

**ÇELËSI I SUKSESIT NË KARRIERË  
DHE ZHVILLIM TË PERSONALITETIT ËSHTË  
AFTËSIA GJUHËSORE**

**Abetare për dialogun shqip-gjermanisht-anglisht**

---

**DER SCHLÜSSEL FÜR BERUFSERFOLG  
UND PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG  
IST DIE SPRACHKOMPETENZ**

**Lesefibel für den albanisch-deutsch-englischen Dialog**

---

**THE KEY TO PROFESSIONAL SUCCESS  
AND PERSONAL DEVELOPMENT IS  
LANGUAGE COMPETENCE**

**A primer for Albanian-German-English Dialogue**

---

**Manfred G. Raupp, Dardan Velija & Peter Hartman**

Publikuesi, Publikation, Publication:

Manfred G. Raupp, Dardan Velija, Peter Hartman;  
Loerrach International e. V. Association Register 1578

Redaktor gjuhësor: Bekim Kupina

Dizajni dhe mbështetja teknike:

Ardian Veliu, Manfred Raupp

Printing and Production:

Schaltungsdienst Lange Berlin

Prishtina, Stutensee, Loerrach 2020

ISBN: 978-3-945046-21-0

Ky publikim është i qasshëm si PDF nën:  
<http://www.madora.eu/> > Online Publications

Ky botim i dedikohet  
**rektorit Prof. Dr. Marjan DEMA.**  
Gjatë mandatit të tij si rektor (2016-2020)  
ua hapi botën të rinjve të Universitetit të Prishtinës.

\*\*\*

Diese Publikation ist  
Rektor Prof. Dr. Marjan DEMA gewidmet.  
Er hat während seines Rektorats 2016-2020  
die Universität Prishtina der Jugend der Welt geöffnet.

\*\*\*

This publication is dedicated to  
Rector Prof. Dr. Marjan DEMA.  
During his time as Rector from 2016 to 2020  
he opened the University of Prishtina to the youth of the world.

# **Çelësi i suksesit në karrierë dhe zhvillim të personalitetit është aftësia gjuhësore**

Abetare për dialogun gjermanisht-shqip

## **1. Parathënie**

Në jetën e përditshme ballafaqohemi vazhdimisht me sfidat e identitetit, ofertat e shitjeve dhe këshillave, qofshin ato në familje, me miqtë, ose në karrierën tonë. Që me ngrënie të mëngjesit na ofrohen komente dhe produkte nga shtypi, radioja dhe televizioni, me disa prej të cilave mund të identifikohemi, e disa prej të cilave i refuzojmë. Gjatë gjithë ditës ne ballafaqohemi me oferta të produkteve, shërbimeve dhe opinioneve që ne i pranojmë, i përdorim, dëshirojmë t'i kishim, ose të cilat ne vetë ua ofrojmë të tjerëve. Në "shoqërinë e shërbimit" në të cilën jetojmë, e njëjta gjë vlen për shërbime dhe aktivitete të kujdesit që kërkojmë ose ofrohen.

Ky libër është krijuar për të ofruar mbështetje dhe ndihmë për nxënësit, studentët, punonjësit dhe punëdhënësit në studimin individual të gjuhëve gjermane e shqipe. Për më tepër, ai përpiqet të shpjegojë qëndrimet për shkak të dallimeve kulturore, të cilat janë të rëndësishme për edukim për prindërit, mësuesit dhe në politikë. Punimet e autorëve të cituar gjenden në indeksin e literaturës, nuk ka fusnota, gjë që e bën leximin më të lehtë.

Dardan Velija e përgatiti tekstin në shqip për rotacionin e rektoratit në Universitetin e Prishtinës. Me këtë botim, ekipi i autorëve dëshiron të falënderojë Prof. Marjan DEMA për ndërkombëtarizimin e universitetit dhe inkurajon rektorin e ri Prof. Dr. Naser Sahiti për ndërkombëtarizimin e mëtejshëm të universitetit.

I jemi mirënjohës Ardian Veliut për disenjimin e kopertinës dhe përkrahjen teknike.

Manfred G. Raupp, Dardan Velija, Peter Hartman

Prishtinë, Stutensee, Loerrach shtator 2020

Përmbajtja:	Pagina
1. Parathënie	4
2. Njerëzit kanë nevojë për komunikim që të jenë njerëz	6
2.1 Njerëzit janë rezultat i trashëgimisë dhe mjedisit	7
2.2 Hierarkia Sociale	10
2.3. Gara midis gjahtarit dhe presë	11
2.4 Inteligjenca dhe emocioni	13
3. Lidhshipi në Informacionin dhe Njohuritë Sociale	14
3.1 Egoizmi ka lëvizur në drejtimin e individualizimit	15
3.2 Truri.	16
4. Fjala dhe gjesti janë baza e gjithë komunikimit	22
4.1 Gjuha e shkruar dhe e folur	25
4.2 Përshtatja e komunikimit situatës	26
4.3 Djemtë dhe vajzat komunikojnë ndryshe	27
4.4 Aftësia për të motivuar	28
4.5 Partneri i bisedës dhe nevojat e tij	29
4.6 Motivi për të blerë	30
5. Udhëheqja dhe bindja	30
5.1 Bazat e bindjes	31
5.2 Përshtypjet e para si rregull janë vendimtare për një komunikim të suksesshëm	33
5.3 Vlerësimi psikologjik i partnerit bisedues	34
5.4 Mbushja e mendjes dhe bindja	39
5.4.1 “Kush pyet, udhëheq” është një urtësi e vjetër	40
5.4.2 Intonacioni mund të jetë vendimtar	41
5.4.3 Të dëgjuarit është një veprim aktiv	43
5.5 Krite të rëndësishme të personalitetit	44
6. Literatura	45
7. Autorët	47
German ab Seite	49
English from page	99

## 2. Njerëzit kanë nevojë për komunikim që të jenë njerëz

Njerëzit kanë nevojë për ushqim, rroba dhe një strehë për jetesë. Këto janë kërkesat themelore të njerëzve. Por, të gjithë e dimë që nga fëmijëria e hershme se "njeriu nuk jeton vetëm nga buka".

Ajo që ne kërkojmë, përveç nevojave themelore fizike, janë: vëmendja, edukimi, komunikimi, shëndeti dhe kujdesi. Në jetën e përditshme, ne jemi vazhdimisht blerës dhe shitës, dhe ne përgjithësisht e shijojmë këtë ndërveprim, përveç nëse mendojmë se jemi duke "luftuar për mbijetesë çdo ditë", gjë të cilën qielli dhe rrethi ynë do të donin ta evitonin.

Blerja e mallrave dhe shërbimeve është vetëm një formë e blerjes - edhe formimi i një opinioni ose vlerësimi mund të konsiderohet si i tillë, megjithëse nuk përfshin para ose mallra. Meqenëse një opinion zakonisht mund të ndryshohet pa humbje komerciale, adoptimi i mendimeve të tjerëve nuk konsiderohet "blerje dhe shitje". Edhe në transaksionet ditore, "blerja e mendimit të shitësit" është hapi i parë drejt një kontrate. Për të siguruar një ndjenjë përgjithësisht të mirëqenies, gjithmonë duhet të përpiqemi ta përmbushim premisën e fituesit të përhershëm. Kjo do të thotë komunikim i vazhdueshëm, pasi sukcesi nuk vjen si "mana nga qielli". Janë kryesisht gjërat e vogla në jetë që na bëjnë të ndihemi fitues, të tilla si kur mësojmë diçka të re, kur gjejmë një pazar të mirë, ose ndoshta thjesht kur shmangim një humbje të mundshme.

Si të rinjtë ashtu dhe të moshuarit kërkojnë komunikim për sukses në jetë. Ne kemi nevojë për familjen, miqtë, mësuesit, partnerët e biznesit, konkurrentët, miqtë, kundërshtarët politikë, etj. për një ndërgjegjësim të plotë mbi jetën. Jeta është amplituda midis ndjenjës së lumturisë dhe shqetësimit se cilat opinione dhe cilat mallra i duam, ose mund t'i blejmë, dhe me çfarë çmimi.

Friedrich II - Staufer - inicioi një provë të komunikimit në Mesjetë, në të cilën infermierët e kishin të ndaluar të flisnin me foshnjat nën kujdesin e tyre, ose t'u kushtonin atyre çfarëdo vëmendje pos ushqimit dhe ndërrimit të tyre. Qëllimi ishte ta zbulonim gjuhën proto-njerëzore, të cilën ai mendonte se foshnjat do ta zhvillonin vetë. Rezultati ishte tragjik - të gjitha foshnjat vdiqën.

Ergo, ne kemi nevojë për komunikim, pasi njerëzit kanë humbur shumë nga instinktët e tyre gjatë evolucionit. Nga njëra anë kjo është një gjë e mirë, nga ana tjetër ajo sjell pasoja për sjelljen tonë. Ne kemi një domosdoshmëri gjatë gjithë

jetës për të mësuar dhe diskutuar, ndaj nëse e bëjmë këtë me një qëndrim pozitiv dhe e kufizojmë veten të mundshme, blerja dhe shitja e përditshme bëhet e këndshme.

## **2.1 Njerëzit janë rezultat i trashëgimisë dhe mjedisit**

Jeta jonë krijohet nga gjenet që trashëgojmë nga prindërit tanë, të cilat e përcaktojnë vetëdijen dhe konstruktin tonë, shtesat dhe konstituimin tonë. Por, ne bëhemi individë vetëm përmes edukimit dhe ndikimit të mjedisit tonë. Njerëzit kanë nevojë për përkujdesje më të gjatë se të gjitha speciet tjera në planet gjatë foshnjërisë. Gjithashtu kanë nevojën më të madhe për komunikim për të qëndruar të shëndetshëm sikurse edhe të mësojnë se si të veprojnë në mënyrë të pavarur. Ndikimi i mjedisit tonë në kërkesat tona është shumë i madh, d.m.th. shumë gjëra që dëshirojmë varen nga rrethina jonë e afërt. "Më trego se me kë rri (kush janë miqtë e tu) dhe unë do të them se kush je", është një thënie e njohur e urtësisë popullore. Familja, mësuesit, rrethi i miqve tanë shërbejnë për të na formësuar dhe ndikuar, veçanërisht në rininë tonë. Pavarësisht nëse e pranojmë apo jo, zhvillimi personal, pasurimi, lumturia, rreziku dhe mundësitë, rrjedhin të gjitha nga këto kontakte.

## **Evolucioni dhe biologjia zhvillimore**

Historia njerëzore fillon rreth 1.5 milion vjet më parë me Homo erectus, specie që zhvillohet në Homo sapiens. Periudhat e ngrohta dhe të akullnajave sikurse edhe rajonet e ndryshme bënë që njerëzit të zhvillohen ndryshëm. Edhe sot ka ndryshime të gjera në të folme dhe kulturë në të gjithë globin. Pos kulturave shumë të zhvilluara në shumë pjesë të botës, mund të gjejmë edhe grupe të popullive që janë ende në epokën e gurit, si p.sh. në Guinenë e Re dhe Oqeani. Ligjet biologjike ndikojnë në sjelljen tonë po aq sa edhe qëllimet dhe synimet e vendosura me vetëdije. Këto norma biologjike të sjelljes veprojnë në mënyrë autonome, por janë modifikuar ose zgjatur - me një vonesë kohore të konsiderueshme.

