzeltönen, die wir als Melodie erkennen. Das Gleiche gilt für die Erinnerung verschiedener Duft- und Geschmacksstoffe sowie Sinneseindrücke der Haut, besonders beim Handschlag.

Heute gilt es als gesichert, dass nicht nur Kleinhirn und Großhirn unterschiedliche Aufgaben haben, sondern auch die rechte und linke Hälfte des Großhirns unterschiedliche Aufgaben und Funktionen haben.

**Die linke Gehirnhälfte ist verantwortlich für:**

- rechte Körperseite
- Mathematik
- verbale Äußerungen
- Logik und Fakten
- Deduktionen
- Analysen
- Praktisches
- Ordnung
- Liedtexte
- geradliniges Denken
- Detailwahrnehmung

**Die rechte Gehirnhälfte ist verantwortlich für:**

- linke Körperseite
- Kreativität
- künstlerische Anlagen
- visuelle Wahrnehmung
- Intuition
- Ideen
- Vorstellungsvermögen
- holistisches Denken
- Liedmelodien
- Wahrnehmen des Großen und Ganzen
- räumliche Darstellung
- gleichzeitige Bearbeitung mehrerer Vorgänge.

Jüngere Untersuchungen haben ergeben, dass die Funktionsweise des weiblichen Gehirns bedeutende Unterschiede zu der des männlichen Gehirns aufweist. Das weibliche Gehirn ist kleiner als das männliche. 1997 ergab die Untersuchung des dänischen Forschers Pakkenberg, dass ein Mann

durchschnittlich 4 Milliarden mehr Gehirnzellen hat als eine Frau habe, diese jedoch im allgemeinen Intelligenztest um 3% besser abschneidet.

Die linke und rechte Gehirnhälfte ist durch einen Faserstrang miteinander verbunden. Dieser Balken ermöglicht den Austausch zwischen den beiden Gehirnhälften. Dieser Faserstrang ist im weiblichen Gehirn bis zu 30% dicker und damit in der Lage, mehr Verbindungen zwischen der rechten und linken Gehirnhälfte herzustellen. Untersuchungen zeigen, dass die Sprachfertigkeit um so besser ausgebildet ist, je mehr Verbindungen man zwischen der rechten und linken Gehirnhälfte hat. Es hat sich gezeigt, dass das weibliche Geschlechtshormon Östrogen dafür verantwortlich ist, dass sich mehrere Verbindungen zwischen beiden Hirnhälften entwickeln. Personen mit stärkerer Vernetzung der beiden Hirnhälften sind in der Lage ein größeres Sensorium zu erfassen. Dies ist, wie oben dargelegt, bei Frauen stärker der Fall, die oftmals auf intuitiver Ebene treffende Urteile über Menschen und Situationen abgeben können.

Dagegen ist das größere Männergehirn mit weniger Verbindung zwischen beiden Gehirnhälften in der Lage, hochkonzentriert an einer Aufgabe zu arbeiten. Ein Mann, der eine Zeitung oder ein Buch liest oder einen spannenden Krimi im Fernsehen verfolgt, ist für andere Umweltgeräusche nahezu taub, da er hochkonzentriert ist.

Das Gehirn einer Frau ist demgegenüber auf „Multitaskbetrieb“ ausgerichtet. Sie kann mehrere unterschiedliche Dinge gleichzeitig tun, sie kann telefonieren, kochen und nebenbei auch noch fernsehen. Dagegen wird der Mann ärgerlich, wenn man ihn beim Einschlagen eines Nagels anspricht oder kurz vor einer geplanten Autobahnausfahrt anfängt, eine Geschichte zu erzählen.

Natürlich entsprechen nicht alle Männer und Frauen dem Durchschnitt. Entsprechend der vorhandenen Hormone im Mutterleib variieren wir in unserem Verhalten und unseren Gefühlen von männlich bis weiblich. Man schätzt, dass heute 80 – 85 % der Männer das typisch männliche Gehirn aufweisen und 15 – 20 % eine mehr weibliche Gehirnstruktur besitzen. Das gleiche Verhältnis gilt in umgekehrter Form für die Frauen. Da wir vor allem in der hoch zivilisierten Welt vermehrt mit Östrogenen in Verbindung kommen, ist ein klarer Trend hinsichtlich stärker vernetzter Gehirne zu erwarten. Der Weg ins Matriarchat ist auch deshalb vorgezeichnet, weil Frauen eine höhere

Lebenserwartung haben und neuere gentechnologische Forschungen auch die Möglichkeit der „Jungfernzeugung“ beim Menschen nicht ausschließen.

Frauen und Männer nehmen ihre Umgebung mit anderen Augen wahr. Der Mann sieht Dinge und Gegenstände in ihrer Beziehung zueinander durch die räumliche Brille, als ob er die Teile eines Puzzles zusammenfügen würde. Frauen nehmen ein größeres, weiter gestecktes Bild wahr, wobei sie auch winzige Details aufnehmen können.

Männer wollen Ergebnisse, sie wollen Ziele erreichen. Sie streben Status und Macht an, wollen die Konkurrenz schlagen und ohne lange zu fackeln zum Wesentlichen kommen. Das Bewusstsein der Frau dagegen konzentriert sich mehr auf Kommunikation, Zusammenarbeit, Harmonie, Liebe und die Beziehungen der Menschen zueinander. Dieser Gegensatz ist so groß, dass es ein wahres Wunder ist, dass Frauen und Männer sich überhaupt daran wagen, ein gemeinsames Leben zu führen.

Nachdem die gesetzlichen Normen zur Auflösung einer Ehe gelockert wurden, die tägliche Versorgung mit den Grundbedürfnissen durch Versicherungen abgedeckt ist, das ursprüngliche Schutz- und Trutzbündnis gegenüber Feinden und der unwirtlichen Natur nicht mehr nötig ist, trennen sich viele Paare schon vor der Weitergabe ihrer Gene auf die nächste Generation.

Die männlichen Geschlechtshormone und speziell das Testosteron ist das Aggressions- und Angriffshormon. Es treibt die Männer an, auf die Jagd zu gehen und ihre Beute zu töten. Es ist sowohl für Bartwuchs als auch für Haarausfall zuständig, lässt die Stimme des Mannes tiefer werden und verbessert seine räumlichen Fähigkeiten. Für den modernen Mann wird dieses Hormon zum Problem, wenn er seine hohe Aggressionsbereitschaft nicht auf eine vernünftige Art körperlich abreagieren kann. Das Zusammenrotten von Jugendlichen im Alter von 12-17 Jahren, im sogenannten Pubertäts- und Halbstarkenalter, ist das Ergebnis dieser Hormonausschüttung.

Männer im Alter von 50-60 Jahren werden durch abnehmende Testosteronproduktion weniger aggressiv, umgänglicher und fürsorglicher. Dagegen werden Frauen nach der Menopause, wenn die Östrogenproduktion abnimmt, bestimmter und selbstsicherer. Dabei werden Frauen gegenüber ihren

Geschlechtsgenossinnen unverträglicher als dies schon in jüngeren Jahren gelegentlich zu beobachten ist.

Während Männer auf Grund ihrer Entwicklungsbiologie miteinander um die Gunst einer Frau kämpfen, geben sie das Revier auf, wenn sie in dieser Auseinandersetzung unterlegen sind. Dagegen sind Frauen auf Grund ihrer entwicklungsbiologischen Entwicklung weit weniger zu Kompromissen bereit. Zum Zeitpunkt der Sesshaftwerdung hatten die Frauen die Aufgabe, während der Abwesenheit des Mannes den Besitz zu verteidigen. Mit vielen Äußerungen wurde die Bedeutung der Familie, die Kraft des Mannes gegenüber Angreifern dargestellt, um Respekt einzuflößen. Bei vielen Äußerungen von Frauen wird diese Positionierung noch heute beobachtet. Während Männer dazu neigen nur, das Ergebnis ihrer Überlegungen mitzuteilen, sprechen Frauen viele Gedanken auch unreflektiert aus. Diese beiden Umstände, des hohen Sprachantriebs einerseits und der Verteidigung der eigenen Position andererseits, führt in Vereinen und Gemeinschaften immer dann zu Problemen, wenn nicht eine von allen respektierte Dame das vermittelnde Senioritätsamt übernimmt oder Männer in die Beratung solcher Gruppen aufgenommen werden.

Frauen in der Geschäftsleitung von Krankenhäusern bringen in der Regel durch ihre Sensibilität und Erfassung nicht verbaler Geschehnisse einen erheblichen Informationsgewinn ein. Die Gesprächsebene der Männer verändert sich positiv in Richtung verbesserter Emotionalität. Dagegen zeigen viele Beispiele, dass im Falle mehrerer gleichberechtigter Führungskräfte, der Positionskampf zwischen den weiblichen Personen mit größerer Konsequenz betrieben wird.

#### **4. Sprache und Gestik ist die Basis jeder Kommunikation**

Sprache ist das Medium des Kaufens und Verkaufens von Meinungen und von Produkten. Sprache bedeutet zuerst Erlernen von Wortbedeutungen und Grammatik der Sprache.

Sprache als ein Mittel des Ausdrucks oder der Kommunikation beinhaltet notwendigerweise auch Gestik und Laute.

Während Tiere sowohl eine gewisse Form der Gestik besitzen als auch Laute erzeugen und zum Teil eindeutig kommunizieren, ist diese doch eindeutig verschieden von der menschlichen Kommunikation.

Zur Abgrenzung der menschlichen von der tierischen Kommunikation wurden die folgenden Merkmale definiert, die menschliche Kommunikation kennzeichnen:

Grammatik, Laute und Gestik bilden bei den menschlichen Sprachen getrennte, aber in Beziehung stehende Systeme.

Diese ermöglichen, dass Neues jederzeit mitgeteilt werden kann.

Menschen unterscheiden zwischen dem Inhalt der Kommunikation und den zur Vermittlung des Inhalts verwendeten Zeichen.

In der menschlichen Kommunikation sind gesprochene Sprache und gehörte Sprache austauschbar.

Menschliche Sprache wird für bestimmte Zwecke eingesetzt; mit der Kommunikation wird eine Absicht verfolgt.

Der Gegenstand der Kommunikation kann sich auf Vergangenheit und Zukunft beziehen.

Kinder lernen die menschliche Sprache von den Erwachsenen, und sie wird von Generation zu Generation weitergegeben.

Auch wenn das Kommunikationssystem Sprache keine ausschließlich menschliche Erscheinung ist, lässt sich doch mit ziemlicher Sicherheit sagen, dass die menschliche Sprache einige einzigartige Kennzeichen besitzt. Menschen setzen aus Zeichen und grammatischen Einheiten, die an sich eigenständige Elemente sind, eine unendliche Anzahl noch nie zuvor gehörter, gedachter, gesprochener oder durch Zeichensprache ausgedrückter Sätze zusammen. Noch bevor sie Grammatikunterricht erhalten haben, bilden Kinder ihre eigenen Sprachregeln aus, indem sie sowohl ihre Sprachfähigkeit als auch die Sprachreize aus der Sprachgemeinschaft, in die sie geboren wurden, verarbeiten.

Die Sprache erfährt permanent Veränderungen und Weiterungen. Die Veränderungen bergen vor allem in der Jugend die Gefahr, dass durch die Einflüsse der elektronischen Medien (Fernsehen, Internet und Telekommunikation) zwar manche Lernstufen verkürzt oder gar übersprungen werden können, dadurch aber die für die soziale Entwicklung notwendige Kommunikation mit der Familie und gleichaltrigen Freunden vernachlässigt wird.



Bei ausländischen Besuchen und neuer Arbeitsumgebung fällt es anfänglich meist schwer, sich detailliert auszudrücken. Erst wenn die Angst vor möglicher Blamage gegenüber dem Gesprächspartner überwunden ist und wir uns auf eine gemeinsame „Gesprächsebene“ herangetastet haben, wird die ausländische Sprache flüssiger.

Ein Neugeborenes ist meistens schon nach wenigen Minuten in der Lage, sein Bedürfnis lautstark zu reklamieren. Um die Muttersprache zu verstehen, benötigt es nur kurze Zeit. Es bedarf aber Jahre, um neben der Sprachmelodie auch den tiefen Sinn der Worte zu begreifen und wiedergeben zu können.

Sprache ist und bleibt auch im Informationszeitalter das wichtigste Kommunikationsmittel des Menschen, gekennzeichnet durch die Verwendung gesprochener oder geschriebener Symbole mit festgelegter Bedeutung. Sprache lässt sich als Zeichensystem zum Zweck der Kommunikation definieren.

Die Frage, wie viele Sprachen auf der Welt gesprochen werden, lässt sich nicht exakt beantworten. Angaben schwanken zwischen 3 000 und 5 500 Einzelsprachen. Naturgemäß ist es schwierig, Dialekte von Sprachen zu unterscheiden, da die Übergänge oft fließend sind. Im Übrigen hängt die Antwort auch davon ab, welche Kriterien man bei der Klassifizierung der Sprachen anwendet. Bei vielen Sprachen sind die Verwandtschaftsverhältnisse noch nicht geklärt und es besteht bei verschiedenen Sprachwissenschaftlern keine Einigkeit über die Zuordnung zu Sprachfamilien.

Die Existenz der menschlichen Sprache ist an bestimmte Voraussetzungen gebunden. Dazu gehören physiologisch-artikulatorische (der Körper muss in der Lage sein, Sprachlaute zu erzeugen), grammatische und semantische (der Verstand muss in der Lage sein, die Bedeutung des Gesprochenen zu erfassen).

Obwohl sich die meisten der menschlichen Sprechwerkzeuge zu anderen Zwecken (wie etwa essen) entwickelt haben, sind sie doch so gut zum Sprechen geeignet, dass die menschliche Sprache das wahrscheinlich effektivste Kommunikationssystem aller Lebewesen ist. Beim Sprechen wird in der Lunge ein Luftstrom erzeugt, der durch Vibrationen (oder das Fehlen von Vibrationen) der Stimmbänder und durch Bewegungen der Zunge, des weichen Gaumens und der Lippen moduliert wird. Der Luftstrom kann durch die Zähne in verschiedenen Abstufungen gehemmt werden. Er kann in den Nasenraum umgeleitet oder

daraus abgehalten werden. Menschen mit physiologisch bedingten Sprach- und Hörstörungen verfügen trotzdem über Sprache, obwohl Erzeugung und Aufnahme der Sprache möglicherweise über ein visuelles System, wie sie Gebärdensprache darstellt, erfolgen müssen.

Alle menschlichen Sprachen besitzen eine grammatische Struktur, durch die Lauteinheiten (Signaleinheiten) zu Bedeutungseinheiten verbunden werden. Aus den verschiedenen Wortarten werden Wortgruppen gebildet und die wiederum zu größeren Einheiten verbunden – den Sätzen oder Äußerungen.

Schließlich muss der Sprecher einer menschlichen Sprache den strukturierten Lautfolgen eine Bedeutung zuordnen. Alle bedeutungstragenden Sätze oder Äußerungen besitzen eine Oberflächen- und eine Tiefenstruktur. Die Oberflächenstruktur bildet die Wörter und Satzelemente, so wie sie gesprochen und ausgelegt werden. Die Tiefenstruktur bildet die grammatische Struktur der Wörter und Satzelemente. Die menschliche Kommunikation ist ein einzigartiger Vorgang, der spezifische Sprechwerkzeuge, grammatische Strukturen sowie einen beabsichtigten und verstandenen Bedeutungsgehalt miteinander verbindet.

Die Art der Kommunikation durch Sprechen, Gebärden und Signale ist für alle Menschen gleich. Mit jeder menschlichen Sprache kann jeder Gedanke ausgedrückt werden. Trotzdem werden in der Welt zahlreiche Sprachen gesprochen, die sich im Lautsystem und in der grammatischen Struktur sehr weit reichend unterscheiden.

Sprachen lassen sich anhand ihrer grammatischen Struktur bzw. ihrer Wortbildungsmuster klassifizieren. Seit dem 19. Jahrhundert versuchen Sprachwissenschaftler, die Sprachen der Welt anhand ihrer Wortbildung (Morphologie) in vier typologische Kategorien einzuteilen: analytische (isolierende), agglutinierende, flektierende und inkorporierende Sprachen.

Eine der größten Sprachfamilien ist die indoeuropäische. Diese Sprachen werden weltweit von etwa zwei Milliarden Menschen auf verschiedenen Kontinenten gesprochen. Zu dieser Sprachfamilie gehören die meisten in Europa und Nordindien gesprochenen Sprachen sowie einige Sprachen der dazwischenliegenden Gebiete. Das Indogermanische besteht aus folgenden Unterfamilien: Italisch (sowie die davon abstammenden romanischen Sprachen),

Germanisch, Keltisch, Griechisch, Baltisch, Slawisch, Armenisch, Albanisch, Indoiranisch sowie einigen ausgestorbenen Sprachen.

Das „osmanische Türkisch“ die Sprachgruppe des Südwesttürkischen (u. a. Turkmenisch, Aserbaidshanisch, Osmanisch war jene Ausprägung der türkischen Sprache, die für administrative und literarische Zwecke im Osmanischen Reich verwendet wurde. Osmanisch basiert auf dem Anatolischtürkischen (Oghusisch) und nahm gegen Ende des 15. Jahrhunderts in immer stärkerem Maß arabische und persische Elemente auf. Osmanisches Türkisch war Amts- und Literatursprache des Osmanischen Reichs und ist eine Varietät des Westoghusischen, die sich in Anatolien entwickelte, nachdem Anatolien ab dem 11. Jahrhundert von Türken (Oghusen) besiedelt war.

Die Anwendung des dynastischen und politischen Terminus „Osmanisch“ für die offizielle Sprache des osmanischen Staates war eine der Erneuerungen während der Reformperiode (Tanzimat) ab der Mitte des 19. Jahrhunderts, als der Staat als Grundlage eines modernisierten osmanischen Staates in der Bevölkerung das Gefühl einer gemeinsamen osmanischen Identität zu fördern versuchte.

Die drei wichtigsten Sprachgruppen im pazifischen Raum sind die austronesischen Sprachen (malaiopolynesische Sprachen), eine Sprachfamilie mit einem westlichen oder indonesischen Zweig und einem östlichen bzw. ozeanischen Zweig, die Papuasprachen, eine regionale Gruppe in Neuguinea, die mehrere isolierte Sprachen und Sprachfamilien (von denen einige möglicherweise miteinander verwandt sind) umfasst, und die Sprachen der australischen Ureinwohner (die untereinander, aber nicht mit Sprachen außerhalb Australiens verwandt sind). Das ausgestorbene Tasmanisch gehört möglicherweise zu einer vierten Gruppe.

#### **4.1 Geschriebene und gesprochene Sprache**

Allgemein geht man von der Priorität der gesprochenen vor der geschriebenen Sprache aus verschiedenen Gründen aus. Erstens folgt, historisch gesehen, die Entwicklung der Schrift auf die Entstehung der gesprochenen Sprache, zweitens überwiegt rein quantitativ die mündliche Kommunikation vor der schriftlichen, drittens ist der mündliche Gebrauch der Sprache nicht an die Beherrschung von Lesen und Schreiben gebunden. Gibt es von einer Sprache eine gesprochene und eine geschriebene Form, stellt das Schriftsystem häufig nicht alle Einzellaute der

Sprache dar, das heißt, es gibt nicht in allen Sprachen eine Eins-zu-eins-Entsprechung von Lauten und Schriftzeichen. Das Schriftsystem einer Sprache kann Zeichen aus dem Schriftsystem einer anderen Sprache zur Darstellung von Lauten, Silben oder Morphemen benutzen, für die sie ursprünglich nicht vorgesehen waren. Dieser Fall liegt beispielsweise dann vor, wenn ein Volk die Schrift eines anderen Volkes übernommen hat. Die gesprochenen und geschriebenen Formen einer Sprache lassen sich dadurch vergleichen, dass man die Entsprechung von Schriftsystem und gesprochener Sprache untersucht.

Die Schriftform einer Sprache ist vergleichsweise statisch, sie spiegelt den Sprachstand zur Zeit der Einführung des Alphabets, Syllabariums oder Schriftzeichensystems wider, es sei denn, es haben größere Reformen stattgefunden. Die gesprochene Sprache ist dynamisch, d. h. sie ist in einem ständigen Wandel begriffen. So kommt es vor, dass sich geschriebene und gesprochene Sprache weit auseinanderentwickeln, wie es beispielsweise im heutigen Englisch und Französisch der Fall ist. Um eine derartige Entwicklung zu vermeiden, gibt es die Möglichkeit, durch sprachpflegerische Maßnahmen wie eine Rechtschreibreform einzugreifen. Bei Sprachen, die erst in neuerer Zeit ein Schriftsystem erhalten (wie Suaheli) oder eine Rechtschreibreform erfahren haben (wie Hebräisch), passen geschriebene und gesprochene Formen besser zueinander.

Anders als beim Sprechen kann man beim Schreiben Tonhöhe und Betonung ignorieren, Vokale weglassen oder Zeichensetzung und Großschreibung verwenden. Die geschriebene und gesprochene Form einer Sprache unterscheidet sich auch dadurch, dass die Schrift gesprochene dialektale Unterschiede nicht abbildet. Obwohl sie sich mündlich nicht verständigen können, weil sie unterschiedliche Dialekte sprechen, können beispielsweise Sprecher von chinesischen Dialekten die geschriebene Form verstehen. Eine ähnliche Erscheinung gibt es auch im Deutschen, wo die Sprecher der verschiedenen deutschen Dialekte Hochdeutsch schreiben, die gemeinsame Standardform der Sprache.

## **4.2 Situationsgerechte Gesprächsführung**

Führung von Personen kann nur gelingen, wenn das Informations- und Identifikationsangebot den Erwartungen des Gesprächspartners gerecht wird.

In der Jugend und speziell im schulischen Bereich benötigen wir sehr konkrete Handlungsaufforderungen. Von Eltern und Lehrern erhalten wir deshalb sehr konkrete Anweisungen und Erklärungen. Ein Lehrling oder angelernter Arbeiter braucht eine genaue Erläuterung, wie und in welchem Zeitraum eine Arbeit zu erledigen ist und welche Qualitätsmerkmale zu beachten sind.

Mit Ausbildung und Erwerb von Fachwissen und Erfahrung lösen wir uns mehr und mehr von der Notwendigkeit konkreter Anweisungen. Durch Studium und Ausbildung haben wir bereits die Fähigkeit erreicht, ein Maßnahmenbündel selbst zu gestalten, um ein Ziel zu erreichen. Der Meister beauftragt zum Beispiel einen Gesellen, den streikenden Motor wieder in Gang zu setzen, und gibt allenfalls noch einige Hinweise, wo er das Problem vermutet.

Als Geschäftsleiter bzw. Manager erreichen wir die nächste kommunikative Führungsstufe. Jetzt kommen zu den kurz- und mittelfristigen Zielen auch die langfristigen Ziele, Strukturanpassungen und Visionen hinzu. Der Geschäftsführer einer Firma erhält sein Geschäftsziel für eine Zeitperiode und erhält betreffend der Faktoren Natur, Arbeit und Kapital weitgehend freie Hand, solange er die ökonomischen Vorgaben bzw. Erfordernisse erreicht.

Alle im Berufsleben stehenden Menschen machen spezielle Erfahrungen und gebrauchen Fachausdrücke. Um auf den unterschiedlichen Ebenen führen zu können, werden entsprechendes Wissen bzw. spezielle Erfahrungen benötigt, um kompetent zu sein und damit respektiert und ernst genommen zu werden.

Mit zunehmender Höhe in der Hierarchie werden die Aufgaben nach Zielen und weniger nach konkreten Anweisungen vergeben. Nur wer seine Rolle in jeder Situation richtig ausfüllt, wird im täglichen Leben als Führungsperson und / oder Verkäufer akzeptiert und bestehen.

### 4.3 Jungen und Mädchen kommunizieren unterschiedlich

Von Lehrern und Eltern werden Jungen sehr viel häufiger als Mädchen wegen Unaufmerksamkeit bestraft. Die Medizin hat inzwischen herausgefunden, dass es während der Pubertät bei Jungen gerade zu Wachstumsschüben in den Ohrkanälen kommt, die zur vorübergehenden Schwerhörigkeit führen können. Daher muss ein Erzieher auch besonders darauf achten, dass ein ernsthaftes Gespräch mit einem pubertierenden Jungen nur dann erfolgreich sein kann, wenn der Jugendliche Augenkontakt hält. „Schau mich an, wenn ich mit dir rede“, ist ein richtiger und wichtiger Hinweis bei Unterhaltungen mit männlichen Jugendlichen. Dagegen sind Mädchen in der Lage, erheblich mehr Informationen mit dem Ohr zu erfassen. Verschiedene Untersuchungen beweisen, dass männliche Jugendliche sehr viel leichter und schneller visuell erfassen, während Mädchen wegen ihrer guten Hör- und Beobachtungsgabe in der Lage sind, feine Nuancen in der Meinungsäußerung und Körpersprache sowie den Tonfall zu interpretieren.

In der Welt der besseren Sinneswahrnehmungen erwartet daher ein Mädchen und später eine Frau, dass ihre verbalen und körperlichen Signale verstanden werden, man ihr ihre Wünsche geradezu von den Augen ablesen kann. Hier ist der Mann im neuen Umfeld der Kleinfamilie besonders gefordert. Der Frau in der Kleinfamilie, die sich tagsüber nur mit ihren Kindern beschäftigt, fehlt das Gespräch mit Erwachsenen. Evolutionsbedingt haben Frauen in der Regel einen höheren Sprachantrieb, während Männer am Abend müde nach Hause kommen und sprachfaul sind, liegt hier oftmals der springende Punkt zum Gelingen einer Beziehung. Die Mehrzahl der Männer möchte am Abend nicht vom Jagdglück oder Pech des Tages erzählen, sondern sich, wie die frühen Vorfahren, am „Lagerfeuer“ ausruhen. Die Funktion des Lagerfeuers hat inzwischen der Fernseher übernommen. Die Frauen hingegen wünschen die Kommunikation.

Untersuchungen haben ergeben, dass Frauen pro Tag bis zu 8000 Wörter, 3000 Tongeräusche und 10 000 Gesten und Körpersignale aussenden. Die Männer kommen gerade auf 30% der Werte. Die British Medical Association berichtet, dass Frauen viermal öfter an Kieferproblemen leiden als Männer. Probleme ergeben sich besonders am Abend, wenn Männer beruflich ihren Sprachbedarf abgearbeitet haben, Hausfrauen aber nicht ausreichend Gelegenheit hatten, ihren Sprachantrieb abzubauen.

Je nach Herkunft und Erziehung sind Männer bereit, sich auf ein zeitlich begrenztes Gespräch einzulassen. Die beste Gelegenheit bietet dazu das gemeinschaftliche Abendessen, das alle Sinne erfordert. Dass das Abendessen nicht nur der Nahrungsaufnahme und der Kraftschöpfung für den nächsten Tag dient, haben meistens die Frauen in der Hand. Ihren Sprachantrieb so zu zähmen, dass der Mann nicht nur Zuhörer, sondern Teilnehmer am Gespräch wird und den Augenkontakt hält, ist eine große Kunst.

Der Mann ist programmiert und in der Regel auch so erzogen, eine vorgetragene Geschichte zu einem positiven oder auch negativen Ende zu bringen. Dagegen erzählen Frauen oft ihre Tageserlebnisse, um sich mitzuteilen. Ratschläge, wie weiter verfahren werden soll, empfinden sie eher als Einmischung.

#### **4.4 Motivationsfähigkeiten**

Zwei unterschiedliche Gruppen von Faktoren beeinflussen die menschliche Bedürfnisbefriedigung; die eine negativ und die andere positiv. Verschiedene Faktoren verhalten sich wie Hindernisse für die menschliche Bedürfnisbefriedigung, andere wiederum wirken geradezu fördernd und beeinflussen somit die Bedürfnisbefriedigung des Menschen äußerst positiv. Nennen wir die beiden Faktorengruppen einmal die „Zufriedenmacher“ (die positiven) auf der einen und die „Unzufriedenheitsstifter“ (die negativen) auf der anderen Seite.

##### **Zu den Zufriedenmachern zählen:**

- interessante Arbeit
- Erfolg
- Anerkennung
- Verantwortung
- Vorwärtskommen

**Die Unzufriedenheitsstifter sind:**

- schlechte Arbeitsbedingungen und/oder Entlohnung
- schlechte interdisziplinäre Beziehungen
- unzureichendes Fachwissen im Mittelmanagement
- mangelnder Informationsfluss und/oder Anerkennung
- unzureichend ausgebildetes unteres Management
- zweideutige Firmenpolitik
- schlechtes Verhältnis zwischen Arbeitsgruppen
- schlechtes Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten
- unehrliches Management (gegenüber den Betriebsangehörigen)
- Probleme im Privatleben des Mitarbeiters

Für Teamarbeit in einem Unternehmen dienen demnach folgende Bedingungen als Motivation der Mitarbeiter:

Die Aufgabe muss befriedigend sein (geistig und finanziell).