Gjuetarët dhe mbledhësit e epokës së gurit ende mund të vlerësoheshin si një pjesë integrale e natyrës. Kur furnizimi ushqimor rrallohej ata lëviznin tutje. Një horizont shumë i kufizuar i vetëdijes u mjaftonte. Sidoqoftë, tashmë njohuritë komunikoheshin në rrjedhën e rritjes së fëmijëve. Vetëm me kalimin në mënyrën e jetesës së vendosur, horizonti i vetëdijes u desh të zgjerohej. Blegtorët dhe

mbjellësit duhet të planifikojnë një vit përpara për të siguruar furnizimin ushqimor. Pos mbjelljes nevojitet edhe ruajtja ose mbrojtja e arave dhe bagëtime nga fqinjët xhelozë dhe / ose të uritur.

Konflikti me sjelljen tonë të specifikuar biologjikisht bëhet i dukshëm shpejt nëse e krahasojmë stilin e jetës së sotme me kushtet në fillim të historisë njerëzore. Ne rrallë ecim ose vrapojmë 40 km në ditë, distanca mesatare e mbuluar nga një gjahtar i hershëm, edhe atë vetëm në sporte vullnetare siç është një maratonë qyteti.

Në historinë e gjatë filogjenetike të njeriut, zhvillimet në kohët e fundit janë gjëra për të cilat stërgjyshërit tanë mund vetëm të ëndërronin. Lëvizshmëria pa përpjekje fizike dhe specializimi i veprimtarive pa marrë parasysh motin ose kohën e vitit janë vetëm dy shembuj. Ndërsa modelet e sjelljes ndryshuan ngadalë ndër shekuj, nevoja për t'u përshtatur është bërë gjithnjë e më e shpejtë nga pikëpamja e biologjisë evolucionare. Ne rrallë mund thjeshtë të ikim nga rreziku. Gjestikulimet kërcënuese nuk u bëjnë përshtypje palëve të tjera. Kjo do të thotë që ne nuk jemi të përgatitur për shumë situata në jetën e përditshme, ndaj reagojmë në mënyrë joracionale. Apo trupat tanë janë të stërngarkuar, ndaj vuajnë nga një sërë sëmundjesh të civilizimit.

Disa situata të cilat janë stresuese nga pikëpamja e biologjisë së zhvillimit:

Grupe me më shumë se njëqind individë, që kanë një vetëorganizim dhe nuk mund të kuptohen më nga individ

Grupet e projektit, të cilat janë të organizuara nga jashtë sipas standardeve të efikasitetit pa një përkatësi të qartë të grupit

Më shumë kontakt me të huajt se sa me njerëzit e njohur

Më shumë transferim të njohurive me mjete teknike siç janë: gazetatat, letrat, telefoni, radio, televizioni dhe interneti se sa nga kontaktet personale

Një përqindje shumë e madhe e aktiviteteve të reja në krahasim me aktivitetet e njohura

Më shumë përvoja pasive se aktive



Përparimet e shpejta teknike, të cilat bëjnë që përvoja e një brezi të shndërrohet në të pavlerë, ndaj ndryshon në mënyrë dramatike strukturën dhe standardet shoqërore.

Rritja e numrit të kompjuterëve për të mësuar e punuar si dhe reduktimi i kontakteve me njerëz të besuar (të besueshëm).

Mungesa e përvojës direkte në funksionimin e mjedisit tonë dhe prodhimin e ushqimit

Numër i madh i fëmijëve të nënave vetushqyese dhe kanë më pak kontakte me rreth të ngushtë të besueshëm familjar.

Megjithëse mjedisi kryesisht kërkon të kuptuarit tonë dhe përdorimin e ligjeve ekonomike, ne jemi ende qenie emocionale.

Natyra jonë themelore është të bëjmë gjueti çdo ditë dhe çdo mbrëmje të vendosim gjahun tonë përpara familjes sonë të mahnitur - por ne jemi vetëm gjahtarë në një shtëpizë të madhe hierarkike gjuetie dhe shpeshherë thjesht zbatojmë urdhra, ndaj i përmbushim detyrat që na janë dhënë. Ne natyrshëm qeshim kur fëmijët tanë pyesin "Babi, ke marrë përsëri para?", por ne shpesh jemi të irrituar sepse puna jonë është shumë e ndërlikuar për t'i shpjeguar familjes tonë në terma të thjeshtë. Ne nuk mund të shfaqim kënaqësinë tonë për një marrëveshje të suksesshme sepse kjo do të tërheqë vëmendjen e konkurrentëve tanë. Ne do të donim të neutralizojmë sulmuesit, por vlerat tona të krishtera dhe ligji janë kundër kësaj. Kemi makth natën sepse gjatë ditës kemi marrë vendime të shtyrë nga pikëpamja ekonomike dhe logjike, përderisa ndjenjat dhe emocionet tona do të kishin vendosur ndryshe. Ne vuajmë gjithnjë e më shumë nga problemet kardiovaskulare sepse jetojmë në kundërshtim me domosdoshmërinë biologjike. Sidoqoftë, ne jetojmë më gjatë se të parët tanë sepse mjekësia moderne mbron dhe mbështet. Do të duhej të dëgjonim më shpesh brendinë e vetes në mënyrë që të na i shpërfaqë emocionet tona. Atëherë do t'i kuptojmë më mirë njerëzit e tjerë. Kohët e "grushtave" fatmirësisht i kemi lënë prapa dhe për sa kohë që të hakmerremi vetëm në mendimet tona dhe jo me fjalë dhe vepra, është e mundur të arrihet një kompromis midis forcës lëvizëse biologjike dhe civilizimit.

Sidoqoftë, sjellja e disa pakicave tregon potencialin arkaik që njerëzit ende kanë. Qeveritë tona do të këshilloheshin të merreshin shpejt dhe me vendosmëri me

shkaktuesit e tillë të problemeve. Pavarësisht nga biologjia evolucionare, ne nuk mund dhe nuk duhet të tolerojmë mosndëshkimin e rrezikimit të jetës dhe pasurisë, vjedhjes së pronave të njerëzve dhe kompanive për shkak të një kompleksi inferioriteti ekonomik. Ose t'i lëmë të rinjtë tanë dhe shoqërinë që i dominon të shndërrohen në një shoqëri thjesht "argëtuese dhe të lojërave". Një shoqëri demokratike ka nevojë për norma që mbështeten nga shumica dhe respektimi i të cilave është i domosdoshëm, ndaj ajo do të rrezikohet ose shkatërrohet nëse këto nuk zbatohen.

## **2.2 Hierarkia Sociale**

Tani dihet se jeta e njeriut kontrollohet nga rreth 32,000 gjene. Për shkak të shumëllojshmërisë së kombinimeve që diktojnë se si dukemi, konstituimin tonë dhe aftësitë, mund të jemi të sigurt se çdo njeri është unik. Nga pikëpamja e biologjisë zhvillimore, secili prej nesh përpiqet t'i kalojë këto gjene tek brezi tjetër. Specie të ndryshme kanë mënyra të ndryshme të zgjedhjes së partnerit. Në shumicën e specieve, femra bën këtë zgjedhje, siç është rasti me njerëzit, derisa ata u vendosën dhe u civilizuan. Gratë zgjedhën për partner burrin që ishte më i dëshirueshmi për to. Burrat duhej të ecnin pas favorizimit të gruas, si në botën e kafshëve. Ky ishte rasti për aq kohë sa familja ose klani endeshin si mbledhës.

Me rrethimin e parë të një vendi për të zbutur kafshët e egra dhe posaçërisht për të kultivuar bimë, kjo ndryshoi. Nuk ishte më gjahtari më i fortë, më i suksesshëm dhe i guximshëm që kishte përparësinë. Tanimë ai që zgjidhte nusen e tij ishte kujdestari më i mirë i familjes me pronën më të madhe dhe që e mbronte atë, e rriste pasurinë përmes agresionit ndaj fqinjëve, sepse ai konsiderohej një "kapje e mirë" nga të gjitha vajzat në dispozicion. Qytetërimet e mëvonshme dhe shumica e feve mbështesin mbizotërimin e burrave, jo vetëm për mbrojtjen e familjes dhe pronës së saj, por edhe në zgjedhjen e një bashkëshorteje.

Secili njeri ka anëtarësi të ndryshme në grupe, dhe sa më ekskluziv është grupi, aq më i mirë është pozicionimi i tij në hierarkinë shoqërore, respektivisht më tërheqës është ai si bashkëshort.

Përmes negociatave, bisedave ose thjesht miqësive me ata të një statusi të lartë shoqëror ne ngremë statusin tonë. Neve na pëlqen të mbajmë shënim mbi

mjedisin tonë, cilit grup i përkasim, nëse kjo sjell dukje dhe status. Nëpërmjet simboleve të statusit ne tregojmë vendin tonë në shoqëri dhe cilit grup i përkasim.

Kjo më së shumti është spikatur që nga kohërat e vjetra në ushtrinë franceze. Shenja e gradës në epoletë tregon qartë se kush i raporton kujt dhe cilat të drejta dhe detyra rezultojnë nga ai pozicion.

Secili prej nesh luan një rol të ndryshëm në shoqëri. Përdorim simbolet e statusit për të arritur pranimin në një grup të veçantë, ose për të na bërë tërheqës për seksin e kundërt. Shpesh nuk është e lehtë të shihet në shikim të parë nëse një person është me të vërtetë i rëndësishëm, vetëm se e konsideron veten të rëndësishëm apo thjesht po shtiret si i rëndësishëm. Simbolet e klubit ose shoqërisë të vendosura në epoletë ose veshje tregojnë statusin tonë social ose aktivitetet e kohës së lirë. Simbolet e tilla shërbejnë kryesisht për të lehtësuar kontaktin me të huajt, por gjithashtu japin sinjale dhe informacion në lidhje me standardet e veshësit.

Në këtë drejtim, bluza ka arritur një pozicion të veçantë. Në njëzet vitet e fundit pjesës para dhe mbrapa të një bluze i është besuar roli i hapësirës së informacionit dhe reklamimit. Të diplomuarit informojnë botën për statusin e tyre të sapo arritur, por më shpesh klubet sportive dhe shoqatat e tjera që ua shesin këto bizneseve si hapësirë reklamimi. Kjo temë do të zhvillohet më tej në kapitullin "Udhëheqja dhe Shitja".