Der Mitarbeiter muss (je nach Stellung) das Gefühl haben, am Erfolg des Unternehmens beteiligt zu sein.

Anerkennung von Leistung in jeder Form für alle.

Die Möglichkeit, dass ein Mitarbeiter jederzeit die Gelegenheit hat, sich in seinem beruflichen Fortkommen zu verbessern, mehr Verantwortung zu übernehmen, um so in der Lage zu sein, den Fortschritt „seines Unternehmens“ zu beeinflussen.

**4.5 Der Gesprächspartner und seine Bedürfnisse**

Bedürfnis ist das Gefühl eines Mangels mit dem Wunsch, demselben abzuhelpfen.

Bedarf liegt vor, wenn der Nachfrager bereit und fähig ist, für die Bedürfnisbefriedigung auch zu bezahlen.

Im Bereich der Nachfrage können wir nach Haben- und Seinswerten unterscheiden. Die ökonomischen Kaufmotive betreffen die persönliche Zukunftssicherung, die idealistischen dienen dem Ansehen bzw. der eigenen inneren Befriedigung.



Maslow hat bereits in den 50er-Jahren eine Bedürfnis-Pyramide mit 5 Stufen beschrieben. Diese sind im Einzelnen:

Grundbedürfnisse (Nahrung, Kleidung, Wohnung, Kommunikation, Bewegung)

Sicherheitsbedürfnisse (Leib und Leben, Versorgung bei Krankheit und Alter)

soziale Bedürfnisse (Zuneigung, Freundschaft)

egoistische Bedürfnisse (Unabhängigkeitsbedürfnisse, Selbstbestätigungsbedürfnis, Prestige –Status- Machtbedürfnis)

idealistische Bedürfnisse Selbstverwirklichung und Kreativität)

Maslow glaubt, dass die Bedürfnisse nacheinander entstehen und nur angestrebt werden, wenn die vorhergehende Stufe erfüllt oder fast erreicht ist.

Im Übrigen folgt diese Bedürfniskette auch dem Zeitgeist. Vor allem aktuelle Nachrichten, publizistisch oder werbewirksam vorgetragene Situationsbeschreibungen können die Bedeutung der einzelnen Stufen kurzfristig verändern.

#### **4.6 Kaufmotive**

Letztlich beruhen ein Kauf und Verkauf einer Meinung immer auf einem oder mehreren der folgenden Motive:

- **Gewinne erzielen**
- **Verluste vermeiden**
- **Annehmlichkeiten vergrößern**
- **Unannehmlichkeiten vermeiden**
- **innere Selbstzufriedenheit erreichen**
- **äußere Anerkennung finden**

## **5. Führen und überzeugen**

Führen ist der Versuch, einen anderen Menschen zu einer Handlung zu bringen. Ein Produkt oder eine Dienstleistung zu verkaufen oder in einer Diskussion andere von der eigenen Meinung zu überzeugen ist ein Verkaufsvorgang. Demnach ist nicht nur der Kauf einer Ware, sondern auch Lerninhalte oder Ansichten zu vermitteln ein Verkaufsvorgang.

**Der erfolgreiche Verkaufsabschluss bedeutet:**

- **mit dem richtigen Partner – Zielgruppe**
- **mit dem richtigen Gedanken - Logik**
- **mit den passenden Worten - Kommunikation**
- **in der richtigen Sprache - Hermeneutik / Linguistik**
- **in der richtigen Rolle - Soziologie / Psychologie**
- **in der richtigen Intention - Melodie**
- **im richtigen Moment - Zeitpunkt**
- **die Aussage auszusprechen oder die Frage zu stellen und ein Ja zu erhalten!**

## 5.1 Grundsätzliches für das Überzeugungsgespräch

Bevor wir uns Details des Verkaufs zuwenden, zuerst eine Leitlinie, die bei der Absicht langfristiger Mitarbeiter- oder Kundenbindung Hilfestellung für die Verhandlung geben soll. Ein erfolgreiches Verkaufsgespräch braucht Vorbereitung in Umfeld und Verhalten:

1. Bereiten Sie sich besser vor als Ihre Partner.

Unterlagen beschaffen, lesen, prüfen und auswerten.

Stellen Sie Anschauungsmaterial bereit.

Formulieren Sie Ihr Ziel bzw. Ihre Absicht und suchen Sie nach Begründungen dafür und dagegen.

Formulieren Sie Definitionen.

Informieren Sie sich über Ihre Partner.

Tragen Sie geeignete Kleidung.

Wählen Sie einen Ihnen genehmen bzw. angemessenen Verhandlungsort.

Entspannen Sie sich.

2. Schaffen Sie eine positive Atmosphäre.

Der erste Eindruck ist sehr wichtig — Rollenerwartung.

Stimmen Sie sich optimistisch ein.

Betonen Sie gemeinsame Interessen.

Vermeiden Sie, sich und den Partner in der Einleitungsphase zu früh festzulegen.

Suchen Sie Blickkontakt und versuchen Sie, aus seinem Verhalten auf seine Eigenschaften und Eigenarten zu schließen

Bleiben Sie gelassen und ruhig, auch wenn die Wellen hochschlagen.

Lassen Sie sich nicht provozieren, aber zeigen Sie Verständnis für die Probleme des Partners.

Unterbrechen Sie Ihren Partner nicht bzw. nur, wenn nötig.

Sprechen Sie Ihren Partner mit Namen an.

Seien Sie vorsichtig mit humorigen Bemerkungen und Komplimenten.

3. Fragen Sie.

Stellen Sie Fragen — denn wer fragt, der führt.

Fragen Sie gezielt und niemals fahrlässig.

Beginnen Sie das Gespräch mit unverfänglichen Fragen.

Legen Sie im Diskussionsverlauf die Richtung durch Fragen fest; stellen Sie mehr Fragen als Ihr Partner.

Fragen Sie Definitionen und Übereinstimmungen ab.

4. Demonstrieren Sie.

Bringen Sie kurze und anschauliche Beispiele und Vergleiche.

Legen Sie Tabellen, Photos, Skizzen, Zeichnungen, grafische Darstellungen vor.

5. Nennen Sie Ihre Argumente in der richtigen Reihenfolge.

Ketten Sie Ihre Argumente und weichen Sie negativen Fragen möglichst aus.

Reihenfolge: Bedarfsanalyse, Problemlösungsangebot, Handlungsaufforderung.

Sagen Sie nur die Wahrheit- denn Lügen haben kurze Beine.

Sind Sie nicht gezwungen, alle Ihre Argumente während der Diskussion einzusetzen, bringen Sie das Stärkste zuletzt mit der Abschlussfrage.

6. Sprechen Sie zielorientiert zum richtigen Zeitpunkt.

Befleißigen Sie sich einer ruhigen Sprechweise mit angemessener Lautstärke.

Vermeiden Sie in der Diskussion negative Rückgriffe.

Sagen Sie nur das, was Sie beim Wortergreifen sagen wollten.

Geben Sie möglichst den Zeitrahmen für die Diskussion vor und achten Sie während der vorgegebenen Zeit auf ausgeglichene gegenseitige Sprechanteile.

Lassen Sie Pausen innerhalb Ihrer Ausführungen, damit dem Partner Zeit für Denkarbeit bleibt.

Lassen Sie Ihren Partner seine Bedeutung spüren.

Faire Dialektik ist ein ernsthaftes Spiel von Frage und Antwort mit dem Ziel, zu überzeugen, und nicht Kampfrhetorik mit Behauptungen und Meinungen, um zu überreden wie beim Hochdruckverkauf.

Offenheit des Gesprächspartners ist nicht Schwäche- sondern meistens Stärke.

Achten Sie auf „Kaufsignale“ und fragen Sie nach der Übereinstimmung bzw. der Vereinbarung - verwenden Sie dabei die passende Abschlusstechnik.

## **5.2 Der erste Eindruck ist in aller Regel entscheidend für den Kommunikationserfolg**

Namensschild und / oder Visitenkarte sind ein sehr wichtiges Requisit der Kontaktaufnahme mit einem Kunden. Den Namen kennen heißt für die meisten Kunden, einen Verkäufer zu haben, der mit offenen Karten spielt.

Gehen Sie auf den Kunden offen und erwartungsvoll zu und sprechen Sie den Kunden wenn möglich mit Namen an (vermeiden Sie dabei sowohl Imponiergehabe als auch Unterwürfigkeit). Sind Sie situationsgerecht bekleidet (weder zu salopp noch zu vornehmer Kleidung).

Sie haben saubere Fingernägel und geputzte Schuhe (signalisiert Korrektheit).

Sie sind gepflegt (weder Körper– Mundgeruch noch aufdringliche Parfüms).

Sie suchen die vom Gesprächspartner gewünschte soziale Gesprächsebene (vermeiden Kumpelhaftigkeit und zu große Distanz).

Sie antworten kurz, sachlich und kompetent (nicht schnippisch und nicht langatmig).

Sie strahlen Zuversicht aus (keine Euphorie oder Misslaunigkeit).

Merken Sie sich:

- Überzeugende Führungs- und Verkaufspersonen zeigen dem Gesprächspartner Achtung und argumentieren in der Sache.
- Respektlosigkeit ist die scharfe und verletzende Waffe nur kleiner, neidgetriebener Leute!
- Wer versucht, seinen Gesprächspartner klein zu machen, ist selbst klein und bedauernswert!
- Wer überheblich und hämisch lacht, sucht kein ernsthaftes Gespräch, sondern Selbstbestätigung und Anerkennung!
- Wer cholerisch schreit, ist suggestiv, argumentativ schwach und hat meistens Unrecht!
- Nur wer vom Nutzen seines Angebots selbst überzeugt ist, wirkt überzeugend.

Die Praxis zeigt es immer wieder, nur wenige hervorragende Schauspieler können in andere Rollen schlüpfen, das heißt gegen die eigene Überzeugung erfolgreich eine Meinung vertreten. Begeisterung für die Nutzenstiftung einer Dienstleistung oder eines Produktes kann in der Regel nur überzeugend vermitteln, wer von dessen Vorzügen selbst überzeugt ist. Nachweislich hängen mehr als 2/3 des Beratungserfolgs von der Überzeugungskraft des Arztes und Pflegekraft und weniger als 1/3 von der Überzeugungstechnik ab. Schulung in Überzeugungstechniken machen demnach nur dann Sinn, wenn der Verkäufer auch Überzeugungskraft besitzt. So wie ein Kettenraucher in der Regel nur unglaublich für das Unterlassen des Rauchens argumentieren kann, sind Eltern und Lehrer wenig überzeugend, wenn sie anderes als die selbst gelebte Überzeugung lehren sollen oder wollen. Nicht umsonst erscheinen Politiker dann unglaublich, wenn sie gegen die eigene Überzeugung die „demokratische Mehrheitsmeinung“ verkaufen sollen oder müssen.

### 5.3 Die psychologische Einschätzung des Gesprächspartners

Speziell bei Kunden, welchen Sie erstmals begegnen, ist eine unauffällige Einschätzung äußerst wichtig. Auch bei regelmäßigen und/oder Stammkunden ist die Tagesform wichtig.

Schließen Sie aus Haltung, Gang, Mimik, Gestik, Dynamik und Begrüßungsform, ob der Kunde als gleichberechtigt, untergeben oder dominant (Respektsperson) behandelt werden will. Sein Erscheinungsbild sein Händedruck, die Augen- und Mundpartie geben weitere Signale ab.

Der Händedruck ist oft bezeichnender für die Persönlichkeit als eine mündliche Äußerung. Sonst verschlossene Naturen geben hier oft Einblick in ihre Charaktereigenschaften und ihr Temperament.

In unserem europäischen Kulturkreis ist der Handschlag ein Zeichen der Offenheit zum Meinungsaustausch und sollte möglichst nicht verweigert werden. Der Handschlag zur Begrüßung ist eine archaisch begründete Geste, die in unserem Kulturkreis eine Selbstverständlichkeit ist. „Ich habe keine Waffe in der Hand und komme in Freundschaft“, ist der tiefere Sinn. So wie der Gruß der Soldaten mit der Hand an der Mütze das Öffnen des Visiers am Helm anzeigen soll, ich bin erkennbar offen für die Kommunikation - so ist auch der Handschlag zu verstehen.

Erfassen Sie das Signal des Kunden einer angebotenen Hand bewusst. Mit dem Handschlag kommen weitere wichtige Signale. Wie fühlt sich der Kunde / Partner derzeit Ihnen gegenüber.

Verweigern Sie den Handschlag nur, wenn der Kunde unangebracht kumpelhaft erscheint, Sie bewusst Distanz aufbauen wollen oder eine Dame bzw. ein Vorgesetzter keinen Handschlag anbietet.

In der Art des Handschlags lässt sich in Verbindung mit dem Augenaufschlag und der Mimik leicht erkennen, ob der Gesprächspartner zu uns als gleichwertigem Partner, Freund oder Gegner kommt und ob er sich uns gegenüber unter- oder überlegen fühlt.

Neben dem üblichen kurzen, trockenen Handschlag gibt es Formen, die man laut Kurth, wie folgt psychologisch bewerten kann:

Der weiche, leichte, empfindungslose Händedruck, der sich wie ein Stück Stoff in unsere Hand hineinlegt, bekundet fast immer Reserviertheit. Dies kann sowohl die Reserviertheit des „Unsicheren“ als auch des „Egoisten“ sein. In jedem Fall versucht der entsprechende Mensch anderen Menschen sich zu entziehen bzw. nicht zu nahe zu kommen.

Die hohle Hand reicht uns der Mensch, der von vorneherein Bedenken hat, uns zu treffen. Er hat Vorbehalte, will nicht alles sagen, was er denkt und ist gegenüber dem Gesprächspartner oft neidisch und misstrauisch.

Wer nur drei Finger gibt ist in aller Regel eingebildet und glaubt etwas Besonderes zu sein. Auf ostelbischen Gutshöfen zeigte der Junker die hierarchische Stellung per Handschlag an. Der Knecht erhielt - wenn überhaupt eine Hand erhielt - dann nur Daumen und Zeigefinger. An der Zahl der Finger konnte ein Besucher sein persönliches Ranking erfahren. Nur gleichgestellte und höhergestellte erhielten die volle Hand. Diese Zeit ist gottlob vorbei.

Abgesehen von dem aus der Mode kommenden Handkuss, will derjenige, der die Hand mit dem Handrücken nach oben reicht, herrschen bzw. den Ton angeben. Wer die Handfläche nach oben anbietet, verrät Offenherzigkeit, Mitteilsamkeit und oftmals auch Unselbständigkeit. Dass man mit der Hand auch auf die Berufsgruppe schließen kann, ist offensichtlich. Zumindest die Gruppierung „Handwerker“ und „Schreibtischtäter“ lassen sich leicht unterscheiden.

Zwingen Sie niemandem den Handschlag auf, wenn Kunden signalisieren, dass sie keinen Handschlag wünschen oder erwarten. Seien Sie vor allem auch (weiblichen) Personen aus anderen Kulturkreisen gegenüber sensibel und rücksichtsvoll. In manchen Ländern ist der Handschlag unüblich und wird als eindringen in die Intimsphäre empfunden, mit allen Nachteilen für das folgende Gespräch.

Neben dem Handschlag geben die Augen wichtige Hinweise für die Gefühlslage und Absichten des Gesprächspartners. Nicht umsonst haben viele Dichter und Denker die Augen als Indikatoren und Fenster der Seele bezeichnet.

Wissenschaftliche Untersuchungen haben gezeigt, dass wir innerhalb von Sekunden, manchmal sogar Bruchteilen von Sekunden Sympathie oder Antipathie für unser Gegenüber empfinden. Oftmals hängt diese Empfindung am



äußeren Erscheinungsbild, Augenaufschlag oder Gestik, die wir unbewusst mit einer positiven oder negativen Erfahrung verbinden.

Vor und während eines Gespräches deutet die Art des Blickes auf folgendes hin:

Offen: menschliche Einstellung, Zuverlässigkeit, Aufrichtigkeit manchmal auch Naivität

Verschleiert: Müdigkeit, Zerstreuung, Gleichgültigkeit, aber auch Argwohn, Missgunst, Eifersucht, Misstrauen und Unzuverlässigkeit

Kalt und durchdringend: Scharfsinn und geistige Elastizität, aber auch Strenge, Fanatismus, Grausamkeit und Bössartigkeit

Erstaunt – verzückt: berechnende Heuchelei, Ängstlichkeit, Unselbstständigkeit, Neigung zu Hysterie

Wild-zornig: Kampfeslust, schnelle Erregbarkeit, Rechthaberei, oftmals Absicht, Gesprächspartner cholerisch zu beeindrucken (unterdrücken)

Neben den Augen kommen auch Gesichtsmuskeln zum Einsatz, um unseren Gefühlen Ausdruck zu verleihen:

Der Stirnmuskel wird auch als Muskel der Aufmerksamkeit bezeichnet. Er ermöglicht, die Augenbrauen in die Höhe zu ziehen als Zeichen des Erstaunens. Mit diesem Muskel kann man Gesprächspartnern Aufmerksamkeit signalisieren oder auch nur vorspielen. Auch mancher, der schwer von Begriff ist, betätigt diesen Muskel überdurchschnittlich oft.

Der Augenschließmuskel ist der Muskel der Trauer und des Schmerzes. Wird er angespannt, werden die Augenbrauen nach unten gezogen.

Der Brauenrunzler, auch Muskel des Zorns genannt, ist der Muskel, der die inneren Brauen absenkt, es entsteht die „Zornesfalte“. Wird dieser Muskel angespannt, empfindet der Gesprächspartner Anstrengung, Missvergnügen, Kritiksucht, Zorn, Wut, Erschütterung und Ende der Loyalität.

Unter Berücksichtigung des gesamten Verhaltens kann man im Gesichtsausdruck ablesen:

- **Zärtlichkeit:** Ich liebe dich und glaube dir alles
- **Zuneigung:** Ich vertraue dir und genieße deine Anwesenheit
- **Aufmerksamkeit:** Ich bin gespannt, was du zu sagen bzw. anzubieten hast
- **Ablehnung:** Ich glaube nichts bzw. lehne das Angebot ab
- **Leidensdruck:** Ich leide, bitte beende die Qual!
- **Streit Ausdruck.** Jetzt reicht's, nimm dich in acht!

Neben dem Gesichtsausdruck spielt die Gestik (Kinesik) eine wichtige Rolle im Meinungstransfer.

Wer im Laufe einer Unterhaltung oft seinen Zeigefinger ausstreckt, ist von dem, was er sagt absolut überzeugt; der Zeigefinger möchte überzeugen, wird aber als anmaßend empfunden.

Wer im Gespräch auffallend lebhaft gestikuliert, wird als nervös und übereifrig eingeschätzt. Er läuft Gefahr, vorschnelle Entscheidungen zu treffen, und wechselt auch schnell wieder die Meinung.

Wer immer wieder die Hände in die Taschen steckt, lässt Vorsicht und Unsicherheit erkennen. Man will sich nicht auf die Finger schauen lassen; dies wird aber auch als Unhöflichkeit aufgefasst.

Wer die Arme auf den Tisch legt und gar damit den Kopf stützt, neigt zu Vertraulichkeiten. Diese Geste signalisiert großes Selbstvertrauen und Unternehmungslust. Der Betreffende macht sich keine Sorgen um die Mittel zur Zielerreichung. Oft ein Zeichen der Selbstüberheblichkeit und Selbstüberschätzung.

Wer bei einer Unterhaltung nicht weiß, wo er die Hände lassen soll, Papier faltet, Brot zerkrümelt oder Gegenstände auf dem Besprechungstisch hin und her rückt, ist nervös geworden. Er fühlt sich unbehaglich und hofft, dass das Gespräch bald beendet oder wenigstens das Thema gewechselt wird.

Neben dem Gesichtsausdruck geben Haar- und Barttracht sowie Schmuck Hinweise auf den Status, das Lebensgefühl und die Individualität des Verhandlungspartners. Während langes Haupthaar früher ein Zeichen der Künstler und kurzes Haar die Haartracht vieler Kaufleute war, hat sich die Bedeutung der Haarlänge mehrfach gewandelt und differenziert. Vom rasierten Haar bis zur langen Mähne ist heute alles zulässig. Während langes Haar die Individualität herausheben möchte, liegt beim „künstlichen Glatzkopf“ eine Gruppenzugehörigkeit zutage, die oftmals durch Tattoos noch unterstrichen wird.

Die Barttracht gibt ebenso wie die Kleidung vor allem Hinweise auf das Lebensgefühl des Trägers. Dass der Oberlippenbart die Männlichkeit unterstreichen will, steht außer Frage. Auch der „Mephistobarth“ zeigt eine gewisse (überhebliche) Individualität. Die besondere Beachtung verdient jedoch der Vollbart. Beim Vollbartträger lassen sich die Signale der Gesichtsmuskeln nur noch erahnen. Die Mimik des Gesichtes reduziert sich auf die Augen. Nicht umsonst wird von Psychologen vermutet, dass viele Bartträger versuchen, sich mittels Barts zu verbergen.

Auch der Schmuck an den Fingern, an Arm, Hals und Bein sowie Piercing geben Information zum Status (Ehe-, Verlobungs-, Freundschafts-, Siegelring, Schmuckring). An Halsketten und Armkettchen lässt sich oftmals ableiten, ob der Träger bzw. Trägerin an Sternzeichen glauben, mit Habenwerten beeindrucken oder wichtig genommen sein will.

Der introvertierte Gesprächspartner kann meistens besser zuhören und stellt mehr Fragen. Die Gefahr besteht allerdings darin, dass der Gesprächspartner das Gefühl bekommen kann, dass wichtige Informationen zurückgehalten werden.

Dagegen besteht beim extravertierten Gesprächspartner die Gefahr, nicht aktiv zuzuhören, Fragen zu überhören und die gewünschte Distanz zum Gesprächspartner zu missachten.

Der Mindestabstand liegt bei sich fremden Verhandlungspartnern im Bereich um ca. 30 cm. Der extravertierte Mensch neigt auch eher dazu, diesen „Intimbereich“ des Gesprächspartners zu missachten. Dabei ist wichtig zu wissen, dass der Wunschabstand zum Gesprächspartner mit zunehmender

Bildung und höherer Hierarchie steigt. Zu großer Abstand wird gelegentlich als mangelndes Interesse, Unterwürfigkeit bzw. Überheblichkeit gewertet.

Letztlich dürfte der Schlüssel zum Kommunikationserfolg in der gelungenen Begrüßung und Kontaktaufnahme mit dem Gesprächspartner sowie der Erfassung der Bedürfnisse liegen. Dabei gilt, wer fragt, der führt!

#### **5.4 Überreden oder Überzeugen**

Seit Aristoteles werden Rhetorik und Dialektik zwecks besserer Kommunikation gelehrt. Sie sind auch die beiden wichtigen Elemente des Meinungstransfers und der Verkaufstechnik. Rhetorik ist die Kunst des fließenden Sprechens, Dialektik ist die Kunst, Probleme kommunikativ zu lösen. bzw. Überzeugungen auf andere zu übertragen.

Überzeugen ist ein „kommunikatives Handeln, bei dem der Sprechende die freiwillige Zustimmung seines Partners zu einem Informations- und Identifikationsangebot erhält. Was heißt das?

Überzeugungstransfer kann nur gelingen, wenn der Sprechende die Übersicht über sein Thema und die Aussagen behält, und der Käufer Glauben und Vertrauen in den Verkäufer entwickelt, dass dieser ehrlich informiert. Dazu gehören aber auch Glauben und Vertrauen des Verkäufers in den Käufer, dass diese guten Gründe für seine Position haben.

Überreden ist ein „unfreiwilliges Zustimmen eines Gesprächspartners wegen fachlichem, hierarchischem, politischen, finanziellem, rhetorischen, oder dialektischem Unterlegenheitsgefühl. Wer überredet wurde, empfindet einen Autonomieverlust. Wer einen Autonomieverlust erlitten hat, projiziert seine Unzufriedenheit auf denjenigen, der ihn überredet hat.

Zum Gespräch gehören auch Denkdziplin und der Mut, auch Vorgedachtes auszusprechen, selbst wenn es unangenehm ist. Die „Regel der Kaufleute“ besagt, dass Fragen wahrheitsgemäß zu beantworten sind, aber nicht alle „Wahrheiten“ ungefragt gesagt werden müssen. Deshalb fragen und fragen und fragen!

Ob ein Verkäufer überzeugen oder überreden will, muss er situativ entscheiden. Beim Ziel der langfristigen Kunden- oder Mitarbeiter- Bindungsabsicht bleibt Überzeugen die einzige Empfehlung, auch wenn manchmal die dazu notwendige

Zeit scheinbar nicht zur Verfügung steht. Zeitdruck im Mitarbeitergespräch artet dagegen meist in Kampfretorik aus.

#### **5.4.1 Wer fragt der führt das ist eine alte Weisheit**

Die Fragen stelle ich, das haben viele Menschen bereits als Kinder von den Eltern gehört. Wenngleich bei einer allgemeinen Unterhaltung wegen dieser Erfahrung Fragen als „aushorchen“ verdächtigt wird, so kann man doch nur durch Fragen die Bedürfnisse des Partners ermitteln. Vorgesetzte, Eltern, Erzieher und Verkäufer sind gut beraten, wenn sie viele Fragen stellen, aber natürlich auch Fragen des Gesprächspartners zulassen. Man unterscheidet verschiedene Fragetypen:

**Geschlossene Fragen** erwarten kurze und bündige Antworten:

Mit geschlossenen Fragen kann man konkrete Informationen einholen und auch Informationen gezielt vermitteln.

Die Antworten auf geschlossene Fragen sind:

- Ja
- Nein
- Ich weiß nicht
- Eine Zahl, eine Nummer, ein Datum, ein Faktum

Einen Name, eine Anschrift

**Offene Fragen** beziehen sich meist auf den Bedarf des Kunden mit einem Kommunikationsangebot.

- Was ?
- Welcher ?
- Wo ?
- Wie ?
- Wozu ?

Warum-Fragen werden gerne von Kindern gebraucht. In Führungs- und Erziehungsgesprächen sollte man die „Warum-Frage“ vermeiden. Warum bezieht sich meistens auf die unbewältigte Vergangenheit und gefährdet den positiven Fortgang des Gesprächs.

Negative Fragen eines Gesprächspartners kann man zunächst ignorieren, um den Fortgang des Gespräches positiv zu halten. Bei wiederholtem Fragen muss man jedoch darauf eingehen, weil dann die Beantwortung offensichtlich wichtig erscheint.

Vorteilsfragen mit Anhängsel sind im Verkaufsgespräch meistens sehr hilfreich:

- Ist dies etwas, was **Sie** gerne hätten?
- Ist dies für **Sie** nützlich?
- Hilft **Ihnen** das?
- Erleichtert dies **Ihre** Arbeit?
- Wären **Sie** daran interessiert?
- Wird dies **Ihre** Erträge sichern?
- Könnte dies **Ihre** Verlustgefahr vermindern?
- Kommt dies **Ihrem** Wunsch entgegen?
- Könnte dies **Ihr** Ansehen fördern?
- Ist dies ein Vorteil für **Sie**?
- Könnte dies **Ihren** Kunden helfen?
- Würde dies den Vorsprung vor **Ihren** Wettbewerbern sichern?

#### **5.4.2 Die Sprach-Melodie kann entscheidend sein**

Nicht nur Menschen, auch Tiere verstehen die Sprachmelodie, das Wissen alle Hunde-, Katzen- und Pferdebesitzer. Mit Sprachgeschwindigkeit, Sprachhöhe, Modulation und Lautstärke unterstreichen wir bewusst oder auch unbewusst emotional unsere Aussage.

Bei Verhandlungen mit Dolmetscherunterstützung ist neben der Übersetzung des Gesagten die Sprachmelodie entscheidende Information. Vertrauensbildend ist eine Sprachmelodie im mittleren Bereich, die Kraft ohne Anstrengung und Sicherheit in der Sache ausdrückt. Dagegen suggeriert hohe Stimmlage, laute und hektische Argumentation, Unsicherheit, große Anstrengung bei mangelnder Kraft und sofortige Kampfbereitschaft.

Mit regionaler Sprachfärbung, Sprechtempo, Lautstärke, harmonischer Gelassenheit oder disharmonischer Hektik schaffen wir – manchmal gewollt, aber auch ungewollt, größeren oder geringeren Abstand zum Gesprächspartner. Der Abstand bzw. der Druck auf den Partner lässt sich noch durch die Benutzung der Anrede Du/Sie, Titel, Berufsbezeichnung Vereins- oder Clubmitgliedschaft, Geburtsort, Wohnungsgebiet, ethnische Gruppenzugehörigkeit und Geschlecht variieren. Die verschiedenen Bezeichnungen können in positiven Gesprächen sehr freundschaftlich verwendet werden.

Im „Kampfgespräch“ verwendet, bedeutet unvermitteltes Du oder Gruppenzugehörigkeit ein Vorurteil, um den Gesprächspartner „kleiner“ zu machen. Solche „Angriffe“ führen in der Regel zu emotionalen Vorbehalten, die der „Verkleinerte“ bei nächster Gelegenheit rächt.

Die Leitidee Machiavellis verwende je ein Drittel deiner Zeit und Kraft:

zur Erreichung positiver und sichtbarer Ergebnisse;

zur positiven Darstellung der Ergebnisse deines Umfeldes als eigene Leistungen;

zur Bekämpfung deiner Feinde bzw. Verunglimpfung und Ausschaltung aller Neider.

Es gehört zu einer normalen Erziehung und Entwicklung, dass in unserem Kulturkreis ältere Verhandlungspartner (ab 16 Jahren) mit Sie anzusprechen sind. In einigen Dialekten auch in alemannischen, fränkischen und slawischen Dialekten ist die Anrede „Ihr“ identisch mit dem Sie der Hochsprache.

Ein guter alter Brauch, die Distanz zu anderen Menschen im Rahmen der emotionalen Nähe und der Dauer des Kennens und Vertrauens zu verkleinern, geht durch vermehrte Verwendung der angelsächsischen Sprachen verloren.

In vielen Reisen durch Osteuropa habe ich als Gesprächspartner erfahren können, dass auch dort die emotionale Annäherung sich in mehreren Stufen und in Einklang mit der „zunehmenden Vertrauensbasis“ vollzieht.

Leider ist bei uns die früher übliche schrittweise Annäherung über die „Distanz akzeptierende Vertrautheit“ auf dem Weg, in die Vergessenheit zu geraten.

Dabei lässt der Heranwachsende seine Freude und seinen Stolz spüren, wenn wir ihn ab einem Alter von 16 –18 Jahren mit Vornamen und Sie ansprechen. Damit hebt der Meister seinen Lehrling und der Chef seinen Assistenten auf ein

gleichberechtigtes Gesprächsniveau. Dass sich mit dieser Anerkennung die Einsatzfreude und Identifikation mit dem Vorgesetzten erheblich verbessern lässt, steht außer Zweifel.

Auch die sprachliche Distanz-Beachtung zu Hilfskräften, Ausländern und Behinderten verbessert deren Identifikation bzw. Einsatzbereitschaft. Zu leicht sind wir geneigt mit verkleinerndem Du und Baby-Sprache diese Gesprächspartner zu verkleinern.

Entsprechend der abnehmenden emotionalen Distanz bzw. zunehmender Vertrautheit ergeben sich folgende Ansprachen:

Anrede Titel und/oder Nachnamen - Sie

- Nachnamen - Sie
- Vornamen - Sie
- Nachnamen - Du
- Vornamen - Du

Eine Sonderform der Anrede wird noch heute in slawischen Ländern verwendet, indem höflich respektierend Vatersname - zum Beispiel „Gustavowitch“( Sohn des Gustav) und freundschaftlich das Du gebraucht wird .

Die in den Ländern der alten k. und k. Monarchie Österreich - Ungarn gebrauchten Titel in der Anrede kommen zwar immer mehr aus der Mode. Sie hatten aber ein sehr klare Funktion, nämlich die Hierarchie zwischen Gesprächspartnern klarzulegen. Auch die Frauen wurden im Gegensatz zu heute, mit Titel angesprochen – da früher deren gesellschaftliche Stellung aus derjenigen des Ehemannes abgeleitet wurde. Die Emanzipation hat die Frauen von dieser Bindung an die hierarchische Stellung des Mannes befreit, wie auch die Hierarchien in der Gesellschaft und in Unternehmen abgeflacht wurden.

#### **5.4.3 Zuhören ist eine aktive Tätigkeit**

Nur wer die Bedürfnisse und Meinung des Gesprächspartners bzw. Kunden kennt, kann zielgerichtet argumentieren. Ob Transfer eines Identifikationsangebots oder Warenverkaufs, nur wer die Situation richtig einschätzt, kann logisch und emotional richtig agieren. Voraussetzung ist aktives Zuhören. Das optimale Redeverhältnis zwischen Kunde und Verkäufer ist in der



Regel dann gegeben, wenn der Käufer mehr als die Hälfte der Zeit redet. Optimal läuft in der Regel die Verhandlung dann, wenn der Gesprächsanteil des Verkäufers 75% Fragen und 25% Aussagen enthält.

Viele Verkäufer sind extrovertiert und neigen zum schnellen Erfolg. Auch in vielen Branchen zählt nur der schnelle Abschluss, in einem Kaufhaus mit Konkurrenz zwischen Verkäufern verfallen Verkäufer leicht in die Methoden des Hochdruckverkaufs.

Bei Verhandlungen mit strittigen Themen, wie sie in jeder Familie, Verein und Firma vorkommen, ist das aktive Hören der einzige Weg zum Verständnis.

Hören Sie gespannt und aufmerksam zu, bevor Sie antworten. Sagen Sie „Ich habe (dich/Sie) so verstanden“ – vermeiden Sie „du hast gesagt“ bzw. „Sie haben gesagt“.

Stellen Sie Fragen!

Darüber hinaus sind wichtig:

- die fachliche Kompetenz
- die technisch-kaufmännische und juristische Situation
- die bisherige Erfahrung im Verkauf, speziell im Export
- die soziale Kompetenz und die Integrationsfähigkeit in das soziale Umfeld
- die emotionale Kompetenz bzw. das Verstehen von ethnischen Verhaltensmustern im Zielland
- die persönlichen langfristigen Ziele des Mitarbeiters

## **5.5 Wichtige Persönlichkeitskriterien**

- **zielorientiertes Führen und Begeisterungsfähigkeit**
- **Selbstmotivation und Fremdmotivation**
- **analytische Fähigkeiten und aktives zuhören**
- **konzeptionelle Fähigkeiten**
- **Kreativität und Intuition**
- **Planungs- und Organisationsfähigkeit**
- **Flexibilität und Improvisationsfähigkeit bei unerwarteten Umwelteinflüssen**
- **Kontinuität in der Zielverfolgung**
- **Kommunikationsfähigkeit**
- **Kontaktfähigkeit**
- **Sprachenkenntnis und Sprachbegabung**
- **Führungskompetenz und Durchsetzungsvermögen**
- **Integrationsfähigkeit und Teamfähigkeit**
- **Offenheit für fremde Kulturen**
- **Toleranz gegenüber fremden Verhalten**
- **Reifegrad der Persönlichkeit**
- **psychische Belastbarkeit**
- **Alter**
- **gesundheitliche Kondition**
- **familiäre Flexibilität**
- **Einsatzbereitschaft**
- **Motivation für Einsatz**

## 6. Literaturverzeichnis und weiterführende Literatur

1. Correl, W.: Menschen durchschauen und richtig behandeln; MVG München.
2. Dülfer, E.: Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen; München.
3. Duran, E.: "Challenges of Higher Education Institutions in the Balkans", III Balkan Universities Network Meeting, Trakya Universität Edirne Mai 2010
4. Fischer, E.P.: Aristoteles, Einstein & Co, Eine kleine Geschichte der Wissenschaft in Porträts; Pieper München.
5. Heuck, A.: Von Natur aus anders? Eine biologische und sozialpsychologische Betrachtung der Geschlechterdifferenz, Magisterarbeit GRIN Verlag München
6. Hoffmann, H.; Kreativität, Die Herausforderung an Geist und Kompetenz Printul- München.
7. Kirchner, B.: Dialektik und Ethik; Gabler Wiesbaden.
8. Kurth, H.; Menschenkenntnis auf einen Blick; Ariston Zürich
9. Lay, R.: Führen durch das Wort, Fremd- und Eigensteuerung, Motivation Kommunikation; Rowohlt Reinbek.
10. Lay, R.: Wie man sich Feinde schafft; Econ Düsseldorf Wien New York Moskau.
11. Pakkenberg, B.: Neocortical neuron number in humans: Effect of sex and age; The Journal of Comparative Neurology; Wiley Periodicals Inc. USA
12. Peale, N.V.: Die Kraft des positiven Denkens; Oesch Zürich.
13. Pease, A. und B.: Warum Männer nicht zuhören und Frauen schlecht einparken; Econ Ullstein List München.
14. Pöppel, E.: Lust und Schmerz; Über den Ursprung der Welt im Gehirn; Goldmann München.

15. Raupp, M: Theoretical and Practical Aspects of the Elements of "Marketing Mix" Prague / Moscow / Basel.
16. Raupp, M.: Managementbezogene und organisatorische Anforderungen der Exportstrategie, in: K. Macharzina / M-J. Österle (Herausgeber) Handbuch Internationales Management Gabler Wiesbaden.
17. Raupp, M.: The debate Concerning the Effect of Bioinformatics on Food production. Scientia Agriculturae Bohemica CZU-Prague 2001.
18. Raupp, M.: "Lörrach Symposium - Lörrach Sempozyumu, Trakya Universität Edirne Mai 2011,
19. Sommer, V.: Lob der Lüge, Täuschung und Selbstbetrug bei Mensch und Tier; Beck München.
20. Scholl-Latour, P.: Unter Kreuz und Knute, Russische Schicksalsstunden; Bertelsmann München.
21. Seyhan Yücel, M. (2011). Internet Use with Learning Aim: Views of German Language Pre-Service Teachers. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 2(4), 52-70
22. Seyhan Yücel, M. (2011). Die Sprachausbildung an der Trakya Universitaet, *Lörrach Symposium, Trakya University, Edirne*, 2. Mai 2011, 1-5
23. Seyhan Yücel, M. (2009). A Study On Motivational Factors Of Students In German Language Teaching Department At Trakya University, *US-China Education Review* ,USA, 6,(12), 1-13
24. Seyhan Yücel, M. (2009). Wie Kinder, Lehrer Und Eltern Kinderrechte Erleben- Zum Beispiel In Der Türkei, *Frühes Deutsch*, 18, Goethe- Institut, Deutschland, 42-47,

## **7 Autoren:**

### **Prof. Dr. Manfred G. Raupp**

Geboren und aufgewachsen in Staffort in Karlsruhe Deutschland. Studium der Landwirtschaft, Agrartechnik, Wirtschaft und Management in Karlsruhe-Augustenberg, Nürtingen, Stuttgart-Hohenheim und Fontainebleau.

Manager und Unternehmer in der Life-Science-Branche, für Saatgut und Agrochemikalien für Osteuropa und Zentralasien bei Ciba-Novartis, Basel, Schweiz. Berater und Trainer für Marketing und Vertrieb für staatliche Organisationen und Industrie, registriert als EU-Berater.

Lehrtätigkeit als Professor für Vertrieb und Management an der Technischen Tschechischen Universität Zemedelski in Prag-Suchdol; Erasmus-Dozent an der Dual-University BW-Loerrach, der Universität Chester England und der Trakya University, Edirne, Türkei.

Seit 1982 aktiv in internationalen Jugendprojekten bei Rotary-International.

### **Dr. Peter G. Hartman**

Geboren in Brno, Tschechoslowakei (wie damals), aufgewachsen in Großbritannien. Sekundarschulbildung an der Portsmouth Grammar School. Studium der Naturwissenschaften (B.A. und M.A.) an der Universität Oxford, Merton College (England). Master- und Doktorgrad an der Portsmouth University (England). Postdoktorandenforschung am Max-Planck-Institut in Tübingen (Deutschland) des Biozentrums der Universität Basel (Schweiz). 25 Jahre in verschiedenen Positionen in der vorklinischen Forschung bei Hoffmann-La Roche Ltd. in Basel beschäftigt.

### **Prof. Dr. Mukadder Seyhan Yücel**

Geboren in Schweinfurt. Ausbildung an der Germanistik der Universität Istanbul. Magister (Germanistik) und Doktorarbeit an der Universität Istanbul: Fachbereich Deutschlehrerausbildung.

Professorin für Deutschlehrerausbildung an der erziehungswissenschaftlichen Fakultät der Universität Trakya (Edirne). Schwerpunkte: Methodik/Didaktik der deutschen Sprache; Fremdsprachendidaktik in der Frühförderung; Interkulturalität und Landeskunde; Curriculumentwicklung in der Deutschlehrerausbildung; Informative und kommunikative Technologien im Fremdsprachenunterricht.

# **The key to professional success and personal development is language competence**

A primer for German-English-Turmen Dialogue

## **Foreword**

In everyday life we are continually confronted with identity challenges, sales and advice offers, be it in the family, with friends, or in our career. Even at breakfast we are already offered comment and products by press, radio and television, some of which we can identify with, some of which we decline. All day we are confronted with offers of products, services and opinions that we either accept and use, wish we possessed, or which we ourselves offer to others. In the “service society” in which we live the same goes for service and care activities which we seek or are offered.

This book is designed to offer support and assistance to school children, students, employees and employers in private study of the German and English languages. In addition, it attempts to explain attitudes due to cultural differences, which are important for upbringing, parents, teachers and in politics.

The city partnership between Loerrach and Edirne was initiated in 2005, at which time the partnership with the English town of Chester had already been established for three years. The initiators, public officials, the universities of Chester and Edirne, the university of Loerrach, members of Loerrach International and Rotary clubs, schools, grammar schools, Red Cross, SAK, sports clubs, cultural associations and hospitals would like to offer our heartfelt thanks in this way.

The works of the authors cited are to be found in the literature index; there are no footnotes, which makes for easier reading.

Manfred G. Raupp, Peter Hartman & Mukadder Seyhan Yücel  
Lörrach, Edirne, Stutensee 2020

Contents:	Page
1. Introduction	54
2. Humans need communication to be people	57
2.1 Humans are the result of heredity and environment	58
2.2 Social Hierarchy	60
2.3 Competition between Hunter and Hunted	62
2.4 Intelligence and Emotion	64
3. Leadership in a information- and knowledge-based society	64
3.1 Egoism has changed in the direction of individuality	66
3.2 The Brain	67
4. Speech and Gesture are the basis of all communication	72
4.1 The written and spoken word	75
4.2 Fitting conversation to the situation	76
4.3 Boys and girls communicate differently	77
4.4 Ability to motivate	78
4.5 The conversation partner and his needs	79
4.6 The motive to buy	80
5. Leading and convincing	80
5.1 Ground rules for convincing conversation	80
5.2 First impressions are decisive for successful communication	83
5.3 Psychological assessment of the conversation partner	84
5.4 Persuading and convincing	88
5.4.1 "He who ask, leads" is a general rule	89
5.4.2 Speech melody can be decisive	91

5.4.3 Active listening is important	93
5.5 Important personality criteria	95
6. Literature index and further literature	96
7. The Authors	98



## **2. Humans need communication in order to be human**

People need food, clothes and a dwelling for their everyday life. These are the basic requirements. But we all know, from our early childhood, that “men do not live from bread alone”.

What we require, apart from the basic physical needs, are: attention, upbringing, communication, health and care. In everyday life we are continually buyers and sellers, and we generally enjoy this interplay, unless we feel that we are “fighting for survival every day”, which heaven and our environment would like to prevent.

Buying goods and services is only one form of purchase – one can also regard the forming of an opinion or an assessment as such, although they involve no money or goods. As an opinion can usually be changed without commercial loss, adopting the opinions of others is not considered as a “buying and selling”. Even in daily transactions, “buying the opinion of the seller” is the first step towards a contract. In order to ensure a generally feeling of well-being one should always attempt to fulfil the premise that one is always the winner. That means constant communication, as success does not come as “manna from heaven”. It is primarily the small things in life that make us feel like winners, such as having learnt something, finding a bargain, or perhaps just avoiding a possible loss.

Both young and old require communication for success in life. We need family, friends, teachers, business partners and competitors, political friends and opponents, etc. for a full awareness of life. Life fills the space between happiness and worry, which opinions and which goods we want to, or can, purchase, and at what price.

Friedrich the Second – the Stauffer – initiated a communications study in the Middle Ages in which nurses were forbidden to speak to the infants in their charge, or to pay them any attention except to feed and change them. The purpose was to discover the human proto-language, which he thought the infants would develop themselves. The result was tragic – all the infants died.

Ergo, we need communication, as humans have lost many of their instincts in the course of evolution. On one hand this is a good thing, on the other hand it has consequences for our behavior. We have a life-long necessity to learn and

discuss, and if we do this with a positive attitude and restrict ourselves to the possible, the daily buying and selling becomes enjoyable.

## **2.1 The human race is the result of heredity and environment**

Our life is coined by the genes we inherit from our parents, which encode our facilities and constitution. But we only become individuals through our upbringing and the influence of our environment. Humans need to be fostered longer and more intensively than any other species on earth, and have the greatest need for communication to stay healthy and to learn how to act independently. The influence of our environment on our requirements is enormous, i.e. many things we desire are dependent on our immediate surroundings. “Tell me who you go about with (who your friends are) and I’ll tell you who you are” is a well known piece of folk wisdom. Our family, teachers, circle of friends all serve to shape us and influence us, particularly in our youth. Whether we admit it or not personal development, enrichment, happiness, danger and opportunities are all derived from these contacts.

### **Evolution and developmental biology**

Human history begins about 1.5 million years ago with *Homo erectus*, the species that developed into *Homo sapiens*. Humans developed with regional differences, and warm and cold periods also led to varying development. Even today there are extensive differences in speech and culture across the globe. Beside the highly developed cultures in many parts of the world one can also find population groups which are still in the stone-age, such as in New Guinea and Oceania. Biological laws influence our behavior as much as consciously set goals and intentions. These biological behavioural norms act autonomously, but are modified or extended – with a considerable time lag.

The stone-age hunter-gatherers could still be regarded as an integral part of nature – when the food supply was exhausted they moved on. A very limited horizon was sufficient, apart from bringing up children. Only with the transition to settled way of life did the horizon of consciousness have to widen. Cattle breeders and planters had to plan a year ahead to ensure a food supply. As well as sowing there was the protection and security of the fields and the cattle from jealous and/or hungry neighbours. Conflict with our biologically specified behavior become quickly apparent if we compare today’s life style with

conditions at the beginning of human history. We very seldom walk or run 40 km a day, the average distance covered by an early hunter, and then only by voluntary sports such as a city marathon.

In man's long phylogenetic history recent developments are things that even our great grandparents could only dream about. Mobility without physical effort and specialization of activities irrespective of weather or time of year are only two examples. Whereas behavioural patterns only changed slowly for centuries, the need to adapt has become ever quicker from the point of evolutionary biology. We can seldom simply run away from danger, other parties are not impressed by threatening gestures. This means that we are not prepared for many situations in daily life and thus react irrationally or our overtaxed bodies suffer from a variety of lifestyle ailments.

Some situation which are stressful from the point of view of developmental biology:

- Groups of more than a hundred, that have a self-organisation and can no longer be comprehended by the individual
  - Project groups which are organized from outside according to efficiency standards without clear group affiliation
  - More contact to strangers than to familiar people
  - More knowledge transfer by technical aids such as newspapers, letters, telephone, radio, television and internet than by personal contact
  - Too high a proportion of new in comparison to familiar activities
- 
- More passive than active experience
  - Rapid technical advances that cause the experience of a generation to become worthless and dramatically changes social structure and standards
  - Increasing roll of computers in learning and working and decreasing contact to trusted (trustworthy) people
  - A lack of direct experience of the functioning of our environment and food production
  - Numerous only-children who grow up with only one parent – mostly the mother – and have less contact to a close family circle

Although the environment predominantly requires our understanding and the use of economic laws we are still emotional beings. Our basic nature is to go hunting every day and every evening to lay our prey in front of our amazed family – but we are only hunters in a large hierarchical hunting lodge and often simply carry out orders and fulfil the tasks we are given. We naturally laugh when our children ask “Daddy, have got some money again?” but we are often frustrated because our work is too complicated to explain to our family in simple terms. We cannot show our pleasure about a successful deal because it would attract the attention of our competitors. We would like to dispose of attackers, but our Christian values, and the law, are against this. We have nightmares because we have made decisions from an economic and logical viewpoint during the day, while our feelings and emotions would have decided otherwise. We increasingly suffer from cardiovascular problems because we live contrary to biological necessity. We nevertheless reach a greater age than our ancestors because modern medicine protects and supports us. We should listen to our inner self more often, to what our emotions tell us. We would then understand other people better. We have thankfully left the days of fisticuffs behind us, and as long as we take revenge only in our thoughts rather than in word and deed it is possible to reach a compromise between biological driving force and civilization. However, the behavior of some minorities shows what archaic potential humans still have. Our governments would be well advised to deal with such trouble makers quickly and firmly. Despite evolutionary biology we cannot, and must not, tolerate the endangering of our lives and livelihoods, the property of people and firms being stolen, and let it go unpunished because of some economic inferiority complex. Or let our youth and the society that dominates them turn into a purely “fun-and-games society”. A democratic society needs standards that are supported by the majority and whose observation is required, and would be endangered or destroyed if this is not enforced.

## **2.2 Social Hierarchy**

It is now known that human life is controlled by around 32,000 genes. Because of the multiplicity of combinations that dictate how we look, our constitution and abilities, we can be sure that each human is unique. From the point of view of developmental biology every one of us strives to pass these genes on to the next generation. Different species have different ways of choosing a partner. In most species the female makes this choice, which was also the case with humans

until they became settled and civilized. Women chose the male partner who was the most desirable to her. The males had to court the favour of the female, as in the animal world. This was the case as long as the family or clan wandered around as gatherers.

With the first fencing off of an area in order to domesticate wild animals or specifically to grow crops this changed. It was no longer the strongest, most successful and suave hunter who had the advantage. It was much more the guardian of the family with the most property and the ability to defend it, and increase his holding through aggression against his neighbours who could choose his bride, because he was considered a “good catch” by all available girls. Later civilisations and most religions support the dominance of men, not only for the defence of the family and its property but also in the choosing of a mate. Every human has different group membership, and the more exclusive the group the greater standing he has, and higher is his place in the social order, and the more attractive he is as a mate.

Through negotiation, conversation or friendship with those of a high social status we raise our own status. We like to record our environment, to which group we belong, if this brings standing and class. We use status symbols to show our place in society, to which group we belong. This has always been mostly clearly seen in the French military. The rank badge on the epaulette clearly shows who is answerable to whom, and what rights and duties result.

We each play a different role in society. We use status symbols to achieve acceptance in a particular group, or to make us attractive to the opposite sex. It is often not easy to see at first glance whether a person is really important, only considers himself important or is simply making himself important. Club or society badges worn on the epaulette or clothing indicate our social standing or leisure activities. Such symbols serve primarily to facilitate contact with strangers, but also give signals and information about the standards of the wearer.

In this regard the T-shirt has attained a special position. In the last twenty years the front and back of a T-shirt has been conferred the role of information and advertising space. Graduates inform the world of their newly attained status, but more often sport clubs and other associations who sell this to businesses as

advertising space. This theme will be further developed in the chapter “Leadership and Selling”.

### **2.3 The Race between Hunter and Hunted**

As early as the middle of the 19th century Charles Darwin expounded, in his book “On the Origin of Species”, that in the area of biology it is those who best cope with the environment who survive and proliferate. The fact that there is no vacuum in nature is due to the severe selection process in both the plant and animal world, a struggle to eat or be eaten. Sometimes nature throws up a symbiosis between food suppliers and providers of security, or other means of defence such as speed or deception, either active or passive. Some creatures try to frighten their opponent with a pretence of size or strength (putting on a show, as it were), while many others use the more passive deception of camouflaging themselves to blend in with their surroundings.

Four different types of active deception are observed:

- Cooperation – advantageous for both
- Deceptive signals – a pretence of strength
- Malicious signals – no advantage for either party
- Unintended signals – mostly with a negative outcome for the sender

The cooperative signal is an invitation to join up, mostly with the idea of reproduction.

Deceptive signaling usually has the goal of drawing the opponent into a trap. Both types of signal are advantageous for the sender, and in the case of treacherous intentions of disadvantage to the receiver. There is in addition malicious signaling, without advantage for either sender or receiver, and unintended signals, which give an advantage to the receiver.

Sommer discusses this in his book „Lob der Lüge“ – Täuschung und Selbstbetrug bei Tier und Mensch (In Praise of Lies – Deceit and Self-Deception in Animal and Man). He comes to the important conclusion that deception occurs in nature for the purpose of survival and continuation of the species. In the case of man, however, it is not only a matter of deception, but of lies. The difference is that

man can still lie even when it is contrary to his conscience and experience. Three different types of lie play a role in human communication:

- The common or criminal lie
- The „white lie“ or „necessary lie“
- The social lie

Sociologists agree that a peaceful existence in our society is not possible without the social lie. This is used in situations where one feels that the truth would dramatically endanger the harmony of the group. It is simply good manners to remark positively about ones superiors and what they do, and this type of “belonging” will more often be praised than criticized in the interests of motivation. It can generally be assumed that social lies do not harm anyone, so they are generally defensible.

Social lies are used in society when a disadvantage for a particular group should be avoided or an important strategic goal should not be endangered. They thus serve to avoid a number of human and economic disadvantages. Even in law it is assumed that the defendant has a right to such untruths.

The social lie brings the user an advantage but disregards any disadvantage resulting for others. It is detested in all cultures, but some, particularly fundamentalist representatives of religions, allow their members the freedom to be untruthful, and if necessary to manipulate. This anomaly will be further discussed in the section on selling.

It would seem important, however, to remark here that we generally do not succeed to convey a lie verbally in complete unison with our body language. Our facial muscles, our eye and hand movements, generally obey our subconscious, whereas our words obey our will. Only a talented actor is able to control the motor function of his body at will.

## **2.4 Intelligence und Emotion**

During the course of our lives we obtain a picture of ourselves through many kinds of communication with others. Everyone who communicates with us develops his own picture of our attitudes and actions. Through status symbols we try to signal to our environment about which group we belong to, what are our abilities, what education we have, and where we are in the social hierarchy. Because for most groups, and positions within a group, there are already set prejudices, and because we belong to a number of groups at the same time, our public image can, and does, considerably vary.

Something that is important in living together with others is the so-called “Emotional Quotient (EQ)”. Those who are emotionally competent can more easily gauge the political or social climate in a discussion. They can also find the right balance between economy, ecology and maintenance of motivation in his social environment.

## **3. Leadership in Social Information and Knowledge.**

The evolution of man from autonomous farmer, whose role it was to feed his family, through the industrial society to the present information society, is only a short chapter in the history of mankind. The key technologies of today are microelectronics, fabrication technology, communications technology, biotechnology, new materials and micromechanics. A noticeable shift in work organization from process-oriented to goal-oriented organisation has occurred, as well as to other methods of information management. In the free world we can observe a reorganisation towards structures in which ever fewer people are involved in globally relevant decisions. At the same time most of the decision makers are aware that the preparation required for important decisions requires a sophisticated system of information exchange between colleagues, customers and suppliers. The boom in informatics since the turn of the century is one hand due to technical advances in the computer industry and on the other to the way the internet has spread throughout the world. The bottleneck in human knowledge, thought and communication has been increasingly widened because of the knowledge and solutions gained through information technology. The accomplishment and regulation of production can be automated through instrumentation and control systems. The characteristic of the new communication technology is the world-wide flow of information through inter-



, intra- and extranet systems, which means that information can be exchanged between sender and receiver at the speed of light. This means that decisions result in, or at least can result in, quicker action or reaction. The value shift observed in our society in recent years is a result of (the creation of) a uniform mass society made up of many and various small groups of people with differing lives and values. The increasing individualization in our pluralistic society antagonizes the formation of any wide consensus of ethics and aesthetics. The individual is regarded as an institution, networking with like-minded people, rather than the family, the tribe, the local community or club. Despite the strong self-interest of the individual there is an increasing tendency to put first the success of one's own business. A man wants to be where he works successfully, where he is part of a common ownership, but at the same time he would like to be able to leave his work quickly and without complication as soon as he sees another position which better suits his individual requirements and wishes.

The ability to quickly adapt and the capacity and desire to learn will be the assessment criteria of the future. This means that employees, particularly in the information branch, must be more quickly brought to a higher leadership level so that they can tackle more complex tasks. Above all, tomorrow's manager must be socially competent. If colleagues and employees should be a creative power in an organization the manager must be receptive to them and exchange ideas with them. More than ever it will be necessary to overcome problems and solve conflicts in a group.

It is important that a group dynamic evolves that leads to individuals bringing their ideas and thereby experiencing continuous group support. All those who possess skills and information will want to join in. However, working units must remain small if employee participation should play a role, so that unproductive functionalism within with the group does not creep in. There will be no less structure in future organisations, but vertical structures will give way to a more horizontal alignment. The era of the human production line worker is coming to an end. From a developmental biology point of view we are returning to our starting point of small creative units, where the work of an individual again has a meaning. Orientation, personal acknowledgement and enrichment are archaic desires for humans, something which will be dealt with elsewhere.