### **2.3. Gara midis gjahtarit dhe presë**

Qysh në mesin e shekullit XIX Charles Darwin, në librin e tij "Mbi origjinën e llojeve", shpjegoi se në fushën e biologjisë ata që përballen më së miri me mjedisin janë ata që mbijetojnë dhe shumohen. Fakti që nuk ka boshllëk në natyrë i atribuohet procesit të rreptë të përzgjedhjes si në botën bimore ashtu edhe atë të shtazore, e një lufte për të ngrënë ose për t'u ngrënë. Ndonjëherë natyra bën simbiozë midis furnizuesve të ushqimit dhe ofruesve të sigurisë, ose mjeteve të tjera të mbrojtjes siç janë shpejtësia ose mashtrimi, qofshin këto aktive ose pasive. Disa krijesa përpiqen ta frikësojnë kundërshtarin e tyre me paraqitje të madhësisë ose forcës (d.m.th. duke e bërë shfaqje), ndërsa shumë të tjera përdorin mashtrimin më pasiv të kamuflimit të vet për t'u përzier me rrethinat e tyre.

Janë vërejtur katër lloje të ndryshme të mashtrimit aktiv:

- Bashkëpunimi - i favorshëm për të dy palët
- Sinjalet mashtruese - pranuesit i përgatitet një pasojë
- Sinjalet me qëllim të keq - nuk ka avantazh për asnjërën palë
- Sinjale të paqëllimta - kryesisht me një rezultat negativ për dërguesin

Sinjali bashkëpunues është një ftesë për t'u bashkuar, kryesisht me idenë e riprodhimit.

Sinjalizimi mashtrues zakonisht ka si qëllim ta joshë kundërshtarin në grackë. Të dy llojet e sinjalit janë të dobishme për dërguesin, dhe në rastin e qëllimeve të pabesë për disavantazhin e marrësit. Ekziston një sinjalizim shtesë me qëllim të keq, pa përparësi për dërguesin ose marrësin, dhe sinjale të paqëllimta, të cilat i japin një avantazh marrësit.

Sommer e trajton këtë në librin e tij "Lavdërimi i gënjeshtërs - Vënia në lajthitje dhe vetmashtrimi të kafshët dhe njeriu". Ai arrin në përfundimin e rëndësishëm se mashtrimi ndodh në natyrë me qëllim të mbijetesës dhe vazhdimit të specieve. Në rastin e njeriut, sidoqoftë, nuk është vetëm çështje mashtrimi, por gënjeshtre. Dallimi është se njeriu ende mund të gënjejë edhe kur është në kundërshtim me ndërgjegjen dhe përvojën e tij. Tri lloje të ndryshme të gënjeshtërs luajnë një rol në komunikimin njerëzor:

- Gënjeshtra e zakonshme ose kriminale
- "Gënjeshtra e bardhë" ose "gënjeshtra e nevojshme"
- Gënjeshtra shoqërore

Sociologët pajtohen që një ekzistencë paqësore në shoqërinë tonë nuk është e mundur pa gënjeshtërs sociale. Kjo përdoret në situata kur njeriu mendon se e vërteta do të rrezikonte në mënyrë dramatike harmoninë e grupit. Është thjesht mirësjellje për t'u shprehur pozitivisht për eprorët dhe ato që ata bëjnë, dhe kjo lloj "përkatësie" më shpesh vlerësohet sesa kritikohet në interes të motivimit. Në përgjithësi mund të supozohet se gënjeshttrat sociale nuk dëmtojnë askënd, kështu që ato në përgjithësi janë të mbrojtshme.

Gënjeshtrat sociale përdoren në shoqëri kur një disavantazh për një grup të veçantë duhet të shmanget ose një qëllim i rëndësishëm strategjik nuk duhet të rrezikohet. Ato shërbejnë për të shmangur një sërë pengesash njerëzore dhe ekonomike. Edhe në ligj supozohet se i pandehuri ka të drejtë në të pavërteta të tilla.

Gënjeshtra sociale i sjell përdoruesit përparësinë, por nuk e merr parasysh mangësinë që rezulton për të tjerët. Përbuzet nga të gjitha kulturat, por disa, veçanërisht përfaqësues fundamentalistë të feve, ua japin anëtarëve të tyre lirinë të mos e thonë të vërtetën, e nëse është e nevojshme edhe të manipulojnë. Kjo anomali do të diskutohet më tej në seksionin mbi shitjen.

Sidoqoftë, është e rëndësishme të theksohet se ne përgjithësisht nuk kemi sukses të përçojmë gënjeshtrën në harmoni të plotë me gjuhën tonë të trupit. Muskujt e fytyrës, lëvizjet e syve dhe të duarve, përgjithësisht i binden nëndërgjegjes tonë, ndërsa fjalët tona i binden vullnetit tonë. Vetëm një aktor i talentuar është në gjendje ta kontrollojë funksionin motorik të trupit të tij sipas dëshirës.

## **2.4 Inteligjenca dhe emocioni**

Përgjatë jetës sonë ne krijojmë një pamje të vetvetes përmes shumë mënyrave të komunikimit me të tjerët. Kushdo që komunikon me ne zhvillon pamjen e tij të qëndrimeve dhe veprimeve tona. Përmes simboleve të statusit ne përpiqemi ta sinjalizojmë mjedisit tonë se cilit grup i përkasim, cilat janë aftësitë tona, çfarë edukimi kemi dhe ku jemi në hierarkinë sociale. Meqë për shumicën e grupeve si dhe pozicionet brenda një grupi ekzistojnë paragjykime të përcaktuara, edhe ne i përkasim një numri grupesh në të njëjtën kohë, ndaj imazhi ynë publik mund dhe ndryshon në mënyrë të konsiderueshme.

Diçka që është e rëndësishme për të jetuar së bashku me të tjerët është i ashtuquajtur "kuocienti emocional" (EQ). Ata që janë emocionalisht të aftë mund ta vlerësojnë më lehtë klimën politike ose sociale në një diskutim. Ai gjithashtu mund të gjejë ekuilibrin e duhur midis ekonomisë, ekologjisë dhe mbajtjes së motivimit në mjedisin e tij shoqëror.

### **3. Lidershipi në Informacionin dhe Njohuritë Sociale**

Evolucioni i njeriut nga fermeri i pavarur roli i të cilit ishte për ta ushqyer familjen e tij, përmes shoqërisë industriale deri në shoqërinë e tanishme të informacionit, është vetëm një kapitull i shkurtër njëqindvjeçar në historinë e njerëzimit. Teknologjitë kryesore të ditëve të sotme janë mikroelektronika, teknologjia e fabrikimit, teknologjia e komunikimit, bioteknologjia, materialet e reja dhe mikromekanika. Ka ndodhur një ndryshim i dukshëm në organizimin e punës nga organizata e orientuar drejt procesit në atë të orientuar drejt synimeve, si dhe në metodat e tjera të menaxhimit të informacionit. Në botën e lirë mund të vëzhgojmë një riorganizim strukturor në të cilin gjithnjë e më pak njerëz janë të përfshirë në vendime të rëndësishme globale. Në të njëjtën kohë, shumica e vendimmarrësve janë të vetëdijshëm se përgatitja e kërkuar për vendime të rëndësishme kërkon një sistem të sofistikuar të shkëmbimit të informacionit ndërmjet kolegëve, klientëve dhe furnitorëve. Bumi në informatikë që nga fillimi i mileniumit është nga njëra anë për shkak të përparimeve teknike në industrinë e kompjuterëve dhe nga ana tjetër për mënyrën se si është shtrirë interneti në të gjithë botën.

Horizontet e kufizuara të dijes, mendimit dhe komunikimit njerëzor janë zgjeruar gjithnjë e më shumë për shkak të njohurive dhe zgjidhjeve të fituara përmes teknologjisë së informacionit. Detyrat e zbatimit dhe kontrollit në prodhim mund të automatizohen duke përdorur teknologjinë e instrumentimit dhe kontrollit. Karakteristikë e teknologjisë së re të komunikimit është fluksi mbarëbotëror i informacionit përmes sistemeve inter-, intra- dhe ekstranetit, që do të thotë se informacioni mund të shkëmbehet ndërmjet dërguesit dhe marrësit me shpejtësinë e dritës. Kjo do të thotë që vendimet rezultojnë, ose të paktën, mund të rezultojnë në veprim ose reagim më të shpejtë. Zhvendosja e vlerave, e vërejtur në shoqërinë tonë në vitet e fundit, po shpie te krijimi i një shoqërie të njëtrajtshme masive, të përbërë nga shumë grupe të ndryshme të vogla njerëzish me jetë dhe vlera të ndryshme. Personalizimi në rritje në shoqërinë tonë pluraliste kundërshton formimin e ndonjë konsensusi të gjerë të etikës dhe estetikës. Individit tani e përjeton si institucion lidhjen me njerëz me botëkuptime të njëjta dhe jo me familjen, fisin, komunitetin lokal ose klubin. Pavarësisht nga interesi i fortë personal i individit ekziston një tendencë në rritje për të vënë së pari suksesin e biznesit të vet. Ai dëshiron të jetë atje ku punon me sukses, ku është pjesë e një pronësie të përbashkët, por në të njëjtën kohë ai do të

dëshironte të ishte në gjendje të linte punën e tij shpejt dhe pa ndërlikime sapo të shohë një pozicion tjetër që i përshtatet më mirë kërkesave të tij individuale.

Aftësia për t'u përshtatur shpejt, sikurse edhe aftësia e dëshira për të mësuar do të jenë kriteret e vlerësimit të së ardhmes. Kjo do të thotë se punonjësit, veçanërisht në fushën e informacionit, duhet të sillen më shpejt në një nivel më të lartë udhëheqjeje, në mënyrë që të mund t'i zgjidhin detyrat më komplekse. Mbi të gjitha, menaxheri i nesërm duhet të ketë kompetenca sociale. Nëse kolegët dhe punonjësit duhet të jenë një fuqi krijuese në një organizatë, menaxheri duhet të jetë i hapur për dhe të shkëmbejë ide me ta. Më shumë se kurrë do të jetë e nevojshme që problemet të zgjidhen dhe konfliktet të tejkalohen në grup.

Është e rëndësishme që dinamika e një grupi të evoluojë, gjë që ndihmon në mbështetjen e vazhdueshme të grupit për individët dhe idetë e tyre. Të gjithë ata që kanë aftësi dhe informacion do të duan të bashkohen. Sidoqoftë, ku nevojitet vendimmarrje, njësitë e punës duhet të mbeten të vogla, në mënyrë që joproduktiviteti funksional brenda grupit të mos zvarris. Nuk do të ketë më pak strukturë në organizatat e ardhshme por strukturat vertikale do t'i japin vendin një shtrirjeje më horizontale. Epoka e punëtorit njerëzor të linjës së prodhimit po mbaron. Nga pikëpamja e biologjisë zhvillimore ne po kthehemi në pikën fillestare të njësisë të vogla krijuese, ku puna e individit përsëri e ka një kuptim. Orientimi, njohja personale dhe pasurimi janë dëshira arkaike të njerëzve, diçka që do të trajtohet diku tjetër.

### **3.1 Egoizmi ka lëvizur në drejtimin e individualizmit**

Nga pikëpamja e komunikimit dhe individualitetit, shekujt që kaluan kanë parë ndryshime dramatike. Pasi që familjet, klanet dhe popujt kishin përcaktuar territoret si të tyre, pasoi revolucioni i dytë i madh në arsim, shkencë e mjekësi. Njerëzit mësuan të mos e hanë drithin nga kallinjtë më të mëdhenj, por ta ruajnë atë si farë për përdorim në vitin pasues. Karakteristikat shëruese të bimëve u zbuluan gjithashtu në këtë fazë të zhvillimit. Ata që mësuan sekretet e natyrës, mund të jetonin më mirë dhe më gjatë. Koncepti i parave kishte një efekt veçanërisht dramatik në shoqërinë njerëzore, pasi lejoi grumbullimin e aksioneve të diçkaje të vlefshme dhe çoi në tregtinë e vërtetë duke zënë vendin e një shkëmbimi të thjeshtë. Familjet dhe klanet u zhvilluan me aftësi të ndryshme dhe arritje të ndryshme shoqërore. Sidoqoftë, të gjitha grupet ishin të

varura nga shoqëria për mbrojtjen e pronës së tyre, dhe gjithashtu ishin subjekt i rrezikut të humbnin gjithçka nga katastrofa natyrore si zjarri, vërshimet, tërmetet, etj. Gjatë shekullit të XIX, individë të shkathët patën idenë për të ofruar sigurime kundër rreziqeve të jetës së përditshme. Me zbulimin dhe futjen e sigurimeve u përmbush një kërkesë e mëtejshme për individualizimin progresiv. Ata që mund të sigurojnë veten ndaj humbjeve nga zjarri, uji, sëmundjet, varfëria në pleqëri, ndaj sjelljeve fajtoze, nuk kanë nevojë për aq shumë njerëz për t'i ndihmuar kur janë në nevojë, ndaj duhet të jenë të sjellshëm në marrëdhëniet e përditshme.

Me kontratën brez pas brezi të sigurimit të jetës ne mund të organizojmë paraprakisht kujdesin për prindërit tanë dhe për vetveten, në pleqëri. Nevoja për bashkëpunim zvogëlohet në minimum. Pragu tjetër për individualizëm edhe që ndodhet para derës sonë po vije në formën e gjenit dhe të bioteknologjisë. Ndërsa shumica e shoqërisë refuzon klonimin njerëzor dhe gjenerimin e virgjër është çështje kohe kur ajo do të pranohet gjerësisht.

Secili prej nesh është egoist, ndaj vepron në mënyrë të tillë për aq sa lejon mjedisi. Është e vërtetë që individët kanë qëllime dhe synime të ndryshme në jetë, por edhe ata që u japin të varfërve gjithçka që kanë, e bëjnë këtë me qëllimin egoist të shihen si altruistë dhe dashamirës.

### **3.2 Truri**

"Cogito ergo sum" - "Mendoj, prandaj jam", ka thënë Descartes që në shekullin e XVI. Truri përgjithësisht pranohet si vendndodhja e shpirtit. Truri i njeriut është tri herë më i madh se ai i një gorille, dhe është e padiskutueshme që është një e treta më i madh sesa i paraardhësve tanë primitivë. Por, të dhënat fosile tregojnë se truri ynë ka qenë në të njëjtën madhësi për 50,000 vitet e fundit dhe se funksioni i trurit tonë ka ndryshuar fare pak.

Secili njeri në trurin e tij ka një sistem për klasifikimin, mbajtjen dhe rikujtimin e informacionit që ndryshon për sa i përket kapacitetit, fleksibilitetit dhe shpejtësisë. Nga ana tjetër, ky sistem është aq i kufizuar dhe jo i besueshëm sa që një njeri nuk mund ta kujtojë gjatë një numër nëntë shifror të telefonit. Pra, duhet pyetur se si është e mundur që kujtesa njerëzore të jetë nga njëra anë kaq efikase, e nga ana tjetër kaq e pasigurt.



Kujtesa është një tipar themelor i njerëzve që pavarësisht larmisë së mund të klasifikohet në dy klasa të gjera. Në të parën, organizmi është programuar të zotërojë të gjitha instinktët dhe armatimin që kërkon për një funksion efikas dhe efektiv që nga lindja. Nuk duhet të kalojë nëpër asnjë proces mësimi për të komanduar funksionet e jetës siç janë thithjen, frymëmarrjen, tretjen dhe sekretimin.

Pjesa e dytë përfshin pjesën e trurit të nevojshme për të modifikuar sjelljen në përputhje me kërkesat e mjedisit. Mbijetesë e njeriut varet qartë nga aftësia për të mësuar dhe mbajtur mend. Kjo aftësi lejon zhvillimin e mjeteve, të të folurit dhe të teknologjive, dhe të ruajtjes së këtyre njohurive dhe transmetimit të tyre. Me zhvillimin të shkrimit, dhe më vonë filmit, televizionit, kompjuterit dhe internetit u krijua mundësia për të zgjatur kujtesën.

Sot mund të dallohen tri faza të kujtesës, përkatësisht:

- Kujtesa afatgjatë
- Kujtesa afatshkurtër
- Kujtesa shqisore

Sidoqoftë, këto tri sisteme nuk duhet të shihen si sirtarë - kalimet janë të paqarta. Në kontrast me kujtesën shqisore dhe atë afatshkurtër, ku mbajtja është vetëm një funksion ndihmës i aspekteve të tjera të sistemit, kujtesa afatgjatë shërben për të ruajtur informacionin. Ekzistojnë dy lloje të kujtesës afatgjatë: episodike, kujtesë e ngjarjeve të veçanta dhe semantike, që përgjithësisht mbulon njohuritë universale.

Ka dukshëm dallime të konsiderueshme midis individëve, si në kujtesat specifike, personale të ngjarjeve të veçanta ashtu edhe në njohuritë universale që janë mbledhur për shumë vite. T'u japësh diçka të tjerëve është me anë të kujtesës episodike shumë më e lehtë sesa të mbash mend dhe të lidhësh fakte dhe të dhëna shkencore nga kujtesa semantike. Kujtesa afatshkurtër shërben për të kuptuar gjërat. Ne duhet të kujtojmë fillimin e një fjalie derisa të dëgjojmë fundin e saj në mënyrë që të kuptojmë gjerësisht informacionin që përmban. Kujtesa afatshkurtër është kështu e barabartë me memorien qendrore të një kompjuteri. Në varësi të frekuencës dhe madhësisë së informacionit ne mund të përvetësojmë pak ose shumë, ta përpunojmë atë dhe ta depozitojmë në kujtesën afatgjatë (hard disk).

Kujtesa shqisore varet nga ajo që shohim, ndiejmë, nuhatim ose shijojmë. Nëse dikush shikon një film, ai beson se është duke parë një skenë të vazhdueshme. Ajo që syrit po i tregohet në të vërtetë është një seri fotografish të ndara nga periudha të shkurtra errësire. Për të marrë përshtypjen e një progresioni të vazhdueshëm, sistemi vizual duhet të ruajë secilën fotografi deri sa të arrijë tjetra dhe më pas t'i mbledhë të gjitha. E njëjta gjë vlen për një seri tingujsh të vetëm që ne i njohim si melodi. E njëjta gjë vlen edhe për aftësinë për të mbajtur mend aroma ose shije të ndryshme, dhe ndjesi në lëkurë, veçanërisht nga shtrëngimi i duarve.

Tani e dimë që jo vetëm truri i vogël dhe truri i madh përmbush detyra të ndryshme, por gjithashtu se ana e majtë dhe e djathta e trurit kanë detyra dhe funksione të ndryshme.

Ana e majtë është përgjegjëse për:

- Anën e djathtë e trupit
- Matematikën
- Gjuhën e folur
- Logjikën dhe faktet
- Zbritjen
- Analizat
- Dijen praktike
- Rendin
- Tekstet e këngëve
- Të menduarit linear
- Perceptimi i hollësishëm

Ana e djathtë është përgjegjëse për:

- Anën e majtë të trupit
- Kreativitetin
- Aftësinë artistike
- Perceptimin vizual
- intuitën
- Idetë
- imagjinatën
- Të menduarit shpirtëror
- Perceptimin e tërësisë
- Perceptimi hapësinor
- Përpunimi i njëkohshëm i ngjarjeve të shumta

Studimet e reja kanë treguar se funksionimi i trurit të grave është dukshëm i ndryshëm nga ai i burrit. Gjithashtu është edhe më i vogël. Studimet nga studiuesi danez Packenberg më 1997 treguan se truri i burrave përmban mesatarisht 4 miliardë më shumë qeliza se truri i grave, por është vetëm 3% më i mirë në inteligjencën e përgjithshme.

Ana e majtë dhe e djathta e trurit bashkohen nga një varg fibrash, të cilat mundësojnë shkëmbimin midis tyre. Te gruaja, vargu është deri në 30% më i trashë dhe është në gjendje të krijojë më shumë lidhje midis dy gjysmave. Studimet tregojnë se rrjedhshmëria gjuhësore zhvillohet më mirë kur ekzistojnë më shumë lidhje midis dy gjysmave të trurit. Është treguar se estrogeni i hormonit seksual femëror është përgjegjës për këtë. Njerëzit me lidhje më të fortë midis dy gjysmave janë në gjendje të mbulojnë një sensorium më të madh. Kështu, siç u tha, gratë shpesh janë në gjendje të japin një gjykim të saktë ndaj njerëzve dhe situatave në një nivel intuitiv.

Nga ana tjetër, truri i burrave me më pak lidhje midis dy gjysmave është në gjendje të punojë në një detyrë me një nivel të lartë përqendrimi. Një burrë që lexon një gazetë ose një libër, ose shikon një film thriller në televizion, është aq i përqendruar sa që është pak a shumë i shurdhër ndaj tingujve të tjerë përreth tij.

Truri i grave, ndërkaq mund t'i kryejë disa detyra paralelisht (multitask). Një grua mund t'i bëjë disa gjëra të ndryshme në të njëjtën kohë. Ajo mund të telefonojë, të gatuajë dhe të shikojë televizor njëkohësisht. Por, një burrë do të nevikoset nëse dikush i flet kur ai është duke ngulur një gozhdë me çekiç, ose fillon t'i tregojë një histori pak para një daljeje të planifikuar nga autostrada.

Sigurisht, jo të gjithë burrat dhe gratë janë mesatarë. Sjellja dhe ndjenjat tona ndryshojnë nga burri te gruaja, në varësi të hormoneve të disponueshme në barkun e nënës. Është vlerësuar se 80-85% e burrave kanë një tru tipik mashkullor, dhe 15-20% kanë një strukturë më femërore të trurit. E njëjta vlen edhe për gratë. Meqenëse në ditët e sotme gjithnjë e më shumë biem në kontakt me estrogjenin, mbi të gjitha në pjesët tepër të civilizuar të botës, pritet një rrjet në rritje i trurit. Progresi drejt një matriarkati është programuar gjithashtu sepse gratë kanë më shumë jetëgjatësi, ndaj kërkimet e reja të teknologjisë gjenetike kanë hapur rrugën për "konceptimin e virgjër".

Burrat dhe gratë gjithashtu kanë një perceptim të ndryshëm për mjedisin e tyre. Një burrë e sheh marrëdhënien midis gjërave dhe objekteve si një fotografi hapësinore, sikur të ishte duke bërë një bashkim pjesësh figure. Gratë perceptojnë një pamje më të gjerë, por gjithashtu mund t'i perceptojnë detajet e imëta.