### **3.1 Egoism has moved in the direction of individualism.**

From the point of view of communication and individuality the passing millennia have seen dramatic changes. After families, clans and peoples had defined territories as their own followed the second great revolution, that in education, science and medicine. Humans learnt not to eat the grains from the largest ears, but to save them as seed for use the next year. The healing properties of herbs were also discovered in this development stage. Those who learnt the secrets of nature could live better and longer. The concept of money had a particularly dramatic effect in human society, as it allowed the stock-piling of something valuable and led to true commerce taking the place of simple bartering. Families and clans developed with differing abilities and different social achievement. However, all groups were dependent on the protection of their property by society, and were also subject to the risk that natural catastrophe, fire, water, earthquake, etc. could lose them everything. In the course of the 19th century resourceful individuals came upon the idea of offering insurance against the risks of everyday life. With the discovery and introduction of insurance a further requirement for progressive individualization was accomplished. Those who can insure themselves against loss through fire and water, against illness and poverty in old age, against culpable behavior, do not need so many people to help them in need, and to whom they must be kind in everyday dealings. With the cross-generation contract of life insurance we can organize in advance the care of our parents, and ourselves, in old age. The need for cooperation is thus reduced to a minimum. The next threshold for even further individualism is now facing us, in the form of gene- and biotechnology. Even if the majority of the population disapproves of cloning and virgin birth in humans it is only a matter of time before a wider acceptance is built up. Every one of us is egoistic, and acts egoistically as far as his environment allows. It is a truism that individuals have differing aims in life and different intentions, but even those who give everything they have to the poor do so with the egoistic goal of being seen as an altruist and benefactor.

### 3.2 The Brain.

„Cogito ergo sum“ – „I think, therefore“ I am said Descartes as early as the 16th century. The brain is generally accepted as the location of the spirit. The human brain is three times larger than that of a gorilla, and it is undisputed that it is a third larger than that of our primitive ancestors. But the fossil record shows that our brain has been the same size for the last 50,000 years, and that our brain function has altered insignificantly.

Everyone's brain has a system for classification, retention and recall of information that varies in terms of capacity, flexibility and speed. On the other hand, this system is so limited and unreliable that one cannot remember a nine digit telephone number for long. So one has to ask how it is possible that the human memory is on one side so efficient, and on the other so unreliable.

Memory is a basic feature of humans that despite its diversity can be classified into two broad classes. In the first of these the organism is programmed that it possesses all the instincts and armament that it requires for efficient and effective function right from birth. It needs to go through no learning process to command life functions such as sucking, breathing, digestion and excretion.

The second part covers the part of the brain needed to modify behavior according to the requirements of the environment. Human survival clearly depends on the ability to learn and remember. This ability allows the development of tools, speech and technologies, and to store this knowledge and pass it on. Due to the development of writing, and eventually film, television, computer and internet the possibility to extend one's memory was formed.

Today one can differentiate three phases of memory, namely:

- Long-term memory
- Short-term memory
- Sensory memory

However, these three systems should not be envisaged as drawers – the transitions are blurred. In contrast to sensory and short-term memory, where retention is only an auxiliary function of other aspects of the system, long-term memory serves to store information. There are two types of long-term memory:

episodic, memory of particular events, and semantic, that generally covers universal knowledge.

There are obviously considerable differences between individuals, in both specific, personal memories of particular events and in universal knowledge that is gathered over many years. To impart something to others is by means of episodic memory is much easier than to remember and relate scientific facts and data from semantic memory. Short-term memory serves understand things. We have to remember the beginning of a sentence until we hear its end in order to broadly comprehend the information it contains. Short-term memory is thus equivalent to a computer's core memory. Depending on the frequency and size of the information we can assimilate a little or a lot, process it and deposit it in the long-term memory (bulk memory).

Sensory memory depends on what we see, feel, smell or taste. If one watches a film one believes that one is seeing a continuous scene. What the eye is really being shown is a series of single pictures separated by short periods of darkness. In order to obtain the impression of a continuous progression the visual system must store each picture until the next arrives and then assemble them all. The same is true for a series of single sounds that we recognize as a melody. The same holds true for the capacity to remember different smells or tastes, and sensations on the skin, particularly from a handshake.

We now know that not only do the cerebellum and the cerebrum fulfil different tasks, but also that the left and right sides of the brain have different tasks and functions.

The left side is responsible for:

- The right side of the body
- Mathematics
- Spoken language
- Logic and facts
- Deduction
- Analysis
- Know-how
- Order
- Lyrics
- Linear thinking
- Detailed perception

The right side is responsible for:

- The left side of the body
- Creativity
- Artistic ability
- Visual perception
- Intuition
- Ideas
- Imagination
- Holistic thinking
- Perception of the whole
- Spatial perception
- Simultaneous processing of multiple events

Newer studies have shown that the functioning of the female brain is considerably different to that of the male, and is also smaller. Studies by the Danish researcher Packerberg in 1997 showed that the male brain contains on average 4 billion more cells than the female brain, but is only 3% better in general intelligence.

The left and right sides of the brain are joined by a fibre strand which allows exchange between them. In females the strand is up to 30% thicker and is thus able to establish more connection between the two halves. Studies show that oral fluency is better developed when there are more connections between the two halves of the brain, and it has been shown that the female sex hormone estrogen is responsible for this. People with stronger networking between the two halves are able to cover a greater sensorium. Thus, as has been said, women are often able to give an accurate judgment of people and situations on an intuitive level.

In contrast, the larger male brain with fewer connections between the two halves is able to work on a task with a high level of concentration. A man who is reading a newspaper or a book, or watching a thriller on television, is so concentrated that he is more-or-less deaf to other sounds around him.

The female brain, on the other hand, is oriented towards multi-tasking. She can do several different things at the same time, she can telephone, cook and watch television all at once. But a man will become annoyed if someone talks to him while he is hammering in a nail, or starts to tell him a story just before a planned drive on the motorway.

Of course, not all men and women are average. Our behavior and feelings vary from male to female depending on the hormones available in the mother's womb. It is estimated that 80 – 85% of men have a typically male brain, and 15 – 20% possess a more female brain structure. The converse is true for women. Because we nowadays increasingly come into contact with oestrogen, above all in the highly civilized parts of the world, an increasing brain networking is to be expected. Progress towards a matriarchy is also programmed because women have a higher life expectancy and new gene technology research has opened the way for "virgin conception".

Men and women also have a different perception of their environment. A man sees the relationship between things and objects as a spatial picture, as if he were doing a jigsaw puzzle. Women perceive a broader picture, but can also take in minute details.

Men want results, to reach goals. They strive for status and power, want to beat the competition, and get to the point without messing around. The awareness

of a woman is more concentrated on communication, collaboration, harmony, love and the relationships between people. This contrast is so great that it is a real marvel that men and women hazard a life together at all.

Now that the legal norms for dissolving a marriage have been relaxed, the provision of basic requirements covered by insurance, and the original defence and protection against enemies and forbidding nature is no longer necessary, many couples separate even before they have passed on their genes to the next generation.

Of the male sex hormones, testosterone is in particular responsible for aggression and attack. It drives men to go hunting and to kill their prey. It is responsible for both beard growth and hair loss, causes a man's voice to be deeper and improves his spatial skills. This hormone becomes a problem for modern man if he cannot find an outlet for his aggressive tendencies. The formation of bands by youths between 12 and 17 years old, the age of puberty and transition, is a result of the production of this hormone.

Men between 50 and 60 years become less aggressive, more companionable and more caring due to a declining testosterone production. On the other hand, post-menopausal women, whose oestrogen production is declining, become more determined and self-confident. At the same time they become less compatible with other women, often to a greater extent than is sometimes seen at an earlier age.

While men compete for the favour of a woman because of their developmental biology, they retreat when they see that they are beaten. Women are less prepared to compromise because of their different developmental biology. At the time when humans started a settled existence the woman's job was to protect property while the man was away. Many pronouncements were made about the importance of the family, and the prowess of the man against attackers in order to garner respect. This is still seen today in a lot of what women say. While men tend only to give the result of their deliberations, women express many of their thoughts without thinking. These two different situations, on one side the impulse to talk and on the other to defend one's own position, can lead to problems in clubs and societies if a woman who is not respected by all takes on a position of responsibility, or if a man is involved in advising a group of women.

Women managers of hospitals can be a great asset because of their sensibility and ability to understand non-verbal events, but the discussion level of men is moving towards more emotionality. On the other hand, many examples show that in a case where there are many nominally equal executives a fight for position is carried out more forcefully between women.

#### **4. Speech and Gesture are the basis of all communication**

Speech is the medium of the buying and selling of both opinions and goods, and involves learning the vocabulary and grammar of speech. Speech as a means of expression or communication is allied to both sound and gesture. Although animals have a certain form of gesture and also make sounds, and sometimes clearly communicate, this is rather different from human communication.

In order to differentiate between human and animal communication the following attributes of human communication have been defined:

Grammar, sounds and gestures form separate but related systems in human speech.

This allows the possibility to convey news at any time.

Humans can distinguish between the content of the communication and the content of the characters used.

Speaking and hearing are interchangeable in human communication.

Human speech is used for particular purposes; communication is for a particular purpose.

The subject of a communication can be in the past or in the future.

Children learn human speech from adults, and it is passed from generation to generation.

Even if speech as a communication system is not solely a human action it can be fairly certainly said that human speech has several unique attributes.

Humans create an infinite variety of sentences that have never been heard, thought or said, or expressed through sign language before out of symbols and grammatical units. Children cultivate their own rules of speech even before they



have learnt grammar in that they develop both their language ability and discover its allure from the linguistic community into which they are born.

Communication in general is continually being extended and changed. These changes have the risk, especially for young people, that despite allowing some learning steps to be shortened or even missed out, the influence of electronic media (television, internet, telecommunication) can cause a weakening of the communication with the family and friends of the same age which is necessary for social development.

When travelling abroad or in a new work environment it is usually difficult at the beginning to express oneself in detail. Only when the fear of making a fool of oneself has been conquered and both parties have arrived at a common “language level” does speaking in a foreign language become more fluent.

A new born child is usually able to make his needs known out loud within a few minutes. It only needs a short time to understand his mother’s language. But it requires years to comprehend the actual meaning of the words, as opposed to the speech melody, and to reproduce them.

Speech is, and will remain even in our “information era”, the most important form of human communication, characterised by the use of spoken or written words with defined meaning. Speech can be defined as the sign system of communication.

It is not possible to say how many languages are spoken in the world. Estimates range between 3000 and 5500 unique languages. It is naturally difficult to differentiate between languages and dialects, as the transition is often vague. The answer also depends on what criteria are used to classify languages. The relationship between many languages has not yet been clarified, and there is no consensus among linguists over the assignment to language families.

The very existence of human speech is tied to certain conditions, such as physiological intensity (the body must be able to produce sounds), grammatical and semantic (the intellect must be able to gather the meaning of what is said). Although most of the human “speech tools” developed for other reasons (such as eating) they are nevertheless so suitable for speech that human language is probably the most effective communication system among living beings. To speak, a stream of air is produced in the lungs, and this is modulated by vibration

(or lack of it) of the vocal chords and movement of the tongue, gums and lips. The airstream can be constrained to various degrees by the teeth, and can be diverted into the nasal cavity or prevented from doing so. People with psychological hearing and speech dysfunction are nevertheless able to talk, although speaking and listening may have to be achieved by a visual system, as in sign language.

All human languages have a grammatical structure by which sounds (signals) are connected to meaning. Groups of words are built up from different types of word, and then to larger units, sentences or statements.

Lastly, the speaker of a human language has to assign a meaning to the structured sounds. Every meaningful sentence or statement has a superficial structure and a deeper structure. The surface structure consists of the words and sentence elements as they are spoken and presented, and underlying this is the grammatical structure of the words and phrases. Human communication is thus a unique process which combines specific “speech tools”, grammatical structure and purposeful and meaningful content.

The nature of communication through speech, gesture and signal is the same for everybody. Every human language can express each and every concept. Nevertheless, there are countless languages that differ significantly in their sound characteristics and grammar.

Languages can be classified on the basis of their grammatical structure and system of word formation. Since the 19th century linguists have been trying to group the languages of the world into four typological categories on the basis of their word formation (morphology): analytic (isolating), agglutinating, inflectional and incorporating. Indo-Germanic is one of the largest language families and is spoken by around two billion people on different continents. Most languages spoken in Europe and north India belong to this group as well as several in the area between. Indo-German has the following sub-families: German, Celtic, Greek, Baltic, Slavic, Armenian, Albanian, Indo-Iranian and several dead languages. “Osmanian-Turkic was the development of Turkic that was used for literary and administrative purposes in the Osman (Ottoman) Empire. Osman is based on Anatolian-Turkic (Oghuz) and towards the end of the 15th century absorbed a growing element of Arabian and Persian. Osman-Turkic was the administrative and literature language of the Ottoman Empire and is a

variety of West-Oghuz, which was developed in Anatolia (Asia Minor) after this area was settled by the Turks (Oghuz).

The use of the dynastic and political term “Osman” for the official language of the Ottoman Empire was one of the modernisations introduced during the reform period (Tansimat) from the middle of the 19th century when the state tried to encourage the idea of a common identity as the basis of a modern Ottoman state.

The three most important language groups in the Pacific area are the Austronesian (Malay-Polynesian languages) which has a Western or Indonesian branch and an Eastern or Oceanic branch, the Papua languages, a regional group in New Guinea that includes a number of languages and language families (some of which may in fact be related) and the language of the Australian aborigines (that are related to each other, but not to languages outside Australia). The extinct Tasmanian language could possibly be part of a fourth group.

#### **4.1 Written and Spoken Language**

There are several reasons for considering spoken language as more important than written. For a start, the development of writing is historically based on the development of a spoken language; secondly, spoken language predominates over written; thirdly, spoken language is not dependent on the ability to read and write. If a language has (separate) spoken and written forms the latter often does not contain all the individual sounds of the language, i.e. not all languages have a one-to-one correspondence between sounds and characters. The script system of a language can use characters from other languages to represent sounds, syllables and morphemes in a way not originally intended. This is the case, for instance, when a population has taken over the writing of another. The spoken and written forms of a language can be investigated by looking at the correlation between its spoken and written forms.

The written form of a language is comparatively static in that it mirrors the situation when the alphabet, syllabary or character system was introduced, unless significant reforms have since been made. Spoken language is dynamic, is constantly changing, so it can happen that the spoken and written forms become widely separated, as is the case with modern French and English. In order to hinder such a development methods such as a spelling reform may be

introduced. With languages that have only recently developed a written form (e.g. Swahili) or have undergone a spelling reform (e.g. Hebrew) the spoken and written forms correspond rather better.

In contrast to speech, writing can ignore pitch and emphasis, omit vowels, and use punctuation and capitals. The spoken and written forms also differ in that writing does not mirror differences in spoken dialect. Speakers of Chinese dialects cannot understand each other orally, because they speak different dialects, but they can understand the written forms. The same is true in German, where speakers of different dialects all write “High German”, the common standard form of the language.

## **4.2 Fitting Communication to a Situation**

Leadership of personnel can only function if the information and identification offered fulfils the expectations of the conversation partner. With the young, and especially in schools, a very direct approach is necessary. We thus receive very concrete directions and explanations from parents and teachers. An apprentice or employee requires a detailed explanation of how long a task should take and what quality is expected.

In the course of our education and the learning of skills we free ourselves more and more from needing concrete instructions. Through study and education we become able to form the package of measures required to reach our goal. For instance, the foreman tells an apprentice to get a motor working again, and only gives him a few ideas about where the problem might lie. As director or manager we have reached the next level of leadership communication.

In addition to the short- and medium-term goals, there are also the long-term goals, structure adaptation and vision. The director of a firm is given his goals for a certain period but has a free hand concerning how, by what means and capital he achieves them, as long as he is within budget and fulfils the requirements. All professionals have a particular expertise and use specialised terminology. Appropriate knowledge and experience is required for leadership on any level, to show competence and thus to be respected and taken seriously.

With increasing seniority the assignments become more and more on the level of goals rather than concrete instructions. Only those who fulfil their roles in all situations will be accepted as a leader or salesman in everyday life.

### **4.3 Boys and girls communicate differently**

Boys are far more often punished for inattention by parent and teachers than girls. Medical science has now determined that during puberty phases of growth occur in the ear canals of boys, which can lead to temporary hearing problems. This means that the teacher/parent must always be aware that that a serious discussion with a boy in puberty can only be effective if he makes eye contact. “look at me when I’m talking to you” is a correct and important principle in talking to boys. On the other hand girls are capable of digesting much more of what they hear. A variety of studies have shown that boys register visually much more easily and quickly while girls, because of their greater ability to listen and observe, are able to understand the finer nuances of speech and body language, as well as the tone of voice.

Thus in her world of better sensory perception a girl, and later a woman, expects that her verbal and physical signals are understood, that her wishes are read simply from her eyes. This is rather demanding for a man, particularly in the new environment of a small family. The woman, busy with her children all day, misses adult conversation. Evolution has conditioned women to have a greater drive for conversation, whereas men come home tired in the evening and don’t feel like chatting. Understanding this often lies at the crux of a successful relationship. Most men do not want to hear about the successes and misfortunes of the day but want to relax by the camp fire, as did their ancestors before them, although television has now taken over the role of the camp fire. Women, on the other hand, want to communicate.

Studies have found that women speak 8,000 words a day, make 3,000 other sounds and 10,000 gestures. Men achieve a mere 30% of this. (The British Medical Association reports that women have jaw problems four times more often than men). Particularly in the evenings this can lead to problems – men have worked off their need to talk during the day, housewives have had insufficient opportunity to satisfy their desire to talk. Some men may be prepared to have a conversation, depending on their background and education, but only for so long. The best chance is the evening meal together, something which engages all the senses. It is usually up to the woman to see that supper is not only a matter of feeding and providing energy for the next day. It is a fine art to keep her need to talk in check to ensure that the man is not simply a listener

but a participant in the conversation, and that eye contact is maintained. Men are programmed, and usually brought up, to bring a story they are telling to a positive (or even negative) end. But women often talk about their day as a giving of information, and find advice and suggestions as an intrusion.

#### **4.4 The Ability to Motivate.**

Factors influencing the satisfaction of human needs can be divided into two groups – negative and positive. There are many different factors which work to hinder this satisfaction, and others which have a positive effect and stimulate satisfaction. We can call the positive influences “Contentment Factors” and the negative “Bringers of Discontent”.

The Contentment Factors include:

- Interesting work
- Success
- Appreciation
- Responsibility
- Advancement
- Bringers of discontent are:
  - Poor working conditions
  - Bad interdisciplinary relations
  - Insufficient expertise in middle management
  - Deficient information flow
  - Poor junior management skills
  - Ambiguous firm policy
  - Bad relations between working groups
  - Bad relations between employees and superiors
  - Dishonest management (towards members of staff)
  - Employees private problems
- The following criteria thus serve to motivate employees:
  - The job must be satisfying (intellectually and financially)
  - The employee must feel that he shares in the success of the company (depending on his position)
  - Appreciation of efforts, in any form and for all

The possibility that the employee always has the opportunity to improve his progress in his job, to take more responsibility and to be in a position to influence the progress of “his” company

#### **4.5 The conversation partner and his needs**

Need is a feeling of deficiency combined with the desire to remedy it!

A need exists when he who feels it is ready and able to pay for its fulfillment.

Requirements can be classed as “have” and “be”. The economic motivation to buy affect the assurance of personal security, the ideals that serve one’s standing and inner satisfaction.

As early as the 1950s Marlow described a “Pyramid of Needs” with five levels, namely:

- Basic needs (food, clothing, accommodation, communication, exercise)
- Security needs (life and limb, provision for sickness and old age)
- Social needs (affection, friendship)
- Egoistic needs (the need for freedom, self-affirmation, prestige-status-power needs)
- Idealistic needs (self-fulfillment and creativity)

Maslow believes that needs develop one after the other and are only sought when the previous level has been met or nearly achieved.

This chain of needs also depends on the spirit of the age. Above current news, or situations described in publicity or advertising can alter the importance of the individual stages.

#### **4.6 The motive to buy**

Finally, buying into or selling an opinion is always based on one or more of the following motives:

- Making a profit
- Avoiding a loss
- Increasing comfort
- Avoiding discomfort
- Reaching self-satisfaction
- Achievement of personal satisfaction

#### **5. Leading and convincing**

Leadership is an attempt to bring others into action. To sell a product or a service, or to convince others of one's opinion is a sales process.

A successful sale is achieved with:

- The correct partner – target group
- The right concept – logic
- Appropriate words – communication
- The correct language interpretation – linguistics
- The correct role – sociology/psychology
- The right intonation – melody
- The right moment – the time to speak out and obtain a “yes”



## 5.1 The Basics of convincing

Before turning to the details of selling, some guidelines as an aid to negotiation when one intends to achieve long-term employee or customer commitment.

A successful sales pitch needs preparation in the field and in conduct:

### 1. Prepare better than your partner:

Obtain data, read, check and evaluate it

Formulate your goal or purpose and look for reasons for and against

Formulate definitions

Inform yourself about your partner

Dress appropriately

Choose a comfortable and appropriate location and Relax

### 2. Create a positive atmosphere:

First impressions are important – role expectations

Think optimistic

Emphasise common interests

Avoid any commitment on either side in the opening stages

Seek eye contact and try to evaluate his characteristics and peculiarities from his manner

Stay calm and collected even if things get difficult.

Don't be provoked but show understanding for the problems of your partner

Don't interrupt unless it is really necessary

Address your partner by name

Be careful with compliments and humorous comments

### 3. Ask questions

Who asks, he leads

Ask objective questions, don't be vague

Begin with harmless questions

Steer the direction of the conversation with your questions; ask more questions than your partner

Ask about definitions and points of agreement

4. Be demonstrative

Give brief and clear examples

Show tables, photos, sketches, drawings and graphics

5. Bring your arguments in the proper order

Use connected arguments and avoid negative questions as far as possible

Sequence: analysis of needs, problem-solving proposals, action requests

Be truthful – lies have a short life

You are not obliged to use all your arguments during a discussion. Bring the strongest one last with the final question.

6. Target what you say, and at the right time.

Speak calmly with an appropriate volume

Avoid being negative

Say only what is necessary

Indicate how long the discussion should last, and make sure that both parties have ample opportunity to speak.

Pause occasionally to allow your partner time to think

Let your partner feel important

Fair dialectic is a serious game of question and answer designed to convince, and not a campaign of claims and opinions designed to persuade as in pressure salesmanship.

Openness on the part of your conversation partner is not a weakness, but mostly a strength.

Watch out for “buying signs” and ask if there is agreement – and use an appropriate “conclusion technique”.

## **5.2 First impressions are as a rule decisive for successful communication**

A name badge or visiting card is a very important requisite for making contact with a customer.

Most customers feel that knowing a name means they are dealing with a salesman who shows his hand.

Approach the customer openly and with expectation and if possible address him by name (but avoid exhibitionism or servility). You are suitably dressed (not too casual but not too formal)

You have clean finger nails and polished shoes (shows respectability)

You are well groomed (no body or mouth odour, but also no obtrusive perfume)

You find out the social conversation level he wants (neither too chummy nor too distant)

Your answers are businesslike and competent (neither curt nor long-winded)

You radiate competence (but not euphoria or malice)

Of special note:

Convincing leaders and salesmen have respect for their conversation partner and argue factually.

Lack of respect is a sharp and wounding weapon only used by small, envious people!

Those who make their contact small are themselves small and pitiable!

Those who laugh in an arrogant and derisive manner are not seeking a serious conversation, only boosting their egos and fishing for compliments!

Those who angrily shout are acting suggestively, have weak arguments - and are usually in the wrong!

Only those who are convinced of the usefulness their own arguments are persuasive!

In practice it has been shown time and again that there are only very few people who are good enough actors to slip into another role, i.e. to represent an opinion of which they are not themselves convinced. Enthusiasm for a product or service can usually only be imparted by someone who is himself convinced of its advantages. It is demonstrably true that two thirds of successful advice depends on the persuasive ability of the doctor or carer and less than a third from the technique used to convince. Lessons in how to convince people only make sense if the person selling is convincing. Just as the chain smoker will usually only be able to give weak arguments for giving up smoking, parents and teachers are also less convincing if they want or have to preach something different to their own experience. It is not without reason that politicians sound implausible when they have to sell the “opinion of the democratic majority” if they are not convinced of it themselves.

### **5.3 Psychological Assessment of the Conversation Partner**

An unobtrusive assessment is particularly important with customers that you are meeting for the first time. With regular customers it is also important to judge what sort of day they are having. You can judge, on the basis of bearing, how they walk, mimicry, gestures, vitality and how they greet you, whether you should treat them as an equal, a subordinate or a superior (whom you should respect). Their appearance, handshake, eyes and the line of their mouths are further signals.

A handshake often says more about the personality than words. It can give an insight into character and temperament, even with people who otherwise appear withdrawn.

The handshake is a sign of openness and readiness to exchange ideas in our European culture, and should not be declined. It is an ancient form of greeting that is natural in our culture. “I have no weapon in my hand and come in friendship” is the original meaning. The salute of a soldier with his hand by his cap, or the opening of the visor of a helmet, are just like a handshake, meaning “I am open for communication”.

You should consciously register the signal given by the customer's offered hand, and also other signals which indicate how the customer/partner feels about you.

Only avoid a handshake if the customer seems inappropriately chummy, you consciously wish to be distant, or when a lady or a superior does not offer one.

From the nature of the handshake, together with the look in the eyes and facial expression, you can easily tell whether someone has come as an equal partner, friend or opponent, and whether he feels inferior to you or superior.

Apart from the usual, dry handshake, there are others which, according to Kurt, can be regarded as follows:

The light, soft, sensationless handshake that feels like a piece of cloth almost always denotes reservation. This can either be due to uncertainty, or to egoism. In any case, such people are trying to elude others, or not to approach them too closely.

A hollow hand is offered by those who were unsure about the meeting right from the start. They have reservations, will not say everything that they think, and often regards the other with envy and suspicion.

Those who only offer three fingers are in most cases full of themselves and think that they are something special. The Junker on his estate showed his place in the hierarchy with his handshake. The labourer – if at all – was offered only the thumb and forefinger. A visitor would find out his personal status from the number of fingers offered. Only equals and superiors were offered the whole hand. These times are, thank goodness, now past. Apart from kissing the hand, which has now fallen out of use, the person who offers his hand with the back upwards wishes to be in charge and to call the tune. Those who hold the palm upwards are showing frankness, willingness to communicate, and often lack of independence. And one can clearly reach some conclusion about a person's occupation from their hand – at least to differentiate between labourer and office worker.

Do not insist on shaking hands if the other shows that he does not wish, or expect, it. Be particularly sensitive and considerate with those from other cultures, especially women. In a number of countries a handshake is not

customary and is regarded as an invasion of privacy, and would put one at a disadvantage in the discussion that follows.

Next to the handshake, the eyes give important clues to the feelings and intentions of the conversation partner. It is not without reason that many poets and philosophers call the eyes an indicator, and window on the soul.

Scientific research has shown that we feel sympathy or antipathy to someone within seconds, sometimes fractions of a second. This is often due to their appearance, the look in their eye or gestures, which we unconsciously relate to positive or negative experience.

The set of the eyes can be taken to have the following meaning, both before and during a conversation:

Open: a humane attitude, reliable, candid, sometimes also naïve.

Veiled: tired, absent-minded, complacent, but also distrustful, resentful, envious, unreliable.

Cold and penetrating: astute, with mental elasticity, but also strong, even fanatical, cruel, ill-natured.

Amazed – enchanted: calculated hypocrisy, anxiety, lack of independence, tendency to hysteria.

Wild and angry: pugnacious, excitable, dogmatic, often a desire to impress with choleric, to repress.

As well as the eyes, the facial muscles are used to express our feelings:

The muscles of the brow are also called the muscles of alertness. They allow the eyebrows to be raised as a sign of amazement, or to show one is paying attention (or pretending to). Someone who is a little obtuse will use these muscles more than the average. The muscles that close the eyes are associated with sadness and pain – when it is tensed the eyebrows are drawn downwards.

The “brow-wrinkling” muscle, also known as the “anger muscle”, pulls the inner brows down by which results in “anger creases”. If this muscle is contracted the partner sees strain, displeasure, censoriousness, anger, bad temper, shock and an end to loyalty.

Taking these characteristics as a whole one can read the following from the facial expression:

- Tenderness: I love you and will believe anything
- Affection: I trust you and enjoy your company
- Attention: I am curious about what you are going to say or offer
- Denial: I don't believe a thing or I refuse
- Strain: I am suffering, please end this ordeal
- A combative expression: That is enough, just watch out!

Gestures (kinesics) also play an important role in showing an opinion.