Burrat duan rezultate, për t'i arritur qëllimet. Ata përpiqen për statusin dhe fuqinë, duan ta mposhtin konkurrencën dhe të arrijnë deri në një pikë pa u ngatërruar. Ndërgjegjësimi i një gruaje është më i përqendruar në komunikim, bashkëpunim, harmoni, dashuri dhe marrëdhëniet midis njerëzve. Ky kontrast është aq i madh sa është një mrekulli e vërtetë se si burrat dhe gratë rrezikojnë ta projektojnë një jetë së bashku.

Tanimë që normat ligjore për zgjidhjen e një martesë janë zbutur, ofrimi i kërkesave themelore të mbuluara nga siguri, mbrojtja dhe siguria fillestare prej armiqve dhe fatkeqësive natyrore nuk janë më të nevojshme, ndaj shumë çifte ndahen, përpara se t'i kalojnë gjenet te brezi i ardhshëm.

Nga hormonet seksuale mashkullore, testosteroni është veçanërisht përgjegjës për agresivitetin dhe sulmin. Ai i shtyn burrat të shkojnë për të gjuajtur dhe për të vlarë prenë e tyre. Është përgjegjës si për rritjen e mjekrës ashtu edhe për rënien e flokëve, bën që zëri i një burri të jetë më i thellë dhe përmirëson aftësitë

e tij hapësinore. Ky hormon bëhet problem për njeriun modern nëse nuk gjen dot një rrugëdalje për tendencat e tij agresive. Formimi i bandave të rinjve midis 12 dhe 17 vjeç, moshë e pubertetit dhe tranzicionit, është rezultat i prodhimit të këtij hormoni.

Burrat midis 50 dhe 60 vjeç bëhen më pak agresivë, më të shoqërueshëm dhe më të kujdesshëm për shkak të prodhimit në rënie të testosteronit. Nga ana tjetër, gratë pas menopauzës, kur prodhimi i estrogjenit të cilave është në rënie, bëhen më të vendosura dhe më me vetëbesim. Në të njëjtën kohë ato bëhen më pak të pajtueshme me gratë e tjera, shpesh herë shumë më shumë se sa që vërehet në një moshë më të hershme.

Burrat garojnë për favorin e një gruaje për shkak të biologjisë së tyre zhvillimore, por ata tërhiqen kur shohin se kanë humbur. Gratë, në anën tjetër, janë më pak të përgatitura për kompromis për shkak të biologjisë së tyre të ndryshme zhvillimore. Në kohën kur njerëzit filluan jetesën e vendosur, detyra e gruas ishte të mbronte pronën derisa burri ishte larg. Potencohej shumë rëndësia e familjes dhe aftësia e burrit kundër sulmuesve. Kjo shihet edhe sot në shumë nga ato që gratë thonë. Ndërsa burrat kanë tendencë vetëm të japin rezultatin e mendimeve të tyre, gratë shprehin shumë nga mendimet e tyre pa reflektuar. Këto dy situata të ndryshme, nga njëra anë impulsi për të folur dhe nga ana tjetër për të mbrojtur pozicionin e vet, mund të çojnë në probleme në klube dhe shoqëri nëse një grua që nuk respektohet nga të gjithë merr një pozitë të përgjegjësive, ose nëse një burrë është i përfshirë në këshillimin e një grupi grash.

Gratë menaxhere të spitaleve mund të jenë një pasuri e madhe për shkak të ndjeshmërisë dhe aftësisë së tyre për të kuptuar ngjarje joverbale. Por edhe niveli i diskutimit të burrave po shkon drejt më shumë emocionalitetit. Nga ana tjetër, shumë shembuj tregojnë se në një rast kur ka shumë drejtues nominalisht të barabartë, lufta për pozicion zhvillohet më me forcë midis grave.

#### **4. Fjala dhe gjesti janë baza e gjithë komunikimit**

Fjala është medium i blerjes dhe shitjes së mendimeve dhe mallrave, dhe përfshinë mësimin e kuptimit dhe gramatikës së fjalës. Fjala si mjet shprehjeje ose komunikimi përfshinë si e zërin ashtu edhe e gjestin. Edhe pse kafshët manifestojnë me gjeste dhe krijojnë tinguj, e nganjëherë komunikojnë qartë, komunikimi i tyre është mjaft i ndryshëm nga komunikimi njerëzor.

Për ta bërë dallimin midis komunikimit njerëzor dhe kafshëror janë përcaktuar atributet e mëposhtme të komunikimit njerëzor:

- Gramatika, tingujt dhe gjestet formojnë sisteme të ndara por të ndërlidhura në të folurit njerëzor.
- Kjo lejon mundësinë për të transmetuar lajme në çdo kohë.
- Njerëzit mund të bëjnë dallimin midis përmbajtjes së komunikimit dhe përmbajtjes së shenjave të përdorura.
- Të folurit dhe të dëgjuarit në komunikimin njerëzor janë të këmbyeshme.
- Të folurit njerëzor përdoret për qëllime të veçanta; komunikimi është për një qëllim të veçantë.
- Subjekti i një komunikimi mund të jetë në të kaluarën ose në të ardhmen.
- Fëmijët mësojnë të folurit njerëzor nga të rriturit, dhe ai kalohet brez pas brezi.
- Edhe nëse të folurit si një sistem komunikimi nuk është një veprim vetëm njerëzor, me siguri mund të thuhet se të folurit njerëzor ka disa attribute unike.

Njerëzit krijojnë një larmi të pafund fjalish që kurrë nuk janë dëgjuar, menduar, thënë ose shprehur përmes gjuhës së shenjave më parë nga simbolet dhe njësitë gramatikore. Fëmijët kultivojnë rregullat e tyre të të folurit edhe para se ta mësojnë gramatikën me të cilën e zhvillojnë aftësinë e tyre gjuhësore dhe e zbulojnë joshjen e saj nga komuniteti gjuhësor në të cilin kanë lindur.

Komunikimi në përgjithësi vazhdimisht zgjerohet dhe ndryshohet. Këto ndryshime rrezikojnë, veçanërisht për të rinjtë, që pavarësisht se mund të bëjnë që disa hapa mësimi të shkurtohen apo edhe të mungojnë, ndikimi i mediave elektronike (televizioni, interneti, telekomunikacioni) mund të shkaktojë një dobësim të komunikimit me familjen dhe miqtë moshatarë gjë që është e nevojshme për zhvillimin shoqëror.

Kur udhëtoni jashtë vendit ose kur jeni në një mjedis të ri pune, zakonisht është e vështirë që në fillim të shpreheni lirshëm. Vetëm kur të jetë pushtuar frika nga përqeshja dhe të dy palët të kenë arritur një "nivel gjuhësor" të njëjtë, të folurit në një gjuhë të huaj bëhet më i rrjedhshëm.

Një fëmijë i sapo lindur zakonisht është në gjendje t'i bëjë të ditura nevojat e tij me zë të lartë brenda pak minutash. Nevojitet vetëm një kohë e shkurtër për të kuptuar gjuhën e nënës së tij. Por, nevojiten vite për të kuptuar thellësinë e vërtetë të fjalëve, në krahasim me tonalitetin e të folurit dhe për t'i kthyer përgjigje.

Të folurit është dhe do të mbetet edhe në "epokën tonë të informacionit", forma më e rëndësishme e komunikimit njerëzor, e karakterizuar nga përdorimi i fjalëve të shqiptuara ose të shkruara me kuptim të përcaktuar. Të folurit mund të definohet si sistem i shenjave të komunikimit.

Nuk mund të thuhet me saktësi se sa gjuhë fliten në botë. Vlerësimet variojnë midis 3000 dhe 5500 gjuhë unike. Natyrisht është e vështirë të bëhet dallimi midis gjuhëve dhe dialekteve, pasi tranzicioni shpesh është i paqartë. Përgjigja varet gjithashtu nga ajo se cilat kritere përdoren për të klasifikuar gjuhët. Marrëdhënia midis shumë gjuhëve nuk është sqaruar ende dhe nuk ka konsensus midis gjuhëtarëve për caktimin e familjeve gjuhësore.

Vetë ekzistenca e fjalës njerëzore është e lidhur me disa kushte, siç janë intensiteti fiziologjik (trupi duhet të jetë në gjendje të prodhojë tinguj), gramatikor dhe semantik (intelekti duhet të jetë në gjendje të mbledhë kuptimin e asaj që thuhet). Edhe pse shumica e "mjeteve të të folurit" njerëzor u zhvilluan për arsye të tjera (të tilla si të ngrënit) ato megjithatë janë aq të përshtatshme për të folur sa që gjuha e njeriut është ndoshta sistemi më i efektshëm i komunikimit midis qenieve të gjalla. Për të folur, një rrjedhë e ajrit prodhohet në mushkëri, dhe kjo modulohet nga dridhjet (ose mungesa e tyre) e akordeve vokale dhe lëvizjet e gjuhës, mishrave dhe buzëve. Rryma e ajrit mund të kufizohet në shkallë të ndryshme nga dhëmbët dhe mund të devijohet në zgavrën e hundës ose të parandalohet që ta bëjë këtë. Personat me mosfunksionim të të dëgjuarit ose me pengesa psikologjike ose të të folurit janë megjithatë të aftë të bisedojnë, megjithëse të folurit dhe të dëgjuarit e tyre mund të duhet të arrihen nga një sistem vizual, si gjuha e shenjave.

Të gjitha gjuhët njerëzore kanë një strukturë gramatikore me të cilën tingujt (sinjalet) lidhen me kuptimin. Grupe fjalësh ndërtohen nga lloje të ndryshme të fjalëve, dhe më pas në njësi më të mëdha, fjali ose deklaratë.

Së fundmi, folësi i një gjuhe njerëzore duhet t'u japë një kuptim tingujve të strukturuar. Çdo fjali ose thënie kuptimplotë ka një strukturë sipërfaqësore dhe një strukturë më të thellë. Struktura sipërfaqësore përbëhet nga fjalët dhe elementet e fjalisë ndërsa fliten dhe prezantohen, dhe themel i kësaj është struktura gramatikore e fjalëve dhe frazave. Komunikimi njerëzor është kështu një proces unik i cili ndërthur "mjete të të folurit" specifik, strukturën gramatikore dhe përmbajtjen e qëllimshme dhe kuptimplotë.

Natyra e komunikimit përmes fjalës, gjestit dhe sinjalit është e njëjtë për të gjithë. Çdo gjuhë njerëzore mund të shprehë çdo koncept. Sidoqoftë, ka gjuhë të panumërta që ndryshojnë dukshëm në karakteristikat e tyre të tingullit dhe gramatikës.

Gjuhët mund të klasifikohen në bazë të strukturës së tyre gramatikore dhe sistemit të tyre të formimit të fjalëve. Që nga shekulli 19, gjuhëtarët janë përpjekur t'i grupojnë gjuhët e botës në katër kategori tipologjike në bazë të formimit të tyre të fjalëve (morfologjisë): gjuhët analitike (izoluese), grumbulluese, lakuese dhe përfshirëse. Indo-gjermanikja është një nga familjet më të mëdha gjuhësore dhe flitet nga rreth dy miliardë njerëz në kontinente të ndryshme. Shumica e gjuhëve që fliten në Evropë, Indinë veriore si dhe në disa rajone mes tyre i përkasin këtij grupi.

Indo-gjermanikja ka nënfamiljet e mëposhtme: gjermaniken, kelten, greqishten, baltiken, sllavishten, armenishten, shqipen, indo-iranishten dhe disa gjuhë të vdekura. "Osmano-turqishtja ishte zhvillimi i turqishtes që u përdor për qëllime letrare dhe administrative në Perandorinë Osmane (Otomane). Osmanishtja është i bazuar në turk-anatolishten (oguzishten) dhe kah fundi i shekullit të XV ngërtheu një element në rritje të arabishtes dhe persishtes. Osmano-turqishtja ishte gjuha administrative dhe letrare e Perandorisë Osmane dhe është një larmi e oguzishtes perëndimore, e cila u zhvillua në Anadoll (Azinë e Vogël) pasi kjo zonë u popullua nga turqit (oguzët).



Përdorimi i termit dinastik dhe politik "osmanisht" për gjuhën zyrtare të Perandorisë Osmane ishte një nga modernizimet e prezantuara gjatë periudhës së reformës (Tanzimatit) nga mesi i shekullit të XIX kur shteti u përpoq ta inkurajonte idenë e një identiteti si bazë të një shteti modern osman.

Tre grupet më të rëndësishme gjuhësore në zonën e Paqësorit janë austronezishtja (gjuhët malej-polinezishte) që ka një degë perëndimore ose indoneze dhe një degë lindore ose oqeanike, gjuhët papua, një grup rajonal në Guinenë e Re që përfshin një numër gjuhësh dhe familjesh gjuhësore (disa prej të cilave në fakt mund të kenë lidhje) dhe gjuha e aborigjenëve australiane (që kanë lidhje me njëra-tjetrën, por jo me gjuhët jashtë Australisë). Gjuha tasmaniane e zhdukur mund të jetë pjesë e një grupi të katërt.

#### **4.1 Gjuha e shkruar dhe e folur**

Ka disa arsye për ta konsideruar gjuhën e folur më të rëndësishme se sa të shkruarën. Pikësëpari, zhvillimi i shkrimit bazohet historikisht në zhvillimin e një gjuhe të folur; së dyti, gjuha e folur mbizotëron mbi të shkruarën; së treti, gjuha e folur nuk varet nga aftësia për të lexuar dhe shkruar. Nëse një gjuhë ka forma (të ndara) të të folurit dhe të të shkruarit, kjo e fundit shpesh nuk përmban të gjithë tingujt individualë të gjuhës, d.m.th. jo të gjitha gjuhët kanë një korrespondencë një me një midis tingujve dhe karaktereve. Sistemi i shkrimit i një gjuhe mund të përdorë karaktere nga gjuhë të tjera për të përfaqësuar tinguj, rrokje dhe morfema në një mënyrë që nuk është menduar fillimisht. Ky është rasti, për shembull, kur një popullatë ka adoptuar shkrimin e një popullate tjetër. Format e folura dhe të shkruara të një gjuhe mund të hulumtohen duke parë korrelacionin midis formave të saj të folur dhe të shkruar.

Forma e shkruar e një gjuhe është relativisht statike në atë që pasqyron situatën kur u adoptua alfabeti, sistemi i rrokjeve ose sistemi i karaktereve, përveç nëse nuk janë bërë reforma të rëndësishme në ndërkohë. Gjuha e folur është dinamike, ndryshon vazhdimisht, kështu që mund të ndodhë që format e folura dhe të shkruara të ndahen gjerësisht, siç është rasti me frëngjishten dhe anglishten moderne. Në mënyrë që të pengohet një zhvillim i tillë, mund të futen metoda të tilla si një reformë drejtshkrimore. Me gjuhët që kanë zhvilluar rishtazi formë të të shkruarit (p.sh. suahilisht) ose kanë kaluar një reformë drejtshkrimore (p.sh. hebraisht) forma e folur korrespondon më mirë me të shkruarën.

Në kontrast me të folurit, shkrimi mund të injorojë tonalitetin dhe theksimin, të heq zanoret dhe të përdorë shenjat e pikësimit dhe shkronjat e mëdha. Format e folura dhe ato të shkruara gjithashtu ndryshojnë, ngase shkrimi nuk i pasqyron ndryshimet në dialektin e folur. Folësit e dialekteve kineze nuk mund ta kuptojnë njëri-tjetrin nëpërmjet gjuhës, shkak i dialekteve të ndryshme, porse këtë gjë mund ta bëjnë nëpërmjet shkrimit. E njëjta gjë vlen edhe për gjermanishten, ku folësit e dialekteve të ndryshme shkruajnë "gjermanishten e lartë", forma standarde e zakonshme e gjuhës.

#### **4.2 Përshtatja e komunikimit situatës**

Udhëheqja e personelit mund të funksionojë vetëm nëse informacioni dhe identifikimi i ofruar përmbush pritjet e partnerit të bisedës. Me të rinjtë, posaçërisht në shkollë, nevojitet një qasje shumë e drejtpërdrejtë. Në kështu marrim udhëzime dhe shpjegime shumë konkrete nga prindërit dhe mësuesit. Një praktikant ose punonjës kërkon shpjegim të hollësishëm se sa kohë duhet të zgjasë një detyrë dhe çfarë cilësie pritet.

Gjatë edukimit dhe mësimit të aftësive në çlirohemi gjithnjë e më shumë nga nevoja për udhëzime konkrete. Përmes studimit dhe edukimit në bëhemi të aftë ta formojmë paketën e masave të kërkuara për të arritur qëllimin tonë. Për shembull, përgjegjësi i thotë një praktikanti që ta kthejë përsëri në punë një motor, ndaj i jep disa ide se ku mund të qëndrojë problemi. Si drejtor ose menaxher kemi arritur nivelin tjetër të komunikimit të lidhshëm.

Përveç qëllimeve afatshkurtra dhe afatmesme, ekzistojnë edhe qëllimet afatgjata, përshtatja e strukturës dhe vizioni. Drejtorit të një firme i jepen qëllimet e tij për një periudhë të caktuar, por ka një dorë të lirë në lidhje me mënyrën se si, me çfarë mjetesh dhe kapitali i arrin ato, për sa kohë që ai është brenda buxhetit dhe i përmbush kërkesat. Të gjithë profesionistët kanë një ekspertizë të veçantë dhe përdorin terminologji të specializuar. Kërkohej njohuri dhe përvojë e përshtatshme për udhëheqje në çdo nivel, për të treguar aftësi dhe kështu për t'u respektuar dhe për t'u marrë seriozisht.

Me rritjen e senioritetit, transmetimi i detyrave bëhet gjithnjë e më shumë në nivelin e qëllimeve sesa udhëzimeve konkrete. Vetëm ata që përmbushin rolet e tyre saktë në të gjitha situatat do të pranohen si udhëheqës ose shitës në jetën e përditshme.

### 4.3 Djemtë dhe vajzat komunikojnë ndryshe

Djemtë dënohen shumë më shpesh për mosvëmendje nga prindërit dhe mësuesit se sa vajzat. Shkenca mjekësore tani ka përcaktuar që gjatë pubertetit ndodh faza e rritjes në kanalet e veshit të djemve, e cila mund të çojë në probleme të përkohshme të dëgjimit. Kjo do të thotë që mësuesi / prindi duhet të jetë gjithmonë i vetëdijshëm se një diskutim serioz me një djalë në pubertet mund të jetë i efektshëm vetëm nëse ai krijon kontakt me sy. "Më shiko kur po flas me ty", është një parim i saktë dhe i rëndësishëm në bisedën me djemtë. Nga ana tjetër, vajzat janë të afta të perceptojnë shumë më tepër nga ato që dëgjojnë. Një gamë studimesh kanë treguar se djemtë regjistrojnë vizualisht shumë më lehtë dhe më shpejt ndërsa vajzat, për shkak të aftësisë së tyre më të madhe për të dëgjuar dhe vëzhguar, janë në gjendje të marrin nuancat më të imta të fjalës dhe gjuhës së trupit, si dhe tonin e zërit.

Kështu në botën e saj të perceptimit më të mirë ndijor, një vajzë e më vonë një grua, pret që sinjalet e saj verbale dhe fizike të kuptohen, që dëshirat e saj të lexohen thjesht nga sytë e saj. Kjo është mjaft e kërkuar për një burrë, veçanërisht në mjedisin e ri të një familjeje të vogël. Gruaja, e zënë me fëmijët e saj tërë ditën, i mungojnë biseda me të rritur. Evolucionin ka kushtëzuar që gratë të kenë një shtytje më të madhe për bisedë, ndërsa burrat vijnë në shtëpi të lodhur në mbrëmje dhe nuk u pëlqen të bisedojnë. Të kuptuarit e kësaj shpesh qëndron në themel të një marrëdhënieje të suksesshme. Shumica e burrave nuk duan të dëgjojnë për sukseset dhe fatkeqësitë e ditës, por duan të pushojnë pranë zjarrit të kampit, ashtu si paraardhësit e tyre para tyre, edhe pse televizori tani ka marrë rolin e zjarrit të kampit. Nga ana tjetër, gratë duan të komunikojnë.

Studimet kanë zbuluar se gratë flasin 8,000 fjalë në ditë, lirojnë 3,000 tinguj të tjerë dhe bëjnë 10,000 gjeste. Burrat arrijnë vetëm 30% të kësaj. (Shoqata Mjekësore Britanike raporton se gratë kanë probleme me nofullën katër herë më shpesh sesa burrat). Veçanërisht në mbrëmje kjo mund të sjellë probleme - burrat kanë përpunuar nevojën e tyre për të folur gjatë ditës, amviset nuk kanë pasur mundësi të mjaftueshme për të kënaqur dëshirën e tyre për të folur.

Disa burra, në varësi të prejardhjes dhe arsimimit të tyre, mund të jenë në gjendje të zhvillojnë një bisedë, por vetëm për një kohë të kufizuar. Ndryshimi

më i mirë është darka së bashku, diçka që përfshin të gjitha shqisat. Zakonisht i takon gruas të kujdeset që darka të mos jetë vetëm çështje e të ushqyerit dhe sigurimit të energjisë për ditën tjetër. Është vërtetë një art mbajtja nevojës të saj e për të folur nën kontroll për të siguruar që burri nuk është thjesht një dëgjues, por një pjesëmarrës në bisedë, dhe që kontakti me sy të ruhet. Burrat janë të programuar dhe zakonisht edukohen për të sjellë një histori që po tregojnë në një përfundim pozitiv (ose edhe negativ). Por, gratë shpesh flasin për ditën e tyre si një dhënie informacioni, ndaj këshillat dhe sugjerimet i përjetojnë si një ndërhyrje.