A person who often waves his index finger during a conversation is totally convinced of what he is saying; the finger is a desire to persuade, but can be taken as arrogant. Someone who uses particularly animated gestures in conversation is judged to be nervous and overeager. Such a person runs the risk of making rash decisions and can quickly change his mind.

Someone who time and again puts his hands in his pockets is showing carefulness and uncertainty. He doesn't want to show his hand, but this can also appear impolite.

Those who lean their arms on the table or even support their head with their hands have a tendency to confidentiality. This gesture signals great self-confidence and enterprise and the person doesn't care how he reaches his goal. This is often a sign of arrogance and over-estimation of one's abilities.

Someone who doesn't know where to put his hands while talking, folds paper, crumbles bread or pushes things back and forth on the table has become nervous. He feels uneasy and hopes that the conversation will soon be over or that at least the subject will be changed.

As well as the facial expression, such things as the hair, beard or jewelry give a clue as to the status, attitude and individuality of your negotiating partner. Although long hair used to be the sign of an artist and salesmen usually had short hair, the significance of hair length has continually changed. Nowadays anything is acceptable, from a shaved head to a long mane. Whereas long hair is an attempt to emphasise individuality, to shave your head shows a "group membership" which is often underlined with a tattoo.

Like clothing, a beard gives above all an indication of attitude to life. That a moustache is supposed to underline maleness is clear, and the “Mephisto beard” also demonstrates a certain (overbearing) individuality. However, a full beard requires the most attention. You only obtain a vague idea of the signals of the facial muscles from someone with such a beard, facial mimicry is seen only in the eyes. This is why psychologists assume that with many men it is an attempt to hide behind the beard.

Adornment of finger, arm, neck or leg, and nowadays piercing, gives a hint as to a person’s status (wedding, engagement, friendship seal ring, or simply a piece of jewelry). A necklace or armlet can often show whether the wearer believes in astrology, or simply wishes to show off possessions or appear important.

Introverted people are usually better listeners and ask more questions, but this opens up the danger that one feels that important information is being withheld.

On the other hand a more extroverted partner may not actively listen, will ignore questions and not keep a proper distance, which is around 30 cm. between strangers. The extrovert also tends to more readily invade this “sphere of intimacy”. It is thus important to realize that the desired distance increases with a higher education or position in the hierarchy. But too great a distance can sometimes give the impression of lack of interest, obsequiousness or arrogance.

Finally, the key to successful communication may be said to lie in the greeting and opening contact, and determining what is required. Here again- he who asks also leads!

#### **5.4 Persuading and Convincing**

Rhetoric and dialectics have been taught since the time of Aristotle for the purpose of better communication. They are indeed the two most important elements in the transfer of opinions and sales techniques (in a broad sense). Rhetoric is the art of fluent speech, dialectics is the art of solving problems by communication or by convincing others. Convincing someone is “a communicative process in which the speaker has the voluntary attention of his partner for an offer of information and empathy”. What does this mean?

You can only convince someone of something if you retain a clear view of your subject and assertions, and if you develop the trust of the buyer that you will



give him honest information. Allied to this is the trust of the seller in the buyer, trust that he has good reasons for the position he takes. Convincing someone is “an involuntary agreement of the conversation partner due to a feeling of professional, hierarchical, political, financial, rhetorical or dialectical inferiority. The person who is persuaded has a feeling of lost autonomy, and tends to project his displeasure at whoever persuaded him.

Discipline in thought and the courage to make considered statements, even if it is uncomfortable to do so. The “Salesman’s Rule” states that question should be answered honestly, but that not all “truths” need to be mentioned unless asked for. So it is best to ask, ask, ask!

The salesman must decide according to the situation whether he should persuade or convince. Convincing is the only recommendation if the goal is a long-term relationship with a customer or colleague, even when the time needed does not appear to be available. Time pressure usually develops into campaigning.

#### **5.4.1 “He who ask, he leads” is the old wisdom.**

“I ask the questions” is something that many people heard as children from their parents. Even if this experience leads to questions in general conversation appearing to be a sort of sounding out, question are really the only way to ascertain what your respondent requires. Superiors, parents, carers and salesmen are well advised to ask a lot of questions, but should naturally also allow questions to be asked of them. There are several different types of question:

Closed-ended questions require short, concise answers; such questions are designed to obtain concrete information, or to impart specific information.

Answers to a closed-ended question can be:

- Yes
- No
- I don't know
- A figure, a number, a date, a fact, an act
- A name, an address
- Open questions are mostly an offer of communication related to the customer's needs:
  - What ..
  - Which ..
  - Where ..
  - How ..
  - Why ..

Children especially like to ask "why". Questions in the context of leadership or upbringing one should avoid these "why" questions. "Why" usually refers to something unalterable in the past and endangers the positive continuation of the conversation.

Negative questions can be initially ignored in order to keep the running in a positive manner, but a repeated question must be addressed, because the answer is apparently important. Questions concerning some advantage (for the buyer) with an appendage are usually helpful:

- Is this what you would like?
- Would this be useful?
- Does that help?
- Does this make your work easier?
- Were you interested?
- Will this assure your earnings?
- Could this reduce your loss?
- Does this accommodate your wishes?
- Could this improve your status?
- Is this an advantage for you?
- Could this help your customers?
- Would this ensure a competitive advantage?

#### **5.4.2 The Intonation can be Decisive**

Animals as well as humans understand the melody of speech, as all dog, cat and horse owners know. Consciously, or unconsciously, we emotionally underline what we say with the tempo of our words, the tone, modulation and volume. If negotiations have to take place through an interpreter, then apart from the actual translation the speech melody imparts critical information. A melody of medium pitch is best to build trust, without forcing the tone, and a sureness of the content. On the other hand, a high voice, loudness and hectic presentation causes uncertainty, is wearing to someone who is not strong, and leads to pugnacity.

With a regional accent, speed and volume of delivery, a harmonious composure or disharmonious hectic we create, sometimes deliberately but also without intention, a greater or smaller distance to our conversation partner. This distance – pressure on the partner – can be varied by the use of Christian or surname, (job)-title, reference to society or club membership, place of birth or residence, ethnic group or gender. The various terminologies can be used in a very friendly way in a positive conversation. In a hostile situation the abrupt use of Christian name or ethnicity comes across as a preconception designed to make the partner “small”. Such “attacks” general lead to an emotional reservation in the aggrieved party for which he will avenge at the next opportunity. Machiavelli’s guiding principle requires only a third of your time and effort in order to:

To obtain a positive and tangible result;

To give a positive presentation of your results to those around you as your own achievement;

To combat your enemies, to disparage and trip them all up.

To address anyone over the age of 16 by their surname is a part of a normal upbringing and development in our culture. In some dialects, including Allemanic, Franconian and Slavic dialects there can be differences. In English there is no equivalent of the German Sie (formal) and Du (informal) modes of address. It was always considered polite to address an older person or a stranger

as “sir”, but this custom has weakened in recent times. However, the use of Mr (mister) or Mrs (misses) in conversation with strangers or seniors is still considered polite. The older/senior conversation partner can then say “Call me Peter” to indicate a move to greater informality or friendship. (There is a tendency to suddenly feel rather old the first time a younger person addresses one with “sir”)

The good old custom, by which one should reduce distance to others according to how close one is to them emotionally and how long you have known and trusted them, has increasingly been lost with increased use of Anglo-Saxon languages.

From many conversations during travel in Eastern Europe, I have found that it is true there as well that emotional closeness is reached in a number of steps in accord with increasing trust.

Unfortunately, in our society this stepwise rapprochement by “distance according to trust” is sinking into oblivion. But nevertheless a young person is happy and proud to be addressed as an adult. In this way a craftsman raises his apprentice to an equal footing in conversation, as does the boss his assistant. There is no doubt that this acknowledgement much improves performance and identification with a superior.

In German and French there are familiar and formal forms of address (Sie and Du, vous and tu, respectively), but the familiar “thou” is no longer commonly used in English.

The distance-closeness in conversation with staff, foreigners and the disadvantaged helps their empathy and motivation, although it is unfortunately all too easy to keep distant from such people by being over-familiar or using baby-talk.

It is normal to change the way one addresses a person from surname to Christian name as the emotional distance to them decreases and trust increases.

A special form of address is still used today in Slavic countries – for instance “Gustavowitch” (son of Gustav) – and there is a familiar form of address which is used in friendship.

Using a person's title when addressing them, as was common in countries of the old K and K (Kaiser and King) monarchy of the Austro-Hungarian Empire is going more and more out of fashion although it had a clear function – to make clear the hierarchy between conversation partners. Women were also previously addressed with a pronoun indicating their gender, unlike today, as their place in society was dependent on that of their husband. Female emancipation has meant that women are no longer bound to the social position of their husbands. In the same way, the hierarchy in business and society in general has become flatter.

#### **5.4.3 Listening is an affirmative action**

One can only use goal-oriented arguments if one knows the needs and opinions of the conversation partner. Whether one is engaged in an exchange of formalities or selling goods, one can only act logically and with an emotional correctness if one has assessed the situation correctly – and the pre-condition is to actively listen. Optimal is when the seller and buyer speak approximately the same amount. It is also optimal if the seller asks questions for 75% of the time, and makes statements for 25%.

Many sales people are extrovert and tend to look for quick success. A rapid completion is all that counts in many branches of commerce, for instance in a department store where there is competition between sales people it is easy for them to start using high-pressure sales methods.

If the subject of the conversation is controversial, as can be the case in any family, firm or society, actively listening is the only way to mutual understanding. Listen intently before you answer. Say "I understood you like this", and avoid "you said".

Ask questions!

Of further importance:

- Professional competence
- The technical sales and legal situation
- Previous experience in selling, particularly in the case of export
- Social competence and the ability to integrate into the social environment
- Emotional competence, for instance an understanding of behavior patterns in the goal region
- Personal long-term personal goals

## **5.5 Important personality criteria**

- Goal-oriented leadership and the ability to instil enthusiasm
- The ability to motivate oneself and others
- Analytical ability and active listening
- Conceptual ability
- Creativity and intuition
- Ability to plan and organize
- Flexibility and the ability to improvise in unexpected situations
- Continuity in the pursuit of a goal
- Ability to communicate
- Ability to make contact
- Knowledge of language and the ability to use it
- Leadership and endurance
- Being open to different cultures
- Being tolerant of different types of behavior
- Tolerance towards different behaviour
- Personal maturity
- Ability to withstand pressure
- Age
- State of health
- Flexibility within the family
- Readiness to act
- Motivation to act

## 6. Literature

1. Correl W.: Menschen durchschauen und richtig behandeln; MVG München.
2. Dülfer E.: Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen; München.
3. Duran E.: "Challenges of Higher Education Institutions in the Balkans", III Balkan Universities Network Meeting, Trakya Universität Edirne Mai 2010
4. Fischer, E.P.: Aristoteles, Einstein & Co, Eine kleine Geschichte der Wissenschaft in Porträts; Pieper München.
5. Heuck A.: Von Natur aus anders? Eine biologische und sozialpsychologische Betrachtung der Geschlechterdifferenz;; Magisterarbeit GRIN Verlag München
6. Hoffmann H.; Kreativität, Die Herausforderung an Geist und Kompetenz; Printul- München.
7. Kirchner B.: Dialektik und Ethik; Gabler Wiesbaden.
8. Kurth H.; Menschenkenntnis auf einen Blick; Ariston Zürich
9. Lay R.: Führen durch das Wort, Fremd- und Eigensteuerung, Motivation Kommunikation; Rohwohlt Reinbeck.
10. Lay R.: Wie man sich Feinde schafft; Econ Düsseldorf Wien New York Moskau.
11. Pakkenberg B.: Neocortical neuron number in humans: Effect of sex and age; The Journal of Comparative Neurology; Wiley Periodicals Inc. USA
12. Peale N.V.: Die Kraft des positiven Denkens; Oesch Zürich.
13. Pease A. und B.: Warum Männer nicht zuhören und Frauen schlecht einparken; Econ Ullstein List München.
14. Pöppel E.: Lust und Schmerz; Über den Ursprung der Welt im Gehirn; Goldmann München.
15. Raupp M: Theoretical and Practical Aspects of the Elements of "Marketing Mix" Prague / Moscow / Basel.



16. Raupp M.: Managementbezogene und organisatorische Anforderungen der Exportstrategie, in: K. Macharzina / M.-J. Österle (Herausgeber) Handbuch Internationales Management Gabler Wiesbaden.
17. Raupp M.: The debate Concerning the Effect of Bioinformatics on Food production. Scientia Agriculturae Bohemica CZU-Prague 2001.
18. Raupp M.: "Lörrach Symposium - Lörrach Sempozyumu, Trakya Universität Edirne Mai 2011,
19. Sommer V.: Lob der Lüge, Täuschung und Selbstbetrug bei Mensch und Tier; Beck München.
20. Scholl-Latour P.: Unter Kreuz und Knute, Russische Schicksalsstunden; Bertelsmann München.
21. Seyhan Yücel, M. (2011). Internet Use with Learning Aim: Views of German Language Pre-Service Teachers. Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry, 2(4), 52-70
22. Seyhan Yücel, M. (2011). Die Sprachausbildung an der Trakya Universitaet, Lörrach Symposium, Trakya University, Edirne, 2. Mai 2011, 1-5
23. Seyhan Yücel, M. (2009). A Study On Motivational Factors Of Students In German Language Teaching Department At Trakya University, US-China Education Review ,USA, 6,(12), 1-13
24. Seyhan Yücel, M. (2009). Wie Kinder, Lehrer Und Eltern Kinderrechte Erleben- Zum Beispiel In Der Türkei, Frühes Deutsch, 18, Goethe- Institut, Deutschland, 42-47,

## **6 The Authors**

### **Dr. Peter G. Hartman**

Born in Brno, Czechoslovakia (as it then was) but raised in the UK. Secondary education at the Portsmouth Grammar School. Studied Natural Science (B.A and M.A.) at the University of Oxford, Merton College (England). Masters and Doctoral degrees obtained at Portsmouth University (England). Post-doctoral research at the Max-Planck-Institute in Tuebingen (Germany) then the Biocentre of the University of Basle (Switzerland). Employed for 25 years in various positions in pre-clinical research at Hoffmann-La Roche Ltd. in Basle.

### **Prof. Dr. Manfred G. Raupp**

Born and raised in Staffort in the Karlsruhe area of Germany. Studied agriculture, agricultural technology, economics and management in Karlsruhe-Augustenberg, Nuertingen, Stuttgart-Hohenheim und Fontainebleau.

Manager and entrepreneur in the life science industry for Ciba-Novartis, Basle, Switzerland, Managing director of Madora. Advisor and trainer in marketing and sales for state organisations and industry, registered as an EU- advisor.

Teaching duties as guest professor for sales and management at the Technical Czech Zemedelski University in Prague-Suchdol; Erasmus Lecturer at the Dual-University BW-Loerrach and the Trakya University, Edirne, Turkey. Founding member and intermittent member of the board of Biovalley-Deutschland e.V.; Founding member of Loerrach International e.V. (since 2004); founding member of the School Research Centre Phaenovum Loerrach. Active in Rotary-International and Wikipedia.

### **Prof. Dr. Mukadder Seyhan Yücel**

Born in Schweinfurt. Educated at the University of Istanbul. Magister (Germanistic) and doctoral thesis also at Istanbul University as a teacher of German.

Professor of German Language Teaching at the Educational Science faculty of the University of Trakya (Edirne). Emphasis: methodology/didactics of the German language; foreign language didactics in the area of early support; interculturalism and regional studies; development of curricula for the education of German teachers; informative and communication technologies in foreign language lessons.

# **Dil Yetisi: Mesleki başarının ve kişisel gelişimin anahtarı**

## **Türk-Alman iletişimine yönelik okuma kılavuzu İçindekiler**

1. Önsöz	101
2. İletişim: İnsan olmanın önemli temeli	102
2.1 Biz insanlar soy ve çevrenin ürünüyüz	103
2.2 Toplumsal hiyerarşi	105
2.3 Avcı ve av arasındaki yarış	107
2.4 Zekâ ve duygular	108
3. Bilgi ve bilim topluluğunda liderlik	109
3.1 Bencillik bireysellik yönünde değişmiştir	110
3.2 Beyin	111
4. İletişimin temeli: dil ve jestler	116
4.1 Yazılı ve sözlü dil	119
4.2 Durumsal konuşmalar	120
4.3 Erkekler ve kadınların iletişimi farklıdır	121
4.4 Motivasyon yetisi	122
4.5 Konuşma ortağı ve gereksinimleri	123
4.6 Satış Motifleri	124
5. Liderlik ve ikna etme	125
5.1 İkna etmeye yönelik ilkeler	125
5.2 Başarılı bir iletişimin gerçekleşmesi için ilk izlenim çok önemlidir	127

5.3 İletişimde bulunduğunuz kişiye yönelik psikolojik değerlendirmeler	128
5.4 İkna etmek veya inandırmak	133
5.4.1 ‘Soran yönlendirir’ eski bir bilgeliktir	133
5.4.2 Dil melodilerinin belirleyici olasılıkları	135
5.4.3 Dinleme etkin bir faaliyettir	137
5.5 Önemli kişilik ölçütleri	138
6. Kaynakça	139
7. Yazarlar	141

## 1.Önsöz

Gerek aile ve arkadaş çevresinde gerekse iş ortamlarında, günlük hayatta sürekli olarak kişisel isteklerle, satın alma durumu ile ve danışmanlık hizmetleri ile karşı karşıyayız. Kahvaltı sofrasından itibaren gazete, radyo ve televizyon gibi iletişim araçları bizlere ürünler ve yorumlar sunmakta ve biz bu ürün ve yorumlarla ya özdeşleşmekte ya da onları reddetmekteyiz. Gün içerisinde çeşitli ürünler, hizmetler, öneriler ile muhatap oluruz ve bunları kabul edip kullanır, talep eder bazen de başka insanlara öneririz.

Bu kitap Almanca ve Türkçede kendini geliştirmek isteyen öğrencilere ve çeşitli meslek sahiplerine destek ve rehberlik sağlamak amacıyla tasarlanmıştır. Bu doğrultuda eğitim sürecinde, ebeveyn-çocuk, öğretmen-öğrenci ilişkisinde ve politik açılarından önem arz eden insan davranışlarının kültürel arka planı ve olası farklı davranış örnekleri açıklanmaya çalışılacaktır.

Alıntılanan yazarların yapıtları kaynakça kısmında verilmiştir; rahat okumayı sağlamak amacı ile dipnotlardan feragat edilmiştir.

Lörrach ve Edirne kentleri arasında 2005 yılında kardeş şehir işbirliği protokolü imzalandı. O dönemde İngiltere'nin Chester kenti ile kardeş işbirliği üçüncü yılındaydı. Bu yolda destekleyici olan tüm öncü kurumlara ve şahıslara, şehir yöneticilerine, Chester Üniversitesine ve Trakya Üniversitesine, Lörrach Yüksekokuluna, uluslararası Lörrach derneği ve Rotary üyelerine, okullara, Liselere, ilk yardım kurumlarına, SAK'a, Spor derneklerine, Kültür derneklerine ve Hastanelere gönülden teşekkürler.

Almanca metinlerin düzenlenmesi için Sayın Dorothee Raupp'a, çeviri denetimi için Sayın Yrd. Doç. Dr. Sevil Çelik'e ve Türkçe metin düzenlemesi için büyük emeği geçen Sayın Yrd. Doç. Dr. Emel Silahsızoğlu'na sonsuz teşekkürlerimizi sunarız.

Kapak tasarımı ve resimleme için teşekkürler.

Manfred G. RAUPP   Peter G. HARTMAN   Mukadder SEYHAN YÜCEL

## 2. İletişim: İnsan olmanın önemli temeli

İnsanoğlunun yaşamak için yiyecek, giyecek ve barınma gibi temel ihtiyaçları vardır. Ancak hepimiz çocukluğumuzdan beri biliriz ki: “İnsan hayatını sadece ekmek ile idame ettiremez!”

Temel fiziksel ihtiyaçlarının yanı sıra insanların destek, eğitim, iletişim, sağlık ve bakıma gereksinimleri vardır. Gündelik hayatta sürekli olarak satıcı veya alıcı rollerini üstleniriz. Bu döngü oyunu bize keyif verir ve bizi mutlu eder. Aksi takdirde kendimizi mutsuz ve kötü hissederiz.

Sadece hizmet ve ürünlerin satın alınması değil, aynı zamanda para veya mal akışı olmaksızın bir görüşün benimsenmesi veya bir ürüne tahmini değer verilmesi de bir satış sürecidir. Bir görüşten temelde ticari bir kayıp olmaksızın vazgeçilebildiğinden, başka bir görüşün benimsenmesi bir alış veya satış olarak değerlendirilemez. Günlük ticarete bir satıcıdan görüş almak, satın alma sözleşmesinin ilk adımı olarak değerlendirilebilir. Her birey olumlu ruh halini sürdürebilmek için her gün kazançlıların arasına girdiğini görmek ister. Bu da günlük iletişimin içinde olmak demektir; çünkü başarı gökten bir güç olarak inmemekte, kazançlılar arasında yer alabilme duygusu, küçük adımlarla başlamaktadır: Örneğin yeni bir şey öğrenme, pazarlık etme veya zarar etme tehlikesini görerek bir işten vazgeçme gibi.

Hayatta başarılı olmak adına genç veya yetişkin bireyler için iletişim önemlidir. Her birey aileye, arkadaşlara, öğretmenlere, iş ortaklarına ve rakiplerine, politik arkadaşlıklara ve rakiplere gereksinim duyar. Hayat mutluluk ve üzüntü arasında bir gelgittir ve ruhsal durumumuza göre bir görüşü veya ürünü bir fiyattan satar ya da alırız.

II. Friedrich, Orta Çağda bebekler üzerinde yaptırdığı iletişimle ilgili bir deneyde, bebeklerin bakımından sorumlu olan personelin bebeklere ilgi göstermesini ve onlarla konuşmasını yasaklar. Bebeklerin sadece beslenmesi ve temizliği ile ilgilenilir. Sonuçta büyük bir trajedi ile karşılaşılır: Bütün çocuklar ölür.

İnsanlarla iletişimde bulunmaya hepimizin ihtiyacı vardır, çünkü insanlık evrim içinde birçok içgüdüsünü kaybetmiştir. Bizler hayat boyu öğrenir ve fikir alışverişinde bulunuruz; bu süreci olumlu duygularla sürdürdüğümüzde ve yapıcı olduğumuzda, gündelik alışverişlerimiz bizler için daha zevkli ve mutluluk verici olacaktır.

## 2.1 Biz insanlar soy ve çevrenin ürünüyüz

Yaşamımız anne ve babamızdan aldığımız genler tarafından etkilenmektedir. Özümüz ve yapımız bu genlerde saklıdır. Ancak aldığımız eğitimin ve çevrenin etkisi ile bağımsız bireyler oluyoruz. Yeryüzündeki diğer canlılardan farklı olarak ebeveyni tarafından en uzun süre bakılan ve ailesi ile iletişimde olan canlı insandır. İhtiyaçlarımızın belirlenmesinde çevrenin etkisi çok büyüktür. Diğer bir deyişle birçok isteğimiz ve dileğimiz çevremiz ile bağlantılıdır. “Bana arkadaşını söyle sana kim olduğunu söyleyeyim” eski bir atasözüdür. Ailemiz, öğretmenlerimiz ve arkadaş çevremiz bizleri yönlendirmekte ve özellikle gençlik dönemlerimizde daha çok etkilemektedir. Kabul etsek de etmesek de bu etkileşimler kişisel gelişimimiz açısından bazen kazanımlar, şans ve sevinç, bazen de tehlike ve üzüntü yaratmaktadır.

### Evrin ve biyolojik gelişim

İnsanlık tarihi 1,5 milyon yıl önce Homo erectus ile başlamış ve sonra Homo sapiense dönmüştür. Sıcak ve soğuk dönemler ve farklı bölgeler insanlarda farklı gelişmelere sebebiyet vermiştir. Bugün bile dünyanın çeşitli bölgelerinde önemli kültür ve dil farklılıkları belirlenmektedir. Dünyanın birçok yerinde çok gelişmiş kültürlerin var olmasının yanı sıra, Yeni Gine ve Okyanus'ta Taş Devri düzeyinde yaşayan topluluklar da mevcuttur. Davranışlarımız; amaçlarımız, hedeflerimiz ve toplumsal kısıtlamaların yanı sıra biyolojik kurallardan da etkilenmektedir. Biyolojik etkenler bu anlamda bağımsız olarak etkilidirler. Belirli bir zaman sürecinden sonra bu davranışlar kültürel etkenler tarafından değişime uğratılmakta veya gelişmektedir.

Taş devrindeki avcı ve toplayıcılar, tamamen doğanın bir parçası olarak değerlendirilebilirler. İhtiyaç duyulan gıda azaldığında başka yere göç ediliyordu. Çocukların eğitimi dışında, çok kısıtlı bir bilinç ve bakış açısı yeterli idi. Ancak yerleşik bir yaşam tarzına geçildiğinde bu bilinç ve bakış açılarının geliştirilmesi gerekti. Hayvan yetiştiricileri ve çiftçiler gıda ihtiyacını sağlamak için bir yıl öncesinden bunun hesabını yapmalıydılar. Ayrıca tarlaları ve hayvanları kışkanç ve aç komşulardan korumak ve gözetlemek gerekiyordu.

Bugünkü yaşam tarzımızı insanlık tarihinin başlangıcı ile karşılaştırsak, biyolojik zeminli davranış biçimlerimizdeki farklılıkları hemen görebiliriz. İlk çağlardaki bir

avcı gibi günlük ortalama 40 km yürümek artık son derece ender karşılaşılan bir durumdur. Günümüzde bu durumu ancak maratonlarda ya da gönüllü spor etkinliklerinde görebiliriz.

Davranış biçimlerimiz yüzyıllar boyunca çok yavaş değişirken, biyolojik gelişim açısından daima daha hızlı bir uyum gösterme gerekliliği oluşmuştur. Algılarımız riskleri sezdiğinde o ortamdan çok nadiren kaçabiliriz. Tartışma yaptığımız kişileri tehditlerle etkilememiz zordur. Bu demektir ki gündelik hayattaki durumlara biyolojik gelişim açısından hazır değiliz ve bundan dolayı mantıklı tepki veremiyoruzdur veya aşırı yüklenmiş olan vücudumuz hastalık belirtileri ile tepki verir.

Biyolojik gelişim açısından 'Stres' olarak algılanan durumlar aşağıda belirtildiği gibidir:

Bireyin, yüzden fazla kişiden oluşan bir grup içinde, grup tarafından organize edilmesi ve bireyselliğinin göz ardı edilmesi.

Grup eğilimi olmayan ve dışarıdan yönetilip organize edilen proje gruplarında yer almak.

Güvenilebilecek bireylerle değil de yabancılarla iletişime geçmek.

Bilgi aktarımının yüz yüze iletişimden ziyade gazete, telefon, radyo, televizyon veya internet gibi teknik araçlarla gerçekleşmesi.

Aşına olunan bir etkinlik yerine yeni etkinliklere ilgi göstermek.

Aktif deneyimlerden ziyade pasif deneyimler edinmek.

Çok hızlı gelişen teknik ilerlemelerden dolayı sosyal yapı ve geleneklerin dramatik bir şekilde değişmesi.

Bilgisayarlarla gittikçe daha fazla zaman geçirmek ve güvenilebilir insanlarla daha az zaman geçirmek.

Çevremizle ilgili ve gıda üretiminin işleyişi hakkında doğrudan bilgi edinme konusunda eksiklik olması.

Tek çocuk olarak yetişmek ve tek çocuk olarak sadece bir ebeveyn ve çoğunluklada sadece anne ile yetişmek. Bu çocukların diğer aile bireyleri ile çok az iletişimde bulunması.



Çevremiz bizi etkilese de biz halen duygusal varlıklarız.

Doğamızda günlük avımızı avlamak ister ve akşamları ailemizin meraklı bakışları önünde avladığımızı sergilemek isteriz. Ancak biz sadece hiyerarşik olarak bölünmüş büyük toplumda bir avcıyız ve çoğunlukla emir alan alıcılarız. Çocuklarımız akşam sofrasında “Baba yine paramız var mı?” diye sorduklarında güleriz, ancak ailemize sorumluluklarımızı az sayıda sözcükle anlattığımızda, hayal kırıklığına uğrarız. Başarılarımızdan duyduğumuz sevinci arkadaşlarımıza hemen göstermemeliyizdir, çünkü bu durum rakiplerimize bir davet olacaktır. Bize saldıran olduğunda onu hemen yok etmek isteriz, ancak bu dinen ve kanunen mümkün ve doğru değildir. Gün içerisinde ekonomik ve mantığa uygun davrandığımızda geceleri kâbus görebiliriz, çünkü davranışımız duygusal dünyamızla çelişmiş olabilir. Biyolojik ihtiyaçlarımıza zıt yaşadığımızdan kalp ve dolaşım hastalıkları oranı gittikçe yükselmektedir. Ancak tıp bizi koruduğu ve desteklediği için atalarımızdan daha fazla yaşarız. İçimizdeki duyguların sesine, içgüdülerimize daha çok kulak vermeliyiz. Böylece insanlara karış daha anlayışlı olabiliriz. “Yumruklaşma” dönemini geride bıraktık. İnsanlara söz veya davranış ile değil de sadece düşüncelerimizle misillemede bulunmak, biyolojik dürtüler ile uygar olma arasındaki zıtlığa işaret eder.