#### **4.4 Aftësia për të motivuar**

Faktorët që ndikojnë në kënaqësinë e nevojave njerëzore mund të ndahen në dy grupe - negative dhe pozitive. Faktorë të ndryshëm sillen si pengesa në përmbushjen e nevojave njerëzore, teksa faktorë të tjerë kanë efekt pozitiv dhe stimulojnë kënaqësinë. Ndikimet pozitive mund t'i quajmë "faktorë të kënaqësisë", kurse ndikimet negative "shkaktues të pakënaqësisë".

#### **Faktorët e kënaqësisë përfshijnë:**

- Punën interesante
- Suksesin
- Vlerësimin
- Përgjegjësinë
- Avancimin

#### **Shkaktarët e pakënaqësisë janë:**

- Kushtet e këqija të punës
- Marrëdhëniet e këqija ndërdisiplinore
- Ekspertizën e pamjaftueshme në menaxhimin e mesëm
- Rrjedhën e mangët të informacionit
- Aftësitë e dobëta të menaxhimit të ulët
- Politikat e paqarta të kompanisë
- Marrëdhëniet e këqija midis grupeve të punës
- Marrëdhëniet e këqija midis punonjësve dhe eprorëve
- Menaxhimin e pandershëm (ndaj anëtarëve të stafit)
- Problemet private të punonjësve

Kriteret e mëposhtme shërbejnë për të motivuar punonjësit:

- Puna duhet të jetë e kënaqshme (intelektualisht dhe financiarisht)
- Punonjësi duhet të ndiejë se ka pjesë në suksesin e ndërmarrjes (në varësi të pozicionit të tij)
- Vlerësim i përpjekjeve, në çdo formë dhe për të gjithë
- Mundësi që punonjësi të ketë gjithmonë shansin për të përmirësuar progresin e tij në punën e tij, për të marrë më shumë përgjegjësi dhe për të qenë në një pozicion për të ndikuar në përparimin e kompanisë së "tij".

#### **4.5 Partneri i bisedës dhe nevojat e tij**

Nevoja është një ndjenjë e mungesës e kombinuar me dëshirën për ta plotësuar atë!

Një nevojë ekziston kur ai që e ndjen atë është i gatshëm dhe i aftë të paguajë për përmbushjen e saj.

Kërkesat mund të klasifikohen si "të kesh" dhe "të jesh". Motivimi ekonomik për të blerë ndikon në garantimin e sigurisë personale, idealet që i shërbejnë statusit dhe kënaqësisë së brendshme të dikujt.

Qysh në vitet 1950 Maslow përshkroi "Piramidën e Nevojave" me pesë nivele, përkatësisht:

Nevojat themelore (ushqim, veshje, akomodim, komunikim, stërvitje)

Nevojat e sigurisë (jeta dhe jetesa, sigurimi prej sëmundjes dhe pleqërisë)

Nevojat shoqërore (afeksioni, miqësia)

Nevojat egoiste (nevoja për liri, vetë-afirmim, nevojat për prestigj-status-fuqi)

Nevojat idealiste (vetë-përmbushja dhe kreativiteti)

Maslow beson se nevojat zhvillohen me radhë njëra pas tjetrës dhe niveli i radhës synohet vetëm kur i mëparshmi është përmbushur ose gati është arritur.

Ky zinxhir i nevojave varet edhe nga fryma e epokës. Mbi lajmet aktuale, ose situatat e përshkruara në publicitet ose reklamë mund të ndryshojnë rëndësinë e fazave individuale.

#### **4.6 Motivi për të blerë**

Së fundmi, blerja ose shitja e një mendimi bazohet gjithmonë në një ose më shumë nga motivet e mëposhtme:

- Sigurimi i fitimit
- Shmangia e humbjes
- Rritja e komoditetit
- Shmangia e shqetësimit
- Arritja e vetëkënaqësisë
- Arritja e kënaqësisë personale

#### **5. Udhëheqja dhe bindja**

Lidershipi është një përpjekje për t'i bërë të tjerët të veprojnë. Të shesësh një produkt ose një shërbim, ose t'i bindësh të tjerët për mendimin tënd është një proces shitjeje.

Një shitje e suksesshme arrihet:

me partnerin e duhur - grupi i synuar

me mendimet e duhura – logjika

me fjalët e përshtatshme – komunikimi

me gjuhën e duhur - hermeneutika / linguistika

me rolin e duhur - sociologjia / psikologjia

me intonacionin e duhur – melodia

me momentin e duhur - koha për të folur dhe për të marrë një "po"

## 5.1 Bazat e bindjes

Para se të drejtohemi në detajet e shitjes, disa udhëzime si një ndihmesë për negociata kur dikush synon të arrijë një angazhim afatgjatë të punonjësve ose klientëve.

Një fushë e suksesshme e shitjes kërkon përgatitje në terren dhe në sjellje:

Përgatituni më mirë se partneri juaj:

- Mblidhni të dhëna, lexoni, kontrolloni dhe vlerësoni ato
- Formuloni qëllimin ose synimin tuaj dhe kërkonit arsyet pro dhe kundër
- Formuloni përkufizime
- Informohuni për partnerin tuaj
- Vishuni si duhet
- Zgjidhni një vend të rehatshëm dhe të përshtatshëm dhe relaksohuni

Krijoni një atmosferë pozitive:

- Përshtypjet e para janë të rëndësishme - pritjet e rolit
- Krijoni një qëndrim optimist
- Theksoni interesat e përbashkëta
- Shmangni çdo angazhim nga cilado palë në fazat e hapjes
- Kërkonit kontakt me sy dhe përpiquni të vlerësoni karakteristikat dhe veçoritë e tij nga mënyra e tij
- Qëndroni të qetë dhe të mbledhur edhe nëse gjërat vështirësohen.
- Mos u provokoni por tregoni mirëkuptim për problemet e partnerit tuaj
- Mos e ndërpritni nëse nuk është vërtet e nevojshme
- Adresoni partnerin tuaj me emër
- Bëni kujdes me komplimentet dhe komentet me humor

### Pyesni

- Shtroni pyetje - kush pyet, ai udhëheq
- Bëni pyetje objektive, mos jini të paqartë
- Filloni me pyetje të padëmshme
- Udhëhiqni drejtimin e bisedës me pyetjet tuaja; bëni më shumë pyetje sesa partneri juaj
- Pyesni për përkufizimet dhe pikat e marrëveshjes.

### Demonstroni

- Jepni shembuj të shkurtër dhe të qartë
- Tregoni tabela, foto, skica, vizatime dhe grafika

### Sillni argumentet tuaja në rendin e duhur

- Përdorni argumente të ndërlidhura dhe shmangni pyetjet negative për aq sa është e mundur
- Renditja: analiza e nevojave, propozimet për zgjidhjen e problemeve, kërkesat për veprim
- Jini të sinqertë - gënjeshtat kanë jetë të shkurtër
- Ju nuk jeni i detyruar të përdorni të gjitha argumentet tuaja gjatë një diskutimi. Sillni më të fortin më të fundit me pyetjen e fundit.

### Shënjestroni atë që thoni dhe në kohën e duhur

- Flisni me qetësi me volum të duhur
- Shmangni të qenit negativ
- Thuajeni vetëm atë që është e nevojshme
- Tregoni sa duhet të zgjasë diskutimi dhe sigurohuni që të dy palët të kenë mundësi të mjaftueshme për të folur
- Ndaloni herë pas here për t'i lejuar partnerit tuaj kohë për të menduar
- Lëreni partnerin tuaj të ndihet i rëndësishëm

Dialektika e drejtë është një lojë serioze e pyetjeve dhe përgjigjeve e krijuar për ta bindur dikë, por nuk është një fushatë pretendimesh dhe mendimesh të krijuara për ta bindur dikë si në shitblerjen me presion



Hapja nga ana e partnerit tuaj nuk është shenjë dobësie, por zakonisht shenjë force

Kini kujdes për "shenjat e blerjes" dhe pyesni nëse ka marrëveshje - dhe përdorni një "teknikë përfundimi" të përshtatshme.

## **5.2 Përshtypjet e para si rregull janë vendimtare për një komunikim të suksesshëm**

Një simbol i emrit ose vizitkarta është një kërkesë shumë e rëndësishme për të bërë kontakt me një klient. Shumica e klientëve mendojnë se mbajtja mend e emrit do të thotë se kanë të bëjnë me një shitës që luan me letra hapur.

Afrojuni klientit hapur e me pritje. Nëse është e mundur drejtojuni me emër (por shmangni ekspozicionizmin ose servilizmin). Jeni të veshur në mënyrë të përshtatshme (jo shumë rastësore por as shumë zyrtare).

Kini thonj të pastër dhe këpucët e shkëlqyera (tregon respekt)

Jeni i pastruar mirë (pa erë të trupit ose gojës, por edhe pa parfum obtrusiv)

Kërkoni nivelin e bisedës shoqërore që ai dëshiron (as shumë të afërt dhe as shumë të largët)

Përgjigjet tuaja të jenë të praktike dhe kompetente (as të shkurtra, as të përgjithësuese)

Rrezatoni kompetencë (por jo eufori apo humor të keq)

Kujdesuni:

Udhëheqësit bindës dhe shitësit kanë respekt për partnerin e tyre të bisedës dhe argumentojnë faktikisht.

Mungesa e respektit është një armë e mprehtë dhe plagosëse që përdoret vetëm nga njerëz të vegjël, ziliqarë!

Ata që e bëjnë kontaktin e tyre të vogël janë vetë të vegjël dhe të mjerë!

Ata që qeshin në mënyrë arrogante dhe tallëse nuk po kërkojnë një bisedë serioze, vetëm duke rritur egon e tyre dhe duke përfituar komplimente!

Ata që bërtasin me zemërim po veprojnë në mënyrë sugjestionuese, kanë argumente të dobëta - dhe zakonisht gabojnë!

Vetëm ata që janë të bindur për dobinë, argumentet e tyre janë bindëse!

Në praktikë është treguar herë pas here se ka shumë pak njerëz që janë aktorë mjaft të mirë për t'u futur në një rol tjetër, d.m.th. për të përfaqësuar një mendim për të cilin ata vetë nuk janë të bindur. Entuziazmi për një produkt ose shërbim zakonisht mund të jepet vetëm nga dikush që është vetë i bindur për përparësitë e tij. Është e vërtetë se dy të tretat e këshillave të suksesshme varen nga aftësia bindëse e mjekut ose kujdestarit dhe më pak se një e treta nga teknika e përdorur për të bindur. Mësimet se si të bindni njerëzit kanë kuptim vetëm nëse personi që shet është bindës. Ashtu sikurse konsumuesi i duhanit, i cili zakonisht do të jetë në gjendje të japë argumente të dobëta pse nuk heq dorë nga konsumimi i duhanit, prindërit dhe mësuesit janë gjithashtu më pak bindës nëse duan ose duhet të predikojnë diçka ndryshe nga përvoja e tyre. Nuk është pa arsye që politikanët tingëllojnë të papranueshëm kur duhet të shesin "mendimin e shumicës demokratike" nëse nuk janë të bindur vetë për të.

### **5.3 Vlerësimi psikologjik i partnerit bisedues**

Një vlerësim i shpejtë është veçanërisht i rëndësishëm për klientët që takoni për herë të parë. Edhe kur takoni klientët e rregullt është gjithashtu e rëndësishme të gjykoni se çfarë dite po kalojnë.