Ancak azınlıkta da olsa bazı insanların davranışı, insanlarda halen mevcut olan arkaik potansiyeli gösterir. Devlet yürütme organımız bu tür şamatacılar dizginleyerek zamanında müdahale etme konusunda bilgilidir. Evrim kuramı biyolojisine rağmen, bir arada yaşadığımız insanların kendilerinin ve canlarının şamatacılarca tehlike altında olmasını ve şirketlerin ve yurttaşların mallarının çalınmasına ve tüm bunların ekonomik olarak fazla değerli olmamasından dolayı cezalandırılmamasını kabul edebiliriz. Gençliğin ve onun üstünde baskın olan toplumun salt bir eğlence toplumuna dönüşmesini ne kabul edebiliriz ne de buna izin vermeliyiz. Demokratik bir toplum, çoğunluğun taşıdığı uyulması gereken normlara ihtiyacı vardır, aksi takdirde, bunlara uyulmaması durumunda birlikte yaşam tehdit altında kalır ve bozulur.

## **2.2 Toplumsal Hiyerarşi**

Bugün bilmekteyiz ki insan hayatı yaklaşık 32.000 gen tarafından etkilenmektedir. Görünüşümüzü, yeteneklerimizi ve yapımızı belirleyen birleşim olasılıkları ve çeşitliliği, her insanın orijinal olduğunun göstergesidir. Biyolojik gelişim açısından her birey genlerini bir sonraki kuşağa aktarabilmek için

çabalamaktadır. Eş seçimindeki yaklaşımlar türlere göre farklılıklar gösterir. İnsanlık tarihinde uzun zaman eş seçiminde “dişi”ler belirleyiciydi. Göçebe hayatı sürerken ve yerleşik yaşama geçişin ilk döneminde durum böyledi. Kadınlar en çok arzuladıkları erkekleri seçerlerdi. Erkekler ise hayvanlar âlemindeki hemcinsleri gibi kadınlara iltifatlarda bulunurlardı.

Vahşi hayvanları evcilleştirmek için bir bölgenin çitle çevrilmesi ile mevcut durum değişti. Artık en güçlü, en başarılı ve en nazik avcı, ilk tercih edilen değildi. Daha ziyade ailesini ve malını koruyabilen ve savunan, gerektiğinde oturduğu mekânı genişletmek için komşuları ile savaşılan erkekler revaçtaydı. Kadınlar için artık bu tür özelliklere sahip olan erkekler önemliydi. Daha sonraki medeniyetler ve dinler erkeğin reisliğini sadece ailesini koruduğu için değil aynı zamanda eş seçiminde önemli olduğu için de desteklediler.

Her insanın farklı gruplara aidiyetliği vardır. Gruplar ne derece seçkin olursa toplumdaki hiyerarşik konumunuz da o derece yüksek olur. Bu da sizi eş seçiminde cazip kılar.

Önemli ve saygın insanlarla kurduğumuz iş birlikleri, sohbetler ve arkadaşlıklar ile kendimizi yükseltiriz. Bağlantılı olduğumuz grupların ihtişamı veya seçkinliği varsa bunu çevremize yansıtmaktan hoşlanırsınız. Statü sembolleri ile çevremize toplumdaki pozisyonumuzu yansıtırız.

Semboller en belirgin şekilde Fransız askeriyesinde kıdem açısından sınıflandırılmıştır. Erat apoletindeki rütbe derecesi ast ve üst durumunu belirgin bir şekilde göstermekle birlikte kıdemdeki hak ve sorumluluklara da işaret eder.

Toplumda farklı roller üstleniriz veya bu rolleri oynarız. Bireyler statü sembolleri ile bazı gruplara girmeyi denerler veya karşı cinsin ilgisini çekmeye çalışırlar. Bir birey kendini önemli hissetmekte midir veya gerçekten önemli midir, değil midir, yoksa bize önemliymiş gibi mi göstermektedir, bunu ilk bakışta anlayamayız. Elbiselere ve yakalara takılan, bir kulübün veya derneğin rozeti o kişinin toplumdaki sosyal konumunu veya sosyal etkinliklerini yansıtmaktadır. Bu tür semboller yabancılarla iletişim kurmak için kullanıldığı gibi aynı zamanda o birey hakkında bilgiler de verir.

Bu bağlamda özellikle tişörtler özel bir konum aldılar. Son yirmi yıl içerisinde tişörtlerin ön ve arka tarafları bilgi ve reklam alanları olarak kullanılabilir. Bu tür araçlar okuldan yeni mezunlar tarafından statüleri hakkında bilgi vermek

için kullanıldığı gibi, spor ve eğlence kulüpleri tarafından reklam amaçlı olarak da kullanılmaktadır. Bu konu hakkında ayrıntılı bilgi Liderlik ve İkna Etme bölümünde verilecektir.

### **2.3 Avcı ve av arasındaki yarış**

19. yüzyılın ortasında Charles Darwin, kitabında türlerin oluşumu ile ilgili şu bilgileri paylaşır: Yaşam alanında çevresi ile en iyi anlaşılanlar, biyolojik alanda kendi türünü devam ettirir ve yaşamaya devam ederler. Doğada vakum olmadığından hem bitkilerin hem de hayvanların katı seleksiyon sürecinde yemek ve yenmek arasında bir savaş vardır. Doğada kısmi olarak gıda donörleri ve tehlike savunucuları arasında sembiyozlar veya hız ve yanıltıcı sebepler ile tehlike savunucuların farklı türleri mevcuttur. Diğer bir ifade ile avı olan ve avlayan canlılar kısmen birlikte yaşarlar ve avlayan canlıların hız ve yanıltıcı bazı sebepler açısından farklı türleri mevcuttur. Yanıltma unsurunu aktif ve pasif olarak ikiye ayırabiliriz. Kimi canlılar fiziksel büyüklüğü ve gücü ile rakibini başarılı bir şekilde yıldıırıyorsa, pasif yanıltıcılar da kendi bedenlerini çevreye görsel olarak farklı yansıtarak yıldırırmaya çalışırlar.

Aktif yanıltma hareketinde bulunan kişilerde dört davranış biçimini görebilmekteyiz:

- \* iş birliği – her iki tarafa fayda getirmektedir,
- \* aldatıcı işaretler – alıcıya bir dezavantaj yaratmaktadır,
- \* art niyetli işaretler – hem alıcı hem verici için bir avantaj sağlamaz,
- \* temin edici işaretler – olumsuz sonuçlar daha ziyade vericiyi etkiler.

İşbirlikçi işaretler birlikteliğe bir davettir. Aldatıcı işaretler genelde rakibi tuzağa düşürmeyi amaçlamaktadır. Bunun yanında art niyetli işaretler de bulunmaktadır ve bu davranışlar her iki taraf için de fayda sağlamaz. Temin edici durumda ise alıcı daha avantajlı durumdadır.

Somer “yalana övgü”- hayvanlarda ve insanlarda yanıltma ve kendini kandırma-adlı kitabında bu konuyu ele almaktadır. Doğada yaşamak ve türünü devam ettirmek için yanıltma olduğu tespiti önemlidir. İnsanlarda ise bu yanıltma yalana dönüşür. Fark şu noktadadır: İnsanlar kendi bilgi ve deneyimlerine rağmen yalan söyleyebilmektedir.

İnsanlar arası iletişimde üç farklı yalan görmekteyiz:

- Canice yalanlar
- Zorunlu yalanlar
- Sosyal yalanlar

Bütün sosyologlar, huzur içerisinde beraberce yaşanan topluluklarda, sosyal yalansız olunamayacağı konusunda hemfikirler. Duygu ve düşüncelerimizi gerçekçi olarak yansıttığımızda ve bu da bir gruptaki dengeyi dramatik şekilde etkiliyorsa o zaman sosyal yalana başvururuz. Amirlerin/üstlerin ve onların aile çevrelerinin görüntüsünü olumlu olarak ifade ederek değerlendirmek olumlu bir tutumun göstergesidir. Grup bireyleri tarafından yapılan işler genelde övülür ve çok eleştirilmez, çünkü bireylerin motivasyonu düşünülür. Genel anlamda diyebiliriz ki sosyal yalanlar kimseye zarar vermez ve bu sebeple de savunula bilinir.

Eğer bir gruba yönelik olumsuz yönleri belirtmek istemezsek veya büyük stratejik bir amacı tehlikeye sokmak istemiyorsak toplumda zorunlu yalanları kullanırız. Zorunlu yalan bu bağlamda insanın kendine yönelik zararların ve ekonomik dezavantajların önüne geçebilmek için kullanılmaktadır. Hatta mahkemeler bile bir sanığın zorunlu yalan söyleme hakkının olduğunu belirtirler.

Canice yalanlarda kişisel menfaatler ön plandadır ve toplumun olumsuz yönlerini ortaya koymaktan çekinilmez. Bütün kültür ortamlarında bu tür yalanlardan nefret edilir. Ancak bazı dinlerin radikal temsilcileri, üyelerini, başka dinlerin üyelerine yalan söyleme ve onları etkileme konusunda yönlendirmektedirler.

Bu bağlamda belirtilmesi gereken nokta şudur: Genel anlamda birey sözlü yalanlar aktardığında, bedenleri ve jestleri ile uyum içinde olmazlar. Yüz kaslarımız, göz ve el hareketlerimiz bilinçaltımız tarafından yönlendirilirken, dilimiz isteklerimize kulak verir. Sadece yetenekli aktörler bedenlerinin motorik hareketlerini isteklerine göre düzenleyebilmektedirler.

## **2.4 Zekâ ve duygular**

Yaşam sürecimizde farklı insanlarla girdiğimiz çeşitli iletişimler sonucunda kendimize ait bir otoportre oluşturmayı öğreniriz. Bizimle iletişime giren bütün insanlar, bizim davranış ve etkinliklerimize yönelik izlenimler oluşturmaktadırlar.

Statü sembolleri ile çevremize hangi grupta olduğumuzu, hangi beceri ve yetkinliklere sahip olduğumuzu, hangi eğitimi aldığımızı ve toplumda hangi hiyerarşik pozisyonda olduğumuzu göstermeye çalışırız. Aynı anda birçok grupla birlikte olsak da grupların çoğunda önyargılar vardır ve yabancı olma imajı kuvvetli bir şekilde değişebilir.

Diğer insanlarla birlikte yaşama konusunda önemli olan duygusal zekâdır (EQ). Duygusal yeterliliğe sahip olanlar, bir tartışma ortamındaki politik iklimi veya sosyal durumu tahmin edebilir. Bunun dışında duygusal zekâ sosyal bir çevrede ekonomi, çevrebilim ve motivasyon arasındaki dengeyi tartabilir.

### **3. Bilgi ve bilim toplumunda liderlik**

Ailesinin gıda ihtiyacından sorumlu olan özerk çiftçi ile başlayan insanlığın gelişimi, endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş yaşamıştır. Bu geçiş insanlık tarihinin son yüz yılının sadece kısa bir dönemidir. Güncel anahtar teknolojiler; mikro elektronik, hazır teknoloji, iletişim tekniği, bioteknoloji, yeni hammaddeler ve mikro mekanikler olarak sıralanabilir. Son yıllarda çalışma yapısında süreç odaklı bir organizasyondan görev odaklılığa doğru bir değişim olduğu gözlenmektedir. Diğer bir ifade ile bilgi yönetimine doğru bir değişim görülmektedir. Dünyada yapılar yeniden organize edilmekte ve gittikçe daha az insan küresel anlamda önemli kararlar almaktadır. Karar vericilerin çoğu bilmektedir ki önemli kararların hazırlık aşamasında iş arkadaşları, müşteriler ve tedarikçiler arasında sofistike bir bilgi alışverişinin olması gerekir. Ancak günümüzdeki bilgi mesleklerinde gözlemlenen yeni yönelimlerde iki konu göz önüne alınmaktadır: Bir taraftan bilgisayar endüstrisindeki teknik ilerlemeler, diğer taraftan ise internetin dünyada yeridir.

Bilgi teknolojisinin sunduğu olanaklar ve çözümler, insanların sınırlı bilgilerini, düşüncelerini ve iletişimlerini çoğaltabilir. Üretimin uygulama ve kontrol düzenlemeleri, ölçüm ve düzenleme teknikleri ile otomatik hale getirilebilir. İletişim teknolojilerinin özelliği internet, intranet ve extranet ile bütün dünyaya bilgi akışı sağlamaktır ve böylece alıcı ve verici arasında bilgiler ışık hızı ile aktarılmakta ve alınan kararlar bu doğrultuda daha hızlı sonuçlanabilmektedir. Son yıllarda toplumumuzda gözlenen değer değişimleri, kitle toplumunda birçok küçük ve farklı grubun oluşmasına ve buna paralel olarak farklı yaşam ve değer yargılarının meydana gelmesine yol açmıştır. Çoğulcu toplumda artan bireyselleşme etik ve estetik olan tutarlı birliğe zıtlık oluşturur. Bireylerin bireysel

ilgi alanları güçlü olsa da şirketlerin ilgi alanını kaplayan en büyük şey şirketin başarısıdır. Birey başarılı olarak çalıştığı yerde ortak mülkiyete sahip olmak ister. Aynı zamanda kendisine daha uygun çalışma ortamını ve iş olanağını bulduğunda, sorunsuz ve hızlı bir şekilde iş yerini terk etmek ister.

Çalışanların çabuk uyum sağlama becerisi ve öğrenme yetisi ile öğrenme isteği, başvuru ölçütleri açısından önem arz etmektedir. Bunun için bilişim sektöründe çalışanları daha hızlı bir şekilde bir üst kademeye getirmek gerekir ki, karmaşık sorunların üstesinden gelebilsinler. Geleceğin yöneticisi mutlaka sosyal yetiye sahip olmalıdır. Eğer çalışanlar ve meslektaşlar aynı şirket bölümünde olacaklarsa o zaman yönetici personeline güvenmeli ve bilgi alışverişinde bulunmalıdır. Bu bağlamda problem çözme becerisi ve problemin üstesinden gelebilme becerisi önemlidir.

Grup dinamizminin oluşumu önemlidir ve grup dinamizminin en önemli özelliklerinden biri, kişilerin bireysel olarak fikirlerini beyan etmeleri ve bu sürecin grup tarafından destek görebilmesidir. Bilgisi ve becerileri olan söz almak ve etkin olmak ister. Oy kullanmada birimler ancak sınırlı tutulmalıdır, böylece gruplarda olumsuz üretimlerin önüne geçilmiş olur. Gelecekteki organizasyonlarda daha az yapısal unsurlar olmayacaktır, ancak daha çok yatay düzlemde bölümlenmiş bir organizasyonun dikey yapıları sapma gösterecektir. Sürekli iş bandında çalışan insanların sayısı gittikçe azalmaktadır. Biyolojik gelişim açısından küçük yaratıcı birimlerle çıkış noktamıza dönmekteyiz ve böylece bireyin çalışması tekrar bir anlam kazanmakta. Oryantasyon, kişisel teyit ve tasdikleme insanoğlunun eski bir dileğidir.

### **3.1 Bencillik bireysellik yönünde değişmiştir**

Yüzyıllar boyunca iletişim ve bireysellik köklü değişimlere uğramıştır. Aileler, halklar ve toplumlar mülkiyetlerinin sınırlarını belirledikten sonra, ikinci büyük devrim olarak fen ve tıp eğitimi yaşandı. İnsanlar en büyük başak tohumlarının yenilmemesi gerektiğini, bunları saklayıp gelecek sene için tohumluk olarak kullanmayı öğrendi. Bu dönemde bitki ve otların iyileştirme özellikleri de keşfedildi. Doğanın kurallarına kulak verenler daha sağlıklı ve uzun yaşıyordu. İnsanların birlikte yaşaması ile para icat edildi. Bu da değerli malların istiflenmesine sebebiyet vererek insanlar arası ticareti getirdi. Farklı yetenekleri ve farklı tasarruf durumu olan aileler ve topluluklar oluştu. Ancak bu

toplulukların mülkiyeti yine topluluklar tarafından korunurken, yangın, sel ve deprem gibi doğal afetlerle karşı karşıya kalma riskleri vardı.

19. yüzyılda akıllı insanlar bu risklerin karşısında bir sigorta yapılması gerektiği fikrini ortaya koydular. Sigortaların oluşması ve geliştirilmesi ile bireyselleşmeye katkı sağlandı. Yangın, sel kayıplarına karşı veya hastalık ve yaşlılık için kendini sigortalayanların artık acil yardıma ihtiyaç duyma kaygısı ile birçok insanla bir arada olması gerekmiyordu.

Emeklilik sigortası ile ebeveynlerimizin bakımının ve gelecekteki kendi bakımımızın karşılığını önceden ödemiş oluyoruz. Birlikte yaşama gerekliliği böylelikle gittikçe azalmıştır. Bireyselleşmenin diğer adımını genetik biyoteknolojide görmekteyiz. Topluların büyük bir kısmı insanların klonlanmasına ve partenogeneze karşı koymaktalar, ancak zamanla bu durum da değişecektir.

Her insan bencildir ve çevresi el verdikçe bencil bir şekilde de davranacaktır. İnsanların hayatlarına yönelik farklı hedefleri ve farklı amaçları vardır. Tüm mallarını fakirlere veren biri bile bir anlamda bencilce davranmaktadır, çünkü çevresi tarafından fedakâr ve hayırsever olarak değerlendirilmeyi istemektedir.

### **3.2 Beyin**

„Cogito ergo sum“- „düşünüyorum o halde varım“ demiştir Rene’ Descartes 16. yy. da. Beyin genel anlamda aklın odağı olarak kabul edilir. İnsan beyninin gorillere göre üç kat daha büyük olduğu ve atalarımıza göre üçte bir oranında daha büyük olduğu tartışmasıdır. Fosil buluntuları beynimizin son 50.000 yıldır aynı büyüklükte kaldığını ve beyin fonksiyonlarımızın önemli ölçüde değişmemiş olduğunu göstermektedir.

Her insanın beyinde kapasite, esneklik ve hıza dayalı sınıflandırma, hafızalıma ve bilgileri alma sistemi vardır. Fakat bazen bu sistem öyle sınırlı ve güvenilmez olur ki dokuz haneli bir telefon numarasını uzun zaman hatırlamayabiliriz. Bundan dolayı, insan belleğinin bir taraftan bu kadar güçlü, diğer taraftan ise neden bu kadar güvenilmez olduğu sorgulanmaktadır.

Bellek insanoğlunun temel bir özelliğidir ve çeşitliliğine rağmen iki büyük kategoriye ayrılabilir. İlk kategoride organizma öyle programlanmıştır ki ihtiyaç duyulan kapasiteli ve etkili fonksiyonlar için doğumdan itibaren bütün içgüdüler

ve akıl verilmiştir. Yani emme, nefes alma, sindirme gibi hayati fonksiyonlar için bir öğrenme süreci gerekmemektedir.

İkinci kategori, çevre şartlarına göre davranışları yöneten beyin bölümünden oluşur. İnsan yaşamı bilindiği gibi öğrenme yeteneği ve hatırlamaya bağlıdır. Bu beceri araçları, dili ve teknolojiyi geliştirmeye olanak verir, bilgileri saklar ve aktarır. İlk başta yazının icadı, daha sonra filmler, televizyon, bilgisayar ve internet aracılığı ile belleğin genişletilmesine olanak sağlanmıştır.

Bugün belleği üç bölümde sınıflandırabiliriz:

- Uzun süreli bellek,
- Kısa süreli bellek,
- Duyusal bellek.

Bu üç sistem birbirinden bağımsız olarak düşünülemez, çünkü aralarındaki sınırlar geçirgendir. Duyusal ve kısa süreli belleğe nazaran uzun süreli bellek, öncelikli olarak bilgileri depolama özelliğine sahiptir. İki tür uzun süreli bellek vardır: epizotik bellek ve semantik bellek. Epizotik bellek belirli olayları hatırlarken semantik bellek genel anlamda evrensel olayları hafızada tutar.

Belirli olaylara yönelik kişisel ve çok özel hatırlamalar şüphesiz insanlar arasında farklıdır. Aynı şekilde yıllara göre evrensel olayları hatırlama konusu da bireyden bireye değişebilir. Epizotik bellek ile bazı şeyleri aktarmak ve paylaşmak, semantik bellekten bilimsel bulgular ve bilgileri hatırlamaktan daha kolaydır.

Kısa süreli bellek, bazı şeyleri anlamak için vardır. Bir cümlemin başlangıcını cümle sonunu duyuncaya kadar hatırlamalıyız. Böylece içeriğini anlarız. Kısa süreli bellek, bilgisayarın çekirdek belleğine eşdeğerdir. Frekans ve boyuta göre belirli bir zaman biriminde az veya çok bilgiyi alırız, işleriz ve gerektiğinde uzun süreli belleğe aktarıyoruz.

Duyusal hafıza yapılarına, duyulanlara, hissedilenlere ve tatlara dayanmaktadır. Bir filmi seyreden kişi, birbirine bağlı sahneleri gördüğüne inanır. Aslında gözlere sunulan gerçek, kısa süreli tek tek karelerden oluşan bir dizidir. Süreli bir dizi izlemeyi alabilmek için, her bir karenin görsel sistemi bir sonrakinin başlangıcına kadar kayıt edilmeli ve sonra bütün görüntüler bir araya gelmelidir. Benzer şey melodi olarak algıladığımız tekli tonların sıralanmasında olur. Yine benzer durum



kokuların ve tatların hatırlanması ve bir el sıkışma durumundaki algılamalarda meydana gelir.

Günümüzde sadece küçük beyin ve büyük beyin farklı görevlere sahip olduğu değil de aynı zamanda büyük beyin sağ ve sol bölümlerinin farklı görev ve fonksiyonlarının olduğu da aşikârdır.

Sol beyin hemisferi aşağıda belirtilen konulardan sorumludur:

- Vücudun sağ bölümü
- Matematik
- Sözel beceriler
- Mantık ve bulgular
- Tümdengelimler
- Analizler
- Pratik
- Düzen
- Şarkı sözleri
- Doğrusal düşünme
- Detay algısı

Sağ beyin hemisferi aşağıda belirtilen konulardan sorumludur:

- Vücudun sol bölümü
- Yaratıcılık
- Sanatsal beceriler
- Görsel algı
- Sezgi
- Fikirler
- Hayal gücü
- Bütünsel düşünme
- Şarkı melodileri
- Bütünsel algılama
- Mekânsal tasarı
- Birçok görevi aynı zamanda yürütme.

Son yıllardaki çalışmalar göstermiştir ki kadının beyin fonksiyonları erkek beyin fonksiyonlarından anlamlı şekilde farklıdır. Kadınların beyinleri erkeklere göre daha küçüktür. 1997 yılında Danimarkalı bilim adamı Pakkenberg araştırmasında, ortalama bir erkeğin beyin hücrelerinin kadına göre dört milyar daha fazla olduğunu, ancak zekâ testini sadece %3 oranında etkilediğini belirtmiştir.

Sol ve sağ beyin hemisferleri bir damar kordonu ile birbirine bağlıdır. Böylelikle iki hemisfer arasında bilgi alışverişi olur. Bu damar kordonu kadın beyinde %30 daha kalındır ve böylelikle sağ ve sol hemisferler arasında kadınlar daha çok bağlantı kurabilirler. Araştırmalar göstermektedir ki sağ ve sol beyin bölümleri arasında ne kadar iyi bağlantı kurulur ise birey dil becerilerinde o derecede daha başarılı olur. Yine araştırmalar kadın hormonu östrojenin her iki hemisfer arasındaki bağlantıları sağlamaktan sorumlu olduğunu vurgulamıştır. Her iki hemisfer arasındaki bağlantıları iyi kullanan insanlar büyük duyarlıklara sahiptirler. Bu durum yukarıda açıklandığı gibi kadınlarda daha etkindir. Kadınların, olaylar ve insanlar konusundaki sezgileri erkeklere göre daha güçlüdür.

Buna karşın, erkeklerin beyinlerinde iki hemisfer arasındaki bağlantıları güçlü olmadığından, ancak bir konu için yüksek konsantrasyon gösterebilirler. Bir gazeteyi veya bir kitabı okuyan ya da ilginç bir diziyi seyreden erkek, etrafındaki

sesleri genellikle duymaz ve sağır olur, çünkü bütün dikkatini bir yere vermektedir.

Kadın beyni ise çok yönlüdür. Birçok farklı şeyi aynı anda yapabilir, telefonda konuşur, aynı anda yemek yapar ve bir de televizyon seyrederek. Buna karşın bir erkek bir çivi çakarken kendisine bir şey söylendiğinde veya önceden planlanan bir otoban girişinde kendisine bir hikâye anlatıldığında kızgın olur.

Ebetteki tüm kadın ve erkekler bu ortalamaya dâhil değildir. Ana rahmindeki hormonlara göre davranışlarımız ve duygularımız eril ve dişi olarak çeşitlenir. Günümüzde erkeklerin %80 – 85 arası oranında erkek beyin fonksiyonlarına sahip oldukları, % 15 – 20 arası ise dişi bir yapıya sahip oldukları tahmin ediliyor. Aynı durum kadınlar için de geçerlidir. Gittikçe çağdaşlaşan dünyamızda daha fazla östrojen ile karşılaştığımızdan, her iki hemisferi kullanan kişilerin sayısında bu oranda yükseliş görülmektedir. Anaerki konusu bu anlamda desteklenmektedir, çünkü kadınların yaşama yönelik daha yüksek beklentileri vardır. Güncel genetik araştırmalar, partenogenezin insanlar için mümkün olacağının işaretini vermektedir.

Kadınlar ve erkekler çevrelerindeki farklı gözlerle algırlar. Erkekler nesneleri ve olayları birbirine bağlı olarak, bir bulmacanın parçaları gibi mekânsal bir ilişki olarak görür. Kadınlar ise daha büyük ve iddialı kareleri görürler ve en küçük detayları bile gözlerinden kaçırmazlar.

Erkekler sonuçlar isterler, amaçlarına ulaşmak isterler. Güçlerini ve statülerini gösterirler, rekabeti ortadan kaldırmak isterler ve uzatmadan sonuca gelmek isterler. Kadınlar ise daha çok iletişime, iş birliğine, dengeye, sevgiye ve insanların birbirleri ile ilişkisine yoğunlaşırlar. Bu zıtlık aslında o kadar büyüktür ki kadın ve erkeklerin beraberce yaşamı sürdürmeleri bu anlamda bir mucizedir.

Yasal standartlar bir evliliğin bitmesine engel olmadığından, günlük temel ihtiyaçlar sigorta tarafından karşılandığından ve düşmana karşı bir koruma ihtiyacı olmadığından, birçok çift genlerini gelecek nesillere vermeden ayrılmaktadırlar.

Erkek hormonları ve özellikle Testosteron bir saldırı hormonudur. Bu hormon erkekleri ava gitmeye ve avlarını öldürmeye teşvik eder. Hem sakal uzamasına hem de saç dökülmesine sebebiyet verir ve erkeğin sesini kalınlaştırır. Modern bir erkek saldırganlığını mantıklı bir çerçevede tepki olarak gösteremezse, bu

hormon ona bir problem olur. Ergenlik döneminde 12-17 yaşlar arasındaki erkeklerin bir araya gelmesi, bu güçlü hormonlardan dolayıdır.

50-60 yaş arasındaki erkeklerde testosteron seviyesi düştüğünden daha az saldırgan, daha sosyal ve bakımlı olurlar. Buna karşılık kadınlar menopozdan sonra östrojen üretimi azaldığından öz güvenleri daha yüksektir; buna karşın hemcinslerine karşı daha uyumsuz ve anlayışsız olurlar.

Erkekler biyolojik gelişim sebebi ile bir kadına kendini göstermek için birbirleri ile yarışır, ancak mağlup olduklarında geri çekilirler. Buna karşın kadınlar gelişim evrimleri açısından uzlaşmaya daha az isteklidirler. Yerleşik hayatın başlangıç döneminde kadının kocası evde değilse kadın bu görevi üstleniyordu. Erkeklerin saldırganlara karşı güçlü durması ile ailenin önemi, büyük saygınlıkla ifade ediliyordu. Günümüzde halen birçok kadının bu görüşte olduğu gözlemlenmektedir. Erkeklerde düşüncelerinin sonuçlarını paylaşma eğilimleri varken, kadınlar birçok farklı düşünce hakkında konuşabilirler. Bu farklı iki durum dernek veya topluluklarda sorun yaratabilmektedir.

Hastane yönetiminde yer alan kadınlar, genel anlamda duyarlılıkları ve sözel olmayan olayların saptanmasına önemli bir bilgi kazancı sağlamaktadırlar. Erkeklerin söylem biçimleri olumlu yönde duygusal anlamda değiştiği gözlenmiştir. Buna karşın birçok örnek göstermektedir ki aynı haklara sahip olan kadın yöneticiler mevki için birbirleri ile büyük rekabete girmektedirler.

#### **4. İletişimin temeli: dil ve jestler**

Dil, düşüncenin ve ürünlerin alış ve satış ortamıdır. Dil ilk başta kelime anlamlarının ve gramerin öğrenilmesidir. Bir ifade veya iletişim aracı olarak dil, jestleri ve sesleri de içermektedir.

Hayvanlar belirli bir ölçüde jestlere sahiptirler ve sesler üretirler. Hayvanlar kısmi olarak iletişime girseler de bu olgu insanlar arasındaki iletişimden çok farklıdır. İnsan iletişimini hayvan iletişiminden ayırmak adına, aşağıda belirtilen özellikler insan iletişimini betimlemektedir:

Gramer, sesler ve jestler insan dillerinde ayrı ama ilişkili sistemlerdir.

Bu özellik her zaman yeni bir iletinin oluşabileceğini gösterir.

İnsanlar iletişimin içeriği ve içeriğin iletilmesi için kullanılan işaretler arasında ayırım yapar.

İnsanlar arası iletişimde sözlü dil ve duyulan dil yer değiştirebilir.

İnsan dili belirli amaçlar doğrultusunda kullanılır; iletişim ile bir amaca hizmet edilir.

İletişimin içeriği geçmişe ve geleceğe dayanabilir.

Çocuklar insan dilini büyüklerinden öğrenir ve dil kuşaktan kuşağa aktarılır.

Bir iletişim sistemi olarak dil insana özgü olmasa da insanların kullandıkları dilin benzersiz özelliklere sahip olduğu kesin olarak söylenebilir. İnsanlar, bağımsız yapılar olan işaretler ve gramer yapılarından, daha önce hiç duyulmamış, düşünülmemiş, konuşulmamış sonsuz sayıda cümle oluşturabilir. Çocuklar dilbilgisi derslerini almadan önce kendi dil kurallarını oluştururlar. Bu doğrultuda dil becerilerini geliştirirler.

Dil sürekli olarak değişikliklere uğrar. Değişiklikler özellikle gençlere zarar verebilir. Elektronik medya araçları (televizyon, internet ve telekomünikasyon) bazı dil öğrenme konularında kolaylık sağlayabilir, ancak aile içindeki ve yaşlılar arasındaki sosyal iletişimi de sekteye uğratabilir.

Yurtdışı ziyaretlerinde ve yeni çalışma ortamlarında bireyin kendisini ayrıntılı ifade etmesi başlangıçta güç olabilir. İletişimde bulunulacak kişiye karşı korku ve utanma duyguları bertaraf edilir ve ortak bir paydada buluşulur ise yabancı dil daha akıcı konuşulabilir.

Yeni doğmuş bir bebek birkaç dakika sonra yüksek sesle ağlayarak ihtiyacını belirtecek durumdadır. Anadilini anlayabilmesi için kısa bir süreye ihtiyacı vardır. Ancak dil melodisinin yanı sıra kelimelerin derin anlamını kavramak ve iletmek yıllar alır.

Bilgi çağında dil, insanların en önemli iletişim aracı olarak bilinmektedir ve böyle de devam edecektir. Bir iletişim aracı olarak dilde sözlü veya yazılı sembollerin kullanımı ile anlamlar oluşmaktadır. İletişimin bir amacı olarak dil bir işaret sistemi olarak betimlenebilir.

Dünyada kaç dilin konuşulduğu sorusuna net bir cevap yoktur. Dillerin sayısı için 3.000 ile 5.500 arasında tahminler yapılmaktadır. Dil ve lehçeler arasında çokça

bağlantılar olduğu için, doğal olarak lehçeler ile diller arasında ayırım yapmak çok zordur. Belirtilen soruya net cevap vermek için dillerin sınıflandırılmasında hangi ölçütlerin esas alındığı önemlidir. Birçok dilin dil ailesinin belirlenmesinde bir netlik yoktur ve bu yüzden çeşitli dilbilimcilerin dil aileleri konusunda farklı görüşleri vardır.

İnsanların dil varlığı belirli koşullara bağlıdır. Bu koşullar fizyolojik etmenlerden (vücut konuşma eylemlerini üretecek durumda olmalı), gramer etmenlerinden ve semantik etmenlerden (zihin konuşulanların anlamlarını kavrayacak düzeyde olmalı) ibarettir.

İnsanların dil organları farklı amaçlar için gelişmiş olmasına rağmen, konuşma eylemi için biçilmiş kaftandır. Tüm canlılar için insanlar arası iletişimin sağlanmasında dil en etkili araçtır. Konuşma esnasında ses tellerinin titreşimi (veya titreşim eksikliği) ve dil hareketi ile akciğerlerde bir hava akımı oluşmaktadır. Hava akımı dişler aracılığı ile farklı derecelerde yavaşlatılabilir. Hava akımı burun boşluğuna aktırılabilir veya engel olunabilir. Fizyolojik olarak dil ve işitme bozuklukları olan insanlar yine de bir dile sahiptirler. Böyle durumlarda dil algılama ve üretimi için görsel sistemler aracılığı ile işaret dili kullanma olasılığı yüksektir.

Bütün insan dilleri ses ve anlam birimleri tarafından oluşan bir gramer yapısına sahiptir. Farklı sözcüklerden sözcük grupları oluşmaktadır ve bunlar da cümleleri ve ifadeleri meydana getirmektedir. Sonuçta konuşmacı yapılandırılmış ses dizinine bir anlam yüklemelidir. Tüm anlam yüklü cümle ve ifadelerde bir yüzey ve bir de derin yapı vardır. Yüzey yapı konuşulan ve ifade edilen sözcük ve cümle yapılarından oluşur. Derin yapı ise bu sözcük ve cümle birimlerinin gramer yapılarıdır. İnsan iletişimi özellikle konuşma araçlarını, gramer yapılarını ve amaçlı anlam içeriklerini bir araya bağlayan benzersiz bir süreçtir.

Konuşma, jestler ve sinyallerden oluşan iletişim türleri bütün insanlar için aynıdır. Her insan dili ile her düşünce ifade edilebilir. Buna rağmen dünyada fonetik sistemleri ve gramer yapıları birbirinden çok farklı çok sayıda dil konuşulmaktadır. Diller kendi gramer ve kelime yapıları ile sınıflandırılabilir. 19. yy.dan beri dilbilimciler dünyadaki dilleri morfolojileri açısından dört tipolojik gruba ayırmaktadırlar: ayrımlı, eklemeli, çekimli ve polysentetik diller.

En büyük dil ailelerinden biri Hint-Avrupa dil ailesidir. Dünyanın farklı kıtalarında Hint-Avrupa dilleri yaklaşık iki milyar insan tarafından konuşulmaktadır. Birçok Avrupa ülkesi ve Kuzey Hindistan’da konuşulan diller ve bölgelerin arasında kalan bazı bölgelerin dilleri Hint-Avrupa dil ailesindendir. Hint- Avrupa dil ailesi aşağıda belirtilen alt gruplardan oluşur: İtalyanca (Roman dilleri), Germen, Kelt, Yunan, Baltık, Slav, Ermeni, Arnavut, Hint-İran dilleri ve bazı tükenmiş diller.

Güneybatı Türk dil grubuna ait olan Osmanlı Türkçesi, Osmanlı İmparatorluğu tarafından idarî ve edebî amaçlarla kullanılıyordu. Osmanlıca, Anadolu Türkçesine (Oğuz dillerine) dayanmaktadır ve 15. yy. sonunda giderek artan şekilde Arap ve Fars dillerinden etkilenmiştir. Osmanlı Türkçesi Osmanlı İmparatorluğu’nun hem resmî hem edebî diliydi. 11. yüzyılda Anadolu’nun Türkler (Oğuzlar) tarafından ele geçirilmesi ile Osmanlı Türkçesi, Anadolu’da gelişen bir batı Oğuz dili çeşidiydi. Bir hanedan adı ve siyasî sözcük olan ‘Osmanlıca’ 19. Yüzyılın ortalarında Tanzimat döneminde Osmanlı devletinin resmî dili oldu. Böylelikle devlet bir modern Osmanlı devletinin temeli olarak, ortak bir Osmanlı kimlik duygusunu getirmek istemiştir.

Pasifik bölgesinin üç önemli dil grubu vardır. İlki Avustrotronezya dilleridir. Bu dil ailesinin bir dalı batıya ve Endonezya’ya uzanmaktadır, bir dalı ise doğuya yani Okyanusa gitmektedir. İkinci dil grubu Papua dilleridir. Papua dili Yeni Gine’de bir yerli topluluk tarafından kullanılan birbirinden bağımsız dil ve dil aileleridir. Son dil grubu ise Avustralya yerlileri tarafından kullanılan dillerdir. Soyu tükenmiş olan Tazmanyalılar ise büyük olasılıkla dördüncü gruba girmektedirler.

#### **4.1 Yazılı ve sözlü dil**

Genel anlamda birtakım nedenlerden dolayı sözlü dil yazılı dilden daha çok önceliğe sahiptir. Birincil olarak yazı dili tarihsel bakışla sözlü dilden sonra geliştirilmiştir. Diğer bir gerekçe, nicelik olarak iletişimin daha ziyade sözlü olarak gerçekleşmesidir. Üçüncü gerekçe ise şudur: Dilin sözlü olarak kullanımı okuma ve yazmaya bağlı değildir. Bir dilin yazılı ve sözlü dili var ise yazı sistemi dilin tek seslerini temsil etmeyebilir. Başka bir deyişle her dilde sesler ve yazı sistemi arasında birebir bir örtüşme olmayabilir. Bir dilin yazı sistemi başka bir dilin seslerini, hecelerini veya biçimlerini karakter olarak kullanabilir. Böyle durumlarda örneğin bir topluluk başka bir topluluğun yazı dilini kullanıyordur. Bir dilin sözlü dili ile yazı dilinin karşılaştırılması yazı sistemi ile sözlü dilinin araştırılması ile gerçekleşebilir.

Bir dilin yazı biçimi durağandır, zamanında alfabenin veya yazı karakter sisteminin getirilmesi ile dilin durumu belirlenmiştir. Ancak büyük değişiklikler olmuş ise yazı biçimi farklılaşabilir. Sözlü dil ise devingendir, yani sürekli bir değişim yaşamaktadır. Bu olgu bir dilin yazılı ve sözlü dilinin birbirinden bağımsız gelişebileceğini gösterir. Böyle örnekleri günümüz İngiliz ve Fransız dilinde görebiliriz. Böyle bir farklılaşmayı önlemek için yazım reformunun getirilmesi gibi önlemler alına bilinir. Svahili dili gibi yazı dili yakın geçmişte oluşan veya İbranicedeki gibi bir yazım reformu olan dillerde yazılı ve sözlü diller birbiri ile daha uyumludur.

Konuşmadan farklı olarak yazıda vurgulama ve tonlama derecesi göz ardı edilebilir ve imla kuralları kullanılır. Diğer taraftan konuşulan bir dilin lehçe farklılığı yazılı dilde yansıtılmaz. Örneğin kimi Çinliler farklı lehçelere sahip olduğundan sözlü olarak anlaşılamazken yazım dilinde zorluk çekmezler. Aynı durum Almanlar için de geçerlidir. Almancanın farklı lehçeleri olmasına rağmen yazım dili ortaktır.

#### **4.2 Durumsal konuşmalar**

İletişimde bulunduğunuz bireyin beklentilerini tanımlayan bilgiler ve bu beklentilerle özdeşleşen teklifler sunabilirsiniz, lider durumuna geçebilirsiniz.

Gençliğimizde ve özellikle okul yıllarında somut olarak yönlendirmelere ihtiyacımız olur. Ebeveynlerimizden ve öğretmenlerimizden somut açıklamalar ve bilgiler alırız. Bir çırağın veya yarı kalifiye bir işçinin, bir işin üstesinden gelebilmek için ayrıntılı açıklamalara ihtiyacı vardır.

Aldığımız eğitim ve edindiğimiz bilgi ve deneyimlerle somut yönlendirmelerden adım adım uzaklaşabiliriz. Yüksek dereceli eğitimlerle bir amaca nasıl ulaşılacağına dair önlemler alabilmekteyiz ve konu alanında becerilerimizi geliştirmekteyiz. Örneğin bir usta kalfasını arızalı bir motoru nasıl tamir edeceği konusunda yönlendirmekle birlikte, aynı zamanda sorunun üstesinden gelebilme konusunda ipuçları verip önerilerde bulunur.

Bir müdür veya bir yönetici olarak iletişimsel biçimde bir sonraki yönetim seviyesine ulaşırız. Kısa ve orta vadeli hedeflere uzun vadeli hedefler, yapısal ayarlamalar ve vizyonlar eklenmektedir. Bir şirketin yöneticisi belirlediği bir süre için hedefler koyar ve adım adım bu konuda ilerlemeye çalışır.



Meslek hayatında olan tüm insanların özel deneyimlere ve uzmanlık alanı terimlerine ihtiyaçları vardır. Farklı düzeylerde yetkin ve yönlendirici olabilmek için gerekli bilgi ve nitelikli deneyimler gerekir. Yetkili bu şekilde ciddiye alınır ve kendisine saygı gösterilir.

Gittikçe artan hiyerarşide hedefler için talimatlar verilir ve somut yönlendirmelere daha az önem verilir. Ancak her durumda işlevlerini düzgünce yerine getiren birey, günlük hayatta bir lider ve/veya pazarlayıcı olarak kabul görür.

#### **4.3 Erkekler ve kadınların iletişimi farklıdır**

Erkekler ebeveynleri ve öğretmenleri tarafından dikkatsizlik nedeniyle karşı cinslerine göre daha çok cezalandırılırlar. Tıp çalışmaları göstermiştir ki erkekler ergenlik döneminde kulak kanallarındaki gelişmelerden dolayı geçici işitme kaybına uğrayabilirler. Bu sebepten dolayı bir öğretmenin ergenlik dönemindeki genç bir erkekle ciddi bir konuşması, ancak göz teması kurduğu zaman başarılı olabilir. “Seninle konuştuğumda bana bak “söylemi, genç bir erkek ile sohbet kurulmasında bu doğrultuda önemlidir. Buna karşın kadınlar kulakları ile daha çok bilgi alırlar. Çeşitli araştırmalar göstermiştir ki, genç erkekler görselleri daha çok ve hızlı algırlar, kadınlar ise iyi duyma ve gözlem yetileri ile beden dilini ve ses durumlarını daha iyi yorumlarlar.

Duyu algılamalarının dünyada gittikçe yoğunlaşması ile kadınlar vücut dilinin ve sözlü işaretlerin anlaşılmasını beklemek ile, dileklerin gözlerinden okunmasını istemektedir. Bu anlamda çekirdek aileye yeni giren erkeklerden çok şey beklenmektedir. Çekirdek aile ortamındaki kadın ise gün boyu sadece çocukları ile ilgilendiğinden yetişkinlerle sohbet etme eksikliğini duyar. Evrime bağlı olarak kadınların daha çok konuşma ihtiyaçları varken, erkekler eve yorgun geldiklerinde konuşma tembelliğinde bulunurlar ve bu bağlamda birliktelikler bir dönüm noktasına gelebilir. Erkeklerin büyük çoğunluğu akşam eve geldiklerinde günün şanslı zamanı veya kötü durumdan bahsetmek değil de erkek ataları gibi “kamp ateşinde” dinlenmek isterler. Günümüzde kamp ateşinin yerini televizyonlar almıştır. Buna karşın kadınlar iletişimde bulunmayı arzu etmektedirler.

Araştırmalar göstermiştir ki kadınlar günde ortalama olarak 8.000 sözcük, 3.000 ses ve ahenk ve 10.000 jest ve beden işareti yansıtmaktadırlar. Beyler bunların

ancak %30'unu gerçekleştirmektedirler. British Medical Association araştırmaları göstermiştir ki kadınların çene sorunları erkeklerden dört kat daha fazladır. Evde sorunlar genelde akşamları ortaya çıkmaktadır. Çünkü erkekler iş sonrası eve geldiklerinde pek konuşmak istemezler, ev hanımları ise iletişime geçmek isterler.

Kökenleri ve yetiştirilme tarzına bağlı olarak erkekler sınırlı bir sürede sohbet etmek isterler. Tüm duyulara hitap ettiği için beraber yenilen akşam yemekleri bunun için iyi bir fırsattır. Kadınların çoğu akşam yemeğinin sadece bir gıda alımından ibaret olmadığını iyi bilirler. Erkekleri sadece bir dinleyici olarak görmeyip kadının aynı zamanda erkeği konuşturması ve göz temasını sağlayan söylemlerde bulunması, bir çeşit sanattır aslında.

Erkekler genelde öyle programlanmış ve yetiştirilmişlerdir ki kendilerine sunulan bir olay veya hikâyeyi olumlu veya olumsuz sonuçlandırmak isterler. Buna karşın kadınlar gün içerisinde yaşadıklarını karşı tarafa iletmek için anlatmak, konuşmak isterler. Karşı tarafın önerilerini genelde müdahaleci bir davranış olarak görürler. Günümüzdeki modern kadın ve anne önceki kuşaklara göre kendini geliştirmiştir.

#### **4.4 Motivasyon yetisi**

İnsanların ihtiyaçlarını ve memnuniyetlerini etkileyen olumlu ve olumsuz olmak üzere iki çeşit etki grubu vardır. Çeşitli etmenler insanların memnuniyetlerine engeller getirirken, bazı etmenler ihtiyaç ve memnuniyetleri olumlu etkiler. Bu etki gruplarını olumlu ve olumsuz etkenler olarak adlandırabiliriz.

Memnuniyeti artırıcı olumlu etkiler:

- İlgi çekici işler
- Başarı
- Tanınma
- Sorumluluk
- İlerleme/yükselme

Olumsuz etkiler:

- Kötü çalışma koşulları
- Disiplinler arası ilişkilerin olumsuz olması
- Yönetimdeki bilgilerin yetersizliği
- Bilgi akışında eksiklik
- Alt yönetimde eğitim eksikliği
- Belirsiz politika
- Çalışma grupları arasında olumsuz ilişkiler
- Çalışanlar ve denetçiler arasında kötü ilişkiler
- Çalışanlara karşı dürüst olmayan yönetim
- Mesai arkadaşının özel problemleri

Bir iş yerinde çalışanların takım çalışmasının güdülenmesinde aşağıda belirtilen koşullar göz önüne alınmalıdır:

Görevler, zihinsel ve maddi açıdan tatmin edici olmalı;

Pozisyonuna göre çalışan, iş yerindeki başarı sürecine katkı sağladığı duygusunu hissetmeli;

Her şekilde performansın tanınmalı;

Çalışana kendini geliştirme imkânı verilmeli, sorumluluk alma fırsatı verilmeli ve bu bağlamda etkin olabilmesi için imkânlar tanınmalı.

#### **4.5. Konuşma ortağı ve gereksinimleri**

Gereksinim bir eksiklik duygusunun giderilmesi isteğidir!

Talep edilen bu gereksinimin giderilmesi için, birey ödeme yapabilecek durumda ve buna hazır ise bir gereksinim söz konusudur.

Talep alanında sahip olma ve var olan değerleri birbirinden ayırabiliriz. Ekonomik satın alma motifleri bireysel gelecek güvencesini belirlerken, ideal satın alma motifleri saygınlık hatta kendi içsel tatmine hizmet etmektedir.

Maslow 50'li yıllarda 5 basamaklı bir gereksinim piramidi betimlemiştir. Bunlar şu şekilde yer alır:

Temel gereksinimler (Besin maddesi, giysi, konut, iletişim, devinim)

Güvenlik gereksinimleri (can ve mal güvenliği, hastalıkta ve yaşlılıkta bakım güvenliği)

Toplumsal gereksinimler (ilgi, arkadaşlık)

Ego merkezli gereksinimler (bağımsızlık gereksinimi, öz onaylama gereksinimi, prestij, konum, erk gereksinimi)

Maslow gereksinimlerin ard arda oluştuğuna ve ancak bir önceki basamağın gerekleri karşılandıktan sonra diğerinin oluşabileceğine inanmaktadır.

Ayrıca bu gereksinim zinciri çağı takip etmektedir. Özellikle güncel haberler, yayınlara özgü ya da reklam etkili sunulan durum betimlemeleri basamakların önemini kısa süreli değiştirebilir.

#### **4.6 Satış Motifleri**

Son olarak bir görüşün satın alınması ve satılması aşağıdaki motiflerin birine ya da birden fazlasına dayanmaktadır:

- Kazanım sağlamak
- Kayıpları önlemek
- Refahı büyütme
- Huzursuzlukları önlemek
- İçsel öz hoşnutluğa ulaşmak
- Dışsal saygı görmek

## **5. Liderlik ve ikna etme**

Liderlik, başka bir insanı bir eyleme yöneltme çabasıdır.

Bir ürün veya hizmeti satmak veya bir tartışmada kendi fikrinizi beyan ederek karşıdakileri yönlendirmek, bir satış sürecidir. Bu doğrultuda sadece bir ürünün satılması değil aynı zamanda bir eğitim içeriğini aktarmak da bir satış işlemidir.

Başarılı bir satış işlemi sonuçları şu anlama gelmektedir:

Doğru ortak ile – Hedef kitle

Doğru fikir ile – Mantık

Uygun kelimeler ile – İletişim

Uygun dil ile / Dilbilim

Doğru statüde – Sosyoloji/Psikoloji

Uygun amaç ile – Melodi

Doğru zamanda – ‘evet’ kelimesini alabilmek için zamanlamayı konuşmak!

### **5.1 İkna etmeye yönelik ilkeler**

Satış sürecinin detaylarına girmeden önce, görüşme öncesi bir kılavuz hazırlamamız gerekir. Başarılı bir konuşma için etrafımızı ve davranışlarımızı hazırlamalıyız:

1. Kendinizi arkadaşınıza/ortağınıza göre daha iyi hazırlayın.

Belgeleri temin edin, okuyun, inceleyin ve değerlendirin.

Görsel olarak teknik yardım alın ve hazırlayın.

Amacınızı ve niyetinizi söyleyin ve bunları gerekçelendirin.

Tanımlamalar yapın.

Arkadaşınız/ortağınız hakkında bilgi edinin.

Uygun şekilde giyinin.

Size uygun bir mekân seçin / Rahat olun.

2. Olumlu bir ortam yaratın.

İlk izlenim çok önemlidir — Beklentiler.

İyimser duruma dâhil olun.

Ortak ilgileri vurgulayın.

Kendinizi ve arkadaşınızı giriş aşamasında hemen etkinleştirmeyin.

Göz teması kurmaya çalışın ve arkadaşınızın davranış ve özelliklerini destekleyin.

Ortam gerilse de sakin ve rahat olmaya çalışın.

Provoke olmayın ama sorunlara anlayış gösterin.

Arkadaşınızın sözünü gerekmedikçe kesmeyin.

Arkadaşınıza/ortağınıza ismi ile hitap edin.

Esprilerde ve övgülerde dikkatli olun.

3. Sorular sorunuz.

Sorular sorun — soran yönlendirir.

Daima amacına uygun sorular sorun.

Konuşmanıza şüphe uyandırmayan sorularla başlayın.

Tartışma sürecini sorularla belirleyin.

Tanımlamaları ve görüş birliklerini tekrar sorgulayın.

4. Kendinizi gösterin.

Kısa ve görsel olan örnekler ve karşılaştırmalar getirin.

Tabelalar, resimler, çizimler, grafik gösterimler sunun.

5. Doğru sıralamalarda argümanlar belirtin.

Argümanları birbirleri ile zincirleyin ve olumsuz sorulardan olabildiğince sakının.

Sıralama: Gereksinim analizi, Problem çözme teklifleri, Eylem hareketliliği.

Sadece doğruları söyleyin- Yalancının mumu yatsıya kadar yanar.

Tartışmada bütün argümanlarınızı ortaya koyma zorunluluğunuz yoktur. En kuvvetlisini konuşmanızın sonuna bırakın.

6. Doğru zamanlamada amaç odaklı konuşun.

Uygun ses tonu ile sakın bir şekilde konuşun.

Konuşmada/tartışmada olumsuz dönütlere girmeyin.

Söz aldığınızda sadece söylemek istediklerinizi konuşun.

Konuşmanın/tartışmanın süresini mümkün olduğunca belirleyin ve bu arada karşılıklı konuşmaların da olacağını göz önünde bulundurun.

Karşı tarafın düşünme zamanı için konuşmalarınızda küçük aralar verin.

Arkadaşınıza/ortağınıza önem verdiğinizi hissettirin.

Dürüst eytişim/diyalektik ikna etme amacıyla soru ve yanıtların ciddi bir oyundur ve yüksek satış baskısında olduğu gibi iddia ve görüşlerin savaş retoriği değildir.

Arkadaşınızın/ortağınızın şeffaf olması bir zayıflık değildir.

## **5.2 Başarılı bir iletişimin gerçekleşmesi için ilk izlenim çok önemlidir**

İsim etiketi veya bir kartvizit ilk iletişim için önemli bir etkindir. İsimlerin bilinmesi genelde müşteriler için netlik açısından önemlidir.

Abartılı olmadan konuşmalarınızda müşterinize açık olun ve beklentilerinizi belirtin ve mümkün ise saygı çerçevesinde ismi ile hitap edin. Duruma uygun giyinin (ne çok resmi ne de çok rahat).

Tırnak temizliğine ve ayakkabılara dikkat edin (düzgünlüğün belirtisi). Bakımlı olun (ağız ve beden kokusunun olmaması, abartılı parfümden kaçınmak).

Konuşma ortağınız ile sosyal düzlemde hedeflenen konuşma düzeyini dengeleyin (ne fazla samimi ne de çok resmi).

Cevaplarınız öz, objektif ve yetkin olsun.

Güven izlenimini bırakın (kötü mizahtan kaçının.)

Unutmayın:

İkna edici yöneticiler ve satış personeli konuştuğu bireye saygı gösterir ve konu bağlamında argümanlar verir.

Saygısızlık küçük ve haset olan insanların keskin ve yaralayıcı silahıdır.

Muhatabı olan kişileri küçük düşürmeye çalışan insanların kendileri küçüktür ve acınacak haldedirler!

Kibirli ve alaycı gülümseyen kişiler ciddi bir konuşmaya girmek istemezler, kendilerini göstermek ve ispatlamak isterler!

Hırçın bir şekilde bağırarak bireylerin argümanları zayıftır ve genelde haksızdırlar!

Tekliflerin yararlı olduğunu sunan kişi ancak bundan emin ise, güven hissini uyandırır.

Uygulamalar ve tecrübeler göstermektedir ki ancak bazı seçkin aktörler başkalarının rollerine girebilirler. Diğer bir ifade ile başkasının düşüncesini başarılı bir şekilde temsil ederler. Temelde bireyin bir hizmetin veya ürünün yararları konusundaki heyecanı, ancak bundan kendisi ikna olmuş ise inandırıcıdır. Dürüst eytişim/diyalektik ikna etme amacıyla soru ve yanıtların ciddi bir oyundur ve yüksek satış baskısında olduğu gibi iddia ve görüşlerin savaş retorikliği değildir.

Bu doğrultuda ikna tekniğine yönelik eğitim ancak kendisinin inandırıcılığı var ise anlamlıdır. Nasıl bir sigara tiryakisinin sigara bırakma konusundaki argümanları inandırıcı olmaz ise ebeveyn ve öğretmenler de emin olmadıkları bir konudaki yönlendirmelerde çok ikna edici değillerdir. Bundan dolayıdır ki politikacılar “demokratik çoğulcu görüş” konusunda hemfikir değillerse ikna etmede inandırıcı olamazlar.

### **5.3 İletişimde bulunduğunuz kişiye yönelik psikolojik değerlendirmeler**

Özellikle ilk kez buluştuğunuz bireyler/müşterilere yönelik, dikkat çekmeyen değerlendirmeler son derece önemlidir. Muhatabı olduğunuz kişinin duruşundan, yürüyüşünden, mimik ve jestlerinden, dinamizmi ve selamlaşma şeklinden hangi seviyede olduğunu ve nasıl davranacağını belirleyin. Görünüşü, el sıkma şekli, gözler ve ağzı bu konudaki önemli diğer ipuçlarıdır. Kişilik gösteriminde çoğu



zaman bir el sıkışma sözlü bir ifadeden daha anlamlıdır. Böylelikle bireyin karakter özellikleri ve mizacı hakkında genel bir fikir alırsınız.