Ju mund të gjykoni, në bazë të qëndrimit, se si ata ecin, mimika, gjestet, gjallëria dhe si ju përshëndesin. Nëse duhet ta trajtoni si të barabartë një vartës apo një epror (të cilin duhet ta respektoni). Pamja e tij, shtrëngimi i duarve, sytë dhe vija e gojës së tij janë sinjale të tjera.

Një shtrëngim duarsh shpesh thotë më shumë për personalitetin se sa fjalët. Mund të japë një pasqyrë të karakterit dhe temperamentit, madje edhe me njerëz që përndryshe duken të tërhequr.

Shtrëngimi i duarve është një shenjë e hapjes dhe gatishmërisë për të shkëmbyer ide në kulturën tonë evropiane dhe nuk duhet të refuzohet.

Është kjo një formë e lashtë e përshëndetjes që është e natyrshme në kulturën tonë. "Nuk kam asnjë armë në dorë dhe vij në miqësi" është kuptimi origjinal. Përshëndetja e një ushtari me dorën e tij shtrirë drejt kapelës së tij, ose hapja e vizorit të një përkrenareje, janë njësoj si një shtrëngim duarsh, që do të thotë "Unë jam i hapur për komunikim".

Ju duhet të regjistroni me vetëdije sinjalin e dhënë nga dora e ofruar e klientit, dhe gjithashtu sinjale të tjera që tregojnë atë që klienti / partneri ndjen për ju.

Shmangni një shtrëngim duarsh vetëm nëse klienti duket shumë i papërshtatshëm, ju me vetëdije dëshironi të jeni të largët, ose kur një zonjë ose një epror nuk e ofron një gjë të tillë.

Nga natyra e shtrëngimit të duarve, së bashku me shikimin në sy dhe shprehjen e fytyrës, ju lehtë mund të dalloni nëse dikush ka ardhur si partner i barabartë, mik apo kundërshtar dhe nëse ai ndihet inferior apo superior ndaj jush.

Përveç shtrëngimit të zakonshëm dhe të thatë të duarve, ka edhe të tjerë që, sipas Kurt, mund të konsiderohen si më poshtë:

Shtrëngimi i lehtë, i butë dhe pa ndjesi i duarve ngjashëm me shtrëngimin e një cope pëlhure tregon pothuajse gjithmonë rezervimin. Kjo mund të jetë për shkak të pasigurisë, ose për shkak të egoizmit. Në çdo rast, njerëz të tillë përpiqen t'u shmangen të tjerëve, apo të mos u afrohen atyre.

Një dorë e zbrazët ofrohet nga ata që nuk ishin të sigurt për takimin që nga fillimi. Ai ka rezerva, nuk do të thotë gjithçka që mendon dhe shpesh e konsideron tjetrin me zili dhe dyshim.

Ata që i ofrojnë vetëm tre gishta gjatë dorështrëngimit, në shumicën e rasteve janë mendjemëdhenj dhe mendojnë se janë të veçantë. Junker në pasurinë e tij tregonte vendin e tij në hierarki me shtrëngimin e tij të duarve. Punëtorit - nëse i jepej - i ofrohej vetëm gishti i madh dhe treguesi. Një vizitor do ta zbulonte statusin e tij personal nga numri i gishtave të ofruar. Vetëm të barabartëve dhe eprorëve u ofrohej e gjithë dora. Këto kohë tani janë të kaluara, falë zotit. Përveç puthjes së dorës, e cila tani ka dalë nga përdorimi, personi që ofron dorën me shpinën lart dëshiron të jetë në krye dhe të dominojë. Ata që mbajnë pëllëmbën lart tregojnë sinqeritet, gatishmëri për të komunikuar dhe shpesh mungesë pavarësie. Mund të arrihet qartë një përfundim në lidhje me profesionin e një

personi nga dora e tij - të paktën për të bërë dallimin midis punëtorit dhe punonjësit të zyrës.

Mos insistoni t'i shtrëngoni duart nëse tjetri tregon se nuk e dëshiron, ose nuk e pret. Jini veçanërisht të ndjeshëm dhe të vëmendshëm me ata nga kulturat e tjera, veçanërisht gratë. Në një numër vendesh një shtrëngim duarsh nuk është i zakonshëm dhe konsiderohet si një cenim i privatësisë dhe do ta vinte atë në disavantazh në diskutimin që vijon.

Sikurse shtrëngimi i duarve, sytë japin të dhëna të rëndësishme për ndjenjat dhe synimet e partnerit të bisedës. Nuk është pa arsye që shumë poetë dhe filozofë i quajnë sytë tregues dhe dritare të shpirtit.

Kërkimet shkencor kanë treguar se ndiejmë simpati ose antipati ndaj dikujt brenda sekondave, ndonjëherë pjesë të sekondës. Kjo shpesh është për shkak të pamjes së tyre, shikimit në sy ose gjesteve të tyre, të cilat ne në mënyrë të pavetëdijshme i lidhim me përvojën pozitive ose negative. Si para ashtu edhe gjatë një bisede, mënyra e shikimit mund të merret që të ketë kuptimin e mëposhtëm,:

I hapur: një qëndrim njerëzor, i besueshëm, i sinqertë, ndonjëherë edhe naiv.

I mbuluar: i lodhur, i pavëmendshëm, i vetëkënaqur, por edhe mosbesues, i mllefosur, ziliqar, i pabesueshëm.

I ftohtë dhe depërtues: i zgjuar, me elasticitet mendor, por edhe i fortë, madje fanatik, mizor, me natyrë të keqe.

i mahnitur - i magjepsur: hipokrizi e llogaritur, ankth, mungesë pavarësie, prirje për histeri.

I egër dhe i zemëruar: i pashpirt, eksitues, dogmatik, shpesh dëshirë për të bërë përshtypje, për të shtypur.

Sikurse sytë edhe muskujt e fytyrës përdoren për t'i shprehur ndjenjat tona:

Muskujt e vetullës quhen edhe muskujt e vigjilencës. Ata lejojnë që vetullat të ngrihen në shenjë habie, ose të tregojnë se dikush po i kushton vëmendje (ose po shtiret). Dikush që është pak i zyrtë do t'i përdorë këta muskuj më shumë se mesatarja. Muskujt që i mbyllin sytë shoqërohen me trishtim e dhimbje - kur tensionohet, vetullat tërhiqen poshtë.

Muskuli "i rrudhosur në vetulla", i njohur gjithashtu si "muskuli i zemërimit", tërheq vetullat e brendshme poshtë, nga e cila rezulton në "rrudha e zemërimit". Nëse ky muskul është i kontraktuar, partneri sheh tendosje, pakënaqësi, censurim, zemërim, humor të keq, tronditje dhe fund të besnikërisë.

Duke marrë këto karakteristika si një e tërë, mund të lexoni sa vijon nga shprehja e fytyrës:

- **Butësi: Unë të dua dhe do të besoj gjithçka**
- **Afeksioni: Unë kam besim te ju dhe kënaqem në shoqërinë tuaj**
- **Vëmendje: Unë jam kurioz për atë që do të thuash ose ofrosh**
- **Mohim: Unë nuk besoj në një gjë ose refuzoj**
- **Tendosje: Unë po vuaj, ju lutem jepni fund kësaj sprove**
- **Një shprehje luftarake: Mjaft, tani ruaju!**

Gjestet (kinezika) gjithashtu luajnë një rol të rëndësishëm në shfaqjen e një mendimi.

Një person i cili shpesh tund gishtin tregues gjatë një bisede është plotësisht i bindur për atë që po thotë; gishti tregues dëshiron të të bindië, por mund të shihet si arrogant.

Dikush që përdor shumë gjestet gjatë një bisede gjykohet të jetë nervoz dhe i sforcuar. Një person i tillë rrezikon të marrë vendime të nxituara dhe mund të ndryshojë shpejt mendjen e tij.

Dikush që herë pas here fut duart në xhepat e tij po tregon kujdes dhe pasiguri. Ai nuk dëshiron të tregojë dorën e tij, por kjo gjithashtu mund të duket e pasjellshme.

Ata që mbështesin bërrylat në tryezë apo edhe mbështesin kokën mbi duar kanë tendencë konfidencialitetin. Ky gjest sinjalizon vetëbesim dhe ndërmarrje të madhe dhe nuk i intereson se si ai e arrin qëllimin e tij. Kjo shpesh është një shenjë e arrogancës dhe mbivlerësimit të aftësive të dikujt.

Dikush që nuk di se ku t'i vërë duart ndërsa flet, palos letër, thërrmon bukë ose shtyn gjërat para dhe mbrapa në tryezë është i shqetësuar. Ai ndihet i shqetësuar

dhe shpreson që biseda të përfundojë së më shpejt ose të paktën të ndryshohet tema.

Sikurse shprehja e fytyrës, gjëra të tilla si flokët, mjekra ose bizhuteritë japin një ide për statusin, qëndrimin dhe individualitetin e partnerit tuaj negociator. Megjithëse flokët e gjatë ishin shenjë dalluese e një artisti dhe shitësit zakonisht kishin flokë të shkurtër, rëndësia e gjatësisë së flokëve ka ndryshuar vazhdimisht. Në ditët e sotme gjithçka është e pranueshme, nga një kokë e rruar në një grihë të gjatë. Ndërsa flokët e gjatë janë një përpjekje për të theksuar individualitetin, rruarja e kokës tregon "përkatësinë në grup" i cili shpesh shoqërohet edhe me ndonjë tatuazh.

Ashtu si veshja, një mjekër është mbi të gjitha një tregues i qëndrimit ndaj jetës. Mustaqet supozohet se nënvizojnë burrërinë është e qartë, dhe "mjekra Mephisto" demonstroi gjithashtu një individualitet të caktuar (mbizotërues). Sidoqoftë, një mjekër e plotë kërkon vëmendjen më të madhe. Ju merrni vetëm një ide të paqartë të sinjaleve të muskujve të fytyrës nga dikush me një mjekër të tillë, mimika e fytyrës shihet vetëm në sy. Kjo është arsyeja pse psikologët supozojnë se me shumë burra është një përpjekje për t'u fshehur pas mjekrës.

Zbukurimi i gishtit, krahut, qafës ose këmbës, dhe shpimet e ditëve të sotme, japin një aluzion për statusin e një personi (martesa, fejesa, unaza e vulës së miqësisë, ose thjesht një bizhuteri). Një qafore ose byzylyk shpesh mund të tregojnë nëse përdoruesi beson në astrologji, ose thjesht dëshiron të tregojë pasuritë ose të duket i rëndësishëm.

Njerëzit introvertë zakonisht janë dëgjues më të mirë dhe bëjnë më shumë pyetje, por kjo hap rrezikun që dikush ndjen se informacionet e rëndësishme po mbahen.

Nga ana tjetër, një partner më ekstrovert mund të mos dëgjojë në mënyrë aktive, do të injorojë pyetjet dhe nuk do të mbajë një distancë të duhur, e cila është rreth 30 cm midis të huajve. Ekstraverti gjithashtu