Avrupa kültür ortamında el sıkışma görüş paylaşımları için bir açıklık ifade eder. Bundan dolayıdır ki el sıkma durumuna mümkün olduğunca itina gösterilmeli. Selamlaşmada el sıkışma eski bir gelenektir ve Avrupa kültür ortamında doğal bir eylemdir. Bu hareketin derin anlamı şudur: “Elimde silah yok ve arkadaşlık için buradayım “. Askerlerin elini beresine dayayarak selamlaması, demir kaskın parçasının açılması gibi el sıkışma da kişinin iletişime açık olduğunu göstermektedir.

Arkadaşınız/müşteriniz tarafından el ile sunulan sinyali yakalayın. El sıkışma ile diğer önemli sinyaller gelmektedir ve böylece karşı tarafın hislerini anlayabilirsiniz. El sıkışmaya ne zaman ket vurabilirsiniz: Biri size yakışksız davranıyorsa, bilinçli olarak mesafe kurmak istiyorsanız ya da bir kadın veya üstünüz size elini sunmuyorsa. El sıkışma şeklinden, yüz ifadesi ve mimiklerle birlikte iletişimde olduğunuz kişinin size eşdeğer bir ortak, arkadaş veya düşman olarak gelip gelmediği ve bize karşı üstün görünüp görünmediği kolayca anlaşılabilir.

Kurth normal ve kısa olan el sıkışmasının dışında farklı formatların olduğunu belirtir ve el sıkışmaları psikolojik açılardan aşağıda belirtildiği gibi değerlendirir:

Elimize bir parça kumaş değmiş gibi yumuşak, hafif ve hissiz el sıkışması, ihtiyatlı bir davranış göstergesidir. Bu ihtiyat bir taraftan ‘emin olmamanın’ diğer taraftan ‘bencilliğin’ belirtisi olabilir. Bu tür bir el sıkışması her anlamda bireyin geri çekildiğini ve yaklaşmak istemediğini gösterir.

Avuç içini uzatan bireyin, görüşmek için baştan beri kaygıları vardır. Çekinceleri vardır, düşündüğü her şeyi söylemek istemez ve iletişimde bulunduğu kişiyi kıskanır ve şüphe duyar.

El sıkışmasında sadece üç parmağını veren kişi temelde kendini beğenmiştir ve kendisinin özel olduğunu inanır. Elbe’nin doğusundaki çiftliklerde genç asilzadeler hiyerarşik konumunu el sıkışması ile gösterirlerdi. Uşağa el verilirse sadece başparmak ve işaret parmağı uzatılırdı. O dönemde bir ziyaretçi kişisel sıralamasını uzatılan parmak sayılarından anlardı. Ancak aynı seviyede olanlar ve yüksek konumda olanlar tam dolu bir el alırlardı. Bu durum artık geçmişte kaldı.

Modadan gelen el öpücüğünde elin tersini yukarıya gösteren kişi hükmetmek ister. Avuç içini yukarıya gösteren kişi ise açık yürekliliği, iletişimi ve çoğu zamanda başkasına ihtiyaç duyduğunu belirtir. El konusunda bazı meslek gruplarına da işaret edebiliriz. En azından zanaatkârlar ve masa başı çalışanlar olarak ayırabiliriz.

Eğer arkadaşınız veya müşteriler bir el sıkışma olayını arzu etmiyor veya istemiyorsa bu konuda ısrarcı olmayın. Farklı kültür ortamlarındaki kadınlara karşı da hassas ve saygılı olun. Bazı ülkelerde el sıkışma olağan bir durum değildir ve özel hayata müdahale olarak da algılana bilinir. Bu da sonraki iletişim çabaları için size dezavantaj getirir.

El sıkışmaya ek olarak, gözler iletişimde bulunduğunuz kişinin duygusal durumu ve niyetleri hakkında ipuçları verir. Bundan dolayıdır ki birçok yazar ve düşünür gözleri bir gösterge ve ruhun penceresi olarak betimlemişlerdir.

Bilimsel çalışmalar göstermiştir ki birkaç saniye içerisinde hatta bazen saniye dolmadan karşımızdakine hoşnutluk veya soğukluk duyarız. Genellikle bu duyguyu dış görünüş, göz hareketleri veya jestlerden, bilinçsiz bir şekilde olumlu veya olumsuz olarak deneyimlerimize bağlarız.

Görüşme öncesi ve sonrası bakış türleri aşağıda belirtilenlere işaret eder:

Açık: insani tutum, güvenilir, samimi ve bazen naiflik.

Örtük: yorgun, dağınık, ilgisiz ama aynı zamanda şüpheli, haset, kıskanç, kaypak ve güvensiz.

Soğuk ve keskin: sivri ve zihni keskin ama aynı zamanda haşin, fanatik, zalim ve kötümser.

Şaşkın- cezbelenmiş: hesaplanmış ikiye bölünmüş, korkak, güvensiz, histeriye eğilim.

Vahşi-öfkeli: kavga eğilimli, hızlı sinirlenen, daima haklı olduğunu savunan, muhatabındaki kişiyi hırçın biçimde etkilemek isteyen.

Gözlerin yanında duygularımızı yansıtan yüz kaslarımız da vardır:

Alın kasları aynı zamanda dikkat kası olarak da bilinir. Bu kaslar sayesinde, şaşkınlığın ifadesi olarak kaşlar yukarıya çekilebilir. Yine bu kaslarla

konuştuğumuz kişinin dikkati çekilebilir veya dikkat çekme oyunu oynanabilir. Hatta zekâları düşük olan bireyler bile bu kasları devreye sokabilir.

Göz kapama kasları kederin ve acının kaslarıdır. Gerginleştiğinde kaşlar aşağıya doğru çekilir.

Kaç kasları aynı zamanda öfke kasları olarak da nitelendirilmektedir. Bu kaslar kaşların aşağı inmesini teşvik ederek “kaç çatma çizgisini oluşturur”. Bu kaslar gerginleştirildiğinde diğer birey gerginlik, memnuniyetsizlik, eleştiri, öfke ve sadakatsizlik hissedebilir.

Tüm davranışlar göz önünde bulundurularak yüz ifadelerinden belirtilen anlamlar ortaya çıkar:

- Hassasiyet: Seni seviyorum ve her şeyine inanıyorum.
- Duygudaşlık: Sana güveniyorum ve varlığına önem veriyorum.
- Dikkat: Ne söyleyeceğini merak ediyorum!
- Geri çevirme: İnanmıyorum ve teklifi geri çeviriyorum.
- Dert çekmek: Acı çekiyorum, lütfen sıkıntılara son ver!
- Kavga ifadesi: Yeter artık, dikkat et!

Yüz ifadelerin yanı sıra jestler görüş aktarmalarında önemli bir yer tutmaktadır:

Konuşma esnasında işaret parmağını çok kullanan kişi söylediklerinden çok emindir. İşaret parmağı ikna etmek ister ancak çoğu zaman kibirli olarak algılanır.

Bir konuşmada birey göze batan çok fazla el kol hareketi kullanıyorsa sinirli ve işgüzar olarak nitelendirilir. Bu bireyler çok çabuk karar alırlar ve fikirlerini de sık sık değiştirirler.

Sık sık ellerini ceplerine koyan kişiler, dikkat ve tereddüt imajları veririler. Bakışların parmaklarda/ellerde olmasını istemezler; ancak bu durum nezaketsizlik olarak da değerlendirilebilir.

Kollarını masaya koyan ve başını da kollarıyla destekleyen kişi güven duyma eğilimindedirler. Bu jestler büyük özgüven ve atılganlığa işaret eder. Bu

tutumdaki insanlar hedefe ulaşmak için çok fazla kaygı duymazlar. Genelde kibrin ve kendini beğenmişliğin işaretidir.

Birey konuşma sürecinde ellerini nereye koyacağını bilmiyorsa, kâğıt katlıyorsa, ekmek ufalıyorsa veya konuşma masasındaki nesneleri oraya buraya itiyorsa sinirlenmiştir. Kendisini huzursuz hisseder ve konuşmanın sona ereceğini veya en azından konunun değişeceğini ummaktadır.

Yüz ifadesinin yanında saç ve sakal biçimi ve aksesuarlar iletişimde bulunduğunuz kişinin konumu, yaşam tarzı ve bireyselliği hakkında bilgi verir. Eskiden uzun saç sanatçı, kısa saç ise tüccar olmanın bir göstergesi iken günümüzde saç uzunluğunun anlamları farklılaşıp birçok kez değişmiştir. Traşlı saçtan uzun saça kadar günümüzde her şey olağandır. Uzun saç bireyselliğe vurgu yapmak isterken, dövmeli “yapay saçsızlık” bir gruba aidiyeti vurgulamaya çalışır.

Giysiler gibi bıyık-sakal biçimleri de bireyin yaşam tarzı hakkında bilgi verir. Üst dudak bıyıkları erkekliğin önemini vurgularken, “mefisto sakalı” belirli (kibirli) bir bireyselliğe işaret eder. Dolu (uzun) sakal ise özel bir dikkati gerektirmektedir. Bu bireylerin yüz kas işaretleri sadece tahmin edilebilir. Yüz ifadesi ve mimikleri gözlerde yoğunlaşır. Bu nedenden dolayı psikologlar bu tip sakallı bireylerin, bazı şeyleri sakladıklarını düşünürler.

Parmak, el, boyun ve bacaklardaki takılar ve piercing bireyin konumu hakkında bilgi vermektedir (nikâh, nişan, dostluk, taş ve takı yüzüğü gibi). Kolye ve bilekliklerden genellikle kullanıcının yıldız işaretlerine inanıp inanmadığı ya da etki bırakmaya çalışıp ciddiye alınmak isteği vurgulanabilir.

İletişimde bulunduğunuz birey içe dönük ise dinleme konusunda daha iyidir ve daha çok soru sorar. Doğacak sıkıntı şudur: İçe dönük olan birey, kendisine en önemli bilgilerin aktarılmadığı hissine kapılabilir. Buna karşın dışa dönük olanlar iyi bir dinleyici olamayabilirler, soruları duymamazlıktan gelebilirler ve arzu edilen mesafeyi göz ardı edebilirler.

Yeni tanışılmış kişilerle yapılan konuşmalarda mesafe aralığı minimum olarak 30 cm olmalıdır. Dışa dönük birey bu mesafeyi göz ardı edebilir. Burada bilinmesi gereken şudur: İletişimde bulunduğunuz bireye yönelik mesafe arzusu; eğitim düzeyi ve hiyerarşiye göre değişebilir. Fazla mesafeli davranmak ilgisizlik, küçük görmek veya kibirlilik olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak olumlu iletişimin anahtarı başarılı bir selamlaşma ve iletişim kurma ile ilgili olup gereksinimlerin bu doğrultuda tespit edilmesi önemlidir. Unutulmaması gereken şudur: Soru soran yönlendiricidir!

#### **5.4 İkna etmek veya inandırmak**

Aristo'dan beri söz sanatı (Retorik) ve eytişim (Diyalektik) iletişimle öğretilmektedir. Her ikisi de düşünce iletiminde ve satış tekniğinde en önemli unsurlardır. Retorik yani söz sanatı akıcı konuşmanın sanatıdır. Diyalektik yani eytişim ise problemleri iletişimsel olarak çözme sanatıdır. Diğer bir deyişle ikna etmektir.

İkna etmek iletişimsel bir eylemdir ve bu süreçte konuşmacı muhatap olduğu birey tarafından, bilgi teklifine gönüllü bir onay alır. Bu ne demektir? Konuşmacı, konusu ve söz bildirimleri hakkında tutarlı ise ikna etme konusunda başarılı olur. Alıcı bu durumda satıcıya inanır, güvenir ve bilginin doğruluğuna inanır. Bu süreçte aynı zamanda satıcının da alıcıya güven duyması ve inancının olması gerekir.

İnandırmak konusunda ise iletişimde bulunduğunuz bireyin istemsiz onayı olur, çünkü birey alansal, hiyerarşik, politik, ekonomik, retorik veya diyalektik olarak kendini düşük hisseder. İnandırılan kişi özerklik kaybı hisseder. Özerklik kaybını yaşayan kişi, kendisini inandıran kişiye memnuniyetsizlik yansıtır.

Bir konuşmaya dâhil olması gerekenler, düşünce disiplini ve sıkıntılı bir durum olsa da önceden düşünülmüş olanları konuşma cesaretidir. “Tüccar kuralı” şöyledir: Bütün sorulara dürüstçe cevap vermek. Ancak bütün “doğrular” sorulmadan söylenmek zorunda değildir. Bundan dolayı: sorun, sorun ve yine sorun!

Bir satıcı ikna etmek veya inandırmak isteğini durumsal olarak kendisi belirlemelidir. Uzun vadede bir müşteri veya ortağı bir anlaşmaya vardırarak için önerilen -her zaman mümkün olmasa da- ikna etmektir.

##### **5.4.1 ‘Soran yönlendirir’ eski bir bilgeliktir**

Soruları ben sorarım. Bunu birçok insan çocukluğunda ebeveynlerinden duymuştur. Bu deneyimden dolayı sıradan bir sohbette bile, soru sormak birini sorgulamak şüphesini getirmektedir. Ancak soru sorarak arkadaşımızın özelliklerini ve gereksinimlerini görebiliriz. Yetkililer, ebeveynler, eğitimciler ve

satıcılar ancak çok soru sorarak konu hakkında bilgi sahibi olurlar, ama aynı zamanda kendilerine soru sorulma konusunda izin vermelidirler. Farklı tarzda sorular mevcuttur:

Kapalı uçlu sorular kısa ve öz cevaplar beklerler:

Kapalı uçlu sorular ile somut bilgiler alınabilir ve bilinçli bir biçimde bilgiler aktırılabilir.

Kapalı uçlu sorulara verilen cevaplar şu şekildedir:

- Evet
- Hayır
- Bilmiyorum
- Bir sayı, bir numara, bir tarih, bir veri
- Bir isim, bir adres

Açık uçlu sorular daha çok müşterinin ihtiyacına göre belirlenir.

- Ne –
- Hangi –
- Nerede –
- Nasıl –
- Niçin.

“Neden” soruları daha çok çocuklar tarafından kullanılmaktadır. Yönlendirici ve eğitsel konuşmalarda mümkün olduğunca “Neden” sorularından kaçınılmalıdır. “Neden” çözümlenmemiş geçmişe yönelir ve olumlu giden bir sohbeti tehdit edebilir.

İletişimde bulunduğunuz bireyin olumsuz soruları, konuşmanın olumlu olarak devam edebilmesi için ilk başta duymamazlıktan gelinebilir. Bu tür sorular sıkça tekrarlanıyorsa göz ardı etmemek gerekir, çünkü büyük olasılıkla bu konudaki cevaplar önemli olacaktır.

Satış sahasında faydalı sorular sormak, çoğu zaman yararlıdır:

- Bu sizin istediğiniz bir şey mi?
- Bu size yararlı mı?
- Bu size yardımcı olur mu?
- Bu sizin işinizi kolaylaştırır mı?
- Bu sizin ilginizi çeker mi?
- Bu sizin gelirinizi koruyacak mı?
- Bu sizin kayıp riskinizi azaltır mı?
- Bu sizin talebinizi karşılar mı?
- Bu sizin dış görünüşünüzü teşvik eder mi?
- Bu sizin için bir avantaj mı?
- Bunlar sizin müşterilerinize yardımcı olur mu?
- Bu sizin rakiplerinize karşı avantaj sağlar mı?

#### **5.4.2 Dil melodilerinin belirleyici olasılıkları**

Sadece insanlar değil, aynı zamanda hayvanlar da dil melodilerini anlayabilirler. Bunu bütün kedi, köpek ve at sahipleri bilirler. Dil hızı, esneklik ve ses düzeyi ile bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde bildirimlerimizi duygusal olarak ifade ediyoruz.

Çeviri destekli görüşmelerde, çevirinin yanında dil melodisi de belirleyici bir bilgidir. Çok çaba harcanmadan ve konuyu emin şekilde belirten orta düzeydeki dil melodisi güven vericidir. Buna karşın yüksek sesli tonlamalar ve hummalı argümanlar bir güvensizlik yaratmaktadır.

Bölgesel diller, konuşma hızı, ses düzeyi, uyumlu sükûnet veya uyumsuz kargaşa ile bazen isteyerek veya istemeyerek, iletişimde olduğumuz birey ile aramıza büyük ya da küçük mesafeler koyarız. Bu mesafe ya da bireye olan baskı ve bunun yanı sıra sen veya siz hitabı; unvan, dernek veya kulüp üyeliği, doğum yeri, ikamet yeri, etnik grup mensupluğu ve cinsiyete göre değişebilir. Bu farklı tanımlamalar olumlu konuşmalarda dostça kullanılabilir.

“Kavgacı konuşmalarda” sen hitabı ve/ veya grup mensubu vurgusu, muhatap kişiyi daha “küçük” yapmak için sarf edilen sözlerdir. Bu tür saldırılarda küçümsenen olarak karşı taraf, eline fırsat geçince öcünü almak ister.

Bu bağlamda Machiavelli’nin temel fikri, zamanın ve enerjinin üçte birini kullanmaktır:

Olumlu ve görünür sonuçlar elde etmek için;

Çevredeki oluşumları kendi başarısı olarak olumlu şekilde takdim etmek için;

Düşmanlara veya iftiralara karşı mücadele etmek ve tüm kıskançları dışlamak için.

Eğitsel ve gelişimsel açıdan, Avrupai kültür ortamlarında 16 yaş üstü kişilere ‘siz’ diye hitap edilir. Bazı lehçelerde, Aalemanca, Frenkçe ve Slav lehçelerinde olduğu gibi, çoğul olan ‘siz’ zamiri, Almanca yazı dilindeki tekil nezaket ‘siz’ zamiri ile özdeştir. Eski geleneklere göre, insanlar aralarındaki mesafeyi duygusal yakınlaşma, tanıma süreci ve güven duyma sebepleri ile giderek daraltıyorlardı. Ancak bu durum Anglosakson dillerin yayılması ve kullanılması ile değerini kaybetmiştir. Ne yazık ki Almanya’da eskiden güvene dayalı olan yaklaşım unutulmaya doğru yol almaktadır.

16-18 yaş aralığında ve üstünde olan genç yetişkin bireylere ismi ile ve siz diye hitap ettiğimizde, mutlu olup gururlanmaktadırlar. Bu bağlamda usta, çırağı ve müdür, asistanı ile eşit seviyede bir konuşma düzleminde bulunurlar. Hiç şüphe yoktur ki bu durum tanınma ve özdeşleşme açısından önemli bir adımdır.

Aynı zamanda yardımcı çalışanlara, yabancılara ve engellilere olumlu anlamda dilsel mesafeler bırakmak özdeşleşme ve motivasyon açısından önemlidir. Ne yazık ki biz insanlar, küçümseyen ‘sen’ hitap şekli ve çocukça ifadeler ile bu insanlara mesafe kurmaya meyilliyiz.

Duygusal olarak gittikçe azalan mesafeler ve artan güven duyguları ile aşağıda belirtilen hitapları sıralayabiliriz:

Ünvanı ve/veya soyadı ile hitap - Siz

- Soyad - Siz
- Ön ad - Siz
- Soyad - Sen
- Ön ad – Sen

Özel bir durum olarak günümüzde Slav ülkelerinde babanın adı saygıyla anılacak şekilde belirtilmektedir; örneğin „Gustavowitch“ (Gustav’ın oğlu) ve dostça ‘sen’ hitabı kullanılmaktadır.



Eski K ve K monarşi ülkelerinde (Avusturya- Macaristan) hitaplarda kullanılan ünvanlar gittikçe önemini kaybetmektedir. Ancak bu hitap şekillerin çok açık bir işlevi, kişilerarası iletişimde hiyerarşiyi belirlemektir. Aynı zamanda kadınlarda bugünkü durumdan farklı olarak eskiden eşlerin toplumsal statülerine göre hitap edilirdi. Kadınların erkekler gibi eşit hakları sahip olması ile bu durum değişti.

#### **5.4.3 Dinleme etkin bir faaliyettir**

İletişimde bulunduğunuz kişinin ihtiyaçlarını ve görüşlerini bilerseniz amacına uygun argümanlar getirebilirsiniz. Özdeşleşme; taleplerin iletiminde veya ürün satışında durumu doğru değerlendiriyorsanız, mantıksal ve duygusal olarak doğru biçimde hareket eder. Alıcı eğer zamanın/sürenin yarısından fazlasında konuşur ise, kural olarak satıcı ve alıcı arasındaki en iyi iletişim gerçekleşmiş demektir. Verimli bir görüşme için en uygunu, satıcının konuşmasının %75'inde sorular sorması ve % 25'inde ifadelerde bulunmasıdır.

Birçok satıcı dışa dönüktür ve hızlı başarı elde etmeye yatkındır. Birçok alanda hızlı sonuç alma geçerlidir, satıcılar arsında rekabet ilişkisi olan bir alışveriş merkezinde satıcılar yüksek satış baskısının yöntemlerini kullanmaya eğilimli olurlar.

Ailede, derneklerde ve firmalarda olduğu gibi tartışma konularındaki görüşmelerde etkin bir şekilde dinleme, anlamamanın tek yoludur. Cevap vermeden önce ilgili ve dikkatli bir biçimde dinleyin. “Seni/sizi öyle anladım ki” gibi ifadeler kullanın. “Sen dedin ki” veya. “Siz dediniz ki” gibi söylemlerde bulunmayın.

Sorular sorun!

Bu doğrultuda aşağıda sıralanan etmenler önemlidir:

- Uzmanlık yetisi
- Teknik, ticari ve hukuki durum
- Özellikle ihracatta satış tecrübesi
- Sosyal yetkinlik ve sosyal çevreye uyum sağlama yeteneği
- Duyuşsal yetkinlik, hedef ülkedeki davranış biçimlerinin anlaşılması
- Çalışanın kişisel uzun vadeli hedeflerinin bilinmesi

### 5.5 Önemli kişilik ölçütleri

- Hedef odaklı yönlendirme ve heyecan gösterme yetisi
- Kendini güdüleme ve başkasını güdüleme
- Analitik beceri ve etkin dinleme
- Kavramsal beceriler
- Yaratıcılık ve sezgi
- Plan yapma ve organizasyon becerisi
- Beklenmeyen çevresel etkilere yönelik doğaçlama ve esneklik becerisi
- Amaç doğrultusunda süreklilik
- İletişim becerisi
- Dil alanında bilgi ve dil yetisi
- Liderlik becerisi ve atılganlık
- Entegrasyon becerisi ve takım çalışması
- Öteki kültürlerle açık olmak
- Yabancı davranışlara hoşgörülü olmak
- Kişilikte olgunluk
- Zihinsel esneklik
- Yaş
- Sağlıklı erk
- Aile tarafından gösterilen esneklik
- Faaliyet hazırlığı
- Motivasyon

## 6. Kaynakça

1. Correl W.: Menschen durchschauen und richtig behandeln; MVG München.
2. Dülfer E.: „Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen; München.
3. Duran E.: "Challenges of Higher Education Institutions in the Balkans", III Balkan Universities Network Meeting, Trakya Universität Edirne Mai 2010,
4. Fischer, E.P.: Aristoteles, Einstein & Co, Eine kleine Geschichte der Wissenschaft in Porträts; Pieper München.
5. Heuck A.: Von Natur aus anders? Eine biologische und sozialpsychologische Betrachtung der Geschlechterdifferenz;; Magisterarbeit GRIN Verlag München
6. Hoffmann H.; Kreativität, Die Herausforderung an Geist und Kompetenz; Printul- München.
7. Kirchner B.: Dialektik und Ethik; Gabler Wiesbaden.
8. Kurth H.; Menschenkenntnis auf einen Blick; Ariston Zürich
9. Lay R.: Führen durch das Wort, Fremd- und Eigensteuerung, Motivation Kommunikation; Rohwohlt Reinbeck.
10. Lay R.: Wie man sich Feinde schafft; Econ Düsseldorf Wien New York Moskau.
11. Pakkenberg B.: Neocortical neuron number in humans: Effect of sex and age; The Journal of Comparative Neurology; Wiley Periodicals Inc. USA
12. Peale N.V.: Die Kraft des positiven Denkens; Oesch Zürich.
13. Pease A. und B.: Warum Männer nicht zuhören und Frauen schlecht einparken; Econ Ullstein List München.
14. Pöppel E.: Lust und Schmerz; Über den Ursprung der Welt im Gehirn; Goldmann München.

15. Raupp M: Theoretical and Practical Aspects of the Elements of "Marketing Mix" Prague / Moscow / Basel.
16. Raupp M.: Managementbezogene und organisatorische Anforderungen der Exportstrategie, in: K. Macharzina / M-J. Österle (Herausgeber) Handbuch Internationales Management Gabler Wiesbaden.
17. Raupp M.: The debate Concerning the Effect of Bioinformatics on Food production. Scientia Agriculturae Bohemica CZU-Prague 2001.
18. Raupp M.: "Lörrach Symposium - Lörrach Sempozyumu, Trakya Universität Edirne Mai 2011,
19. Sommer V.: Lob der Lüge, Täuschung und Selbstbetrug bei Mensch und Tier; Beck München.
20. Scholl-Latour P.: Unter Kreuz und Knute, Russische Schicksalsstunden; Bertelsmann München.
21. Seyhan Yücel, M. (2011). Internet Use with Learning Aim: Views of German Language Pre-Service Teachers. Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry, 2(4), 52-70
22. Seyhan Yücel, M. (2011). Die Sprachausbildung an der Trakya Universitaet, Lörrach Symposium, Trakya University, Edirne, 2. Mai 2011, 1-5
23. Seyhan Yücel, M. (2009). A Study On Motivational Factors Of Students In German Language Teaching Department At Trakya University, US-China Education Review ,USA, 6,(12), 1-13
24. Seyhan Yücel, M. (2009). Wie Kinder, Lehrer Und Eltern Kinderrechte Erleben- Zum Beispiel In Der Türkei, Frühes Deutsch, 18, Goethe- Institut, Deutschland, 42-47,

## **7. Yazarlar**

### **Prof. Dr. Mukadder Seyhan Yücel**

Schweinfurt (Almanya) da doğmuştur. İstanbul Üniversitesinde Alman Dili ve Edebiyat, Yüksek Lisans ve Doktorasını İstanbul Üniversitesi Alman Dili Eğitimi'nde tamamlamıştır. Trakya Üniversitesi (Edirne), Eğitim Fakültesi Alman Dili Eğitimi Profesörü. Trakya Üniversitesi Dış ilişkiler biriminde görev almıştır. Uzmanlık alanları: yabancı dil Almanca 'da yöntem ve yaklaşımlar, erken yaşta yabancı dil eğitimi, Kültürlerarasılık ve Almanca derslerinde bilgi ve iletişim teknolojileri.

### **Prof. Dr. Manfred G. Raupp**

Staffort/Karlsruhe (Almanya) bölgesinde doğup büyümüştür. Üniversite eğitimin Tarım, ziraat, ekonomi ve yönetim bölümlerini Karlsruhe-Augustenberg, Nürtingen, Stuttgart-Hohenheim ve Fontainebleau^da tamamlamıştır. Yaşam Bilimleri alanında (Life-Science-Branche), Ciba-Novartis, Basel, İsviçre'de, Doğu Avrupa ve Orta Asya bölgelerinde tohumlar ve zirai kimyasallar alanında yönetici ve girişimci. Devlet kurumları ve endüstri için pazarlama ve satış danışmanı ve eğitmen, Avrupa Birliği danışmanlığı.

Prag-Suchdol'daki Zemedelski Teknik Üniversitesi'nde satış ve yönetim alanında Profesör olarak; Dual-Üniversitesi BW-Lörrach, Chester Üniversitesi İngiltere ve Trakya Üniversitesi, Edirne, Türkiye'de Erasmus eğitmeni olarak görev almıştır.

1982 yılından itibaren uluslararası Rotary de etkin bir şekilde uluslararası gençlik projelerini yürütmektedir.

### **Dr. Peter G. Hartman**

Brno, Çekoslovakya'da doğmuştur, İngiltere'de büyümüştür. Orta dereceli eğitimini Portsmouth Grammar School 'da. Lisans ve Yüksek Lisan eğitimini Fen ve doğa bilimleri alanında Oxford Üniversitesi, Merton College (İngiltere) de tamamlamıştır. Yüksek lisans ve doktora unvanını İngiltere Portsmouth Üniversitesinden almıştır. Post doktora araştırması Tübingen Max-Planck-Enstitüsü (Almanya) ve Bio merkezi Basel Üniversitesinde (İsviçre) devam ettirmiştir. 25 yıl boyunca Basel Hofmann-La Roche Ltd.'de, klinik öncesi araştırmada çeşitli pozisyonlarda çalışmıştır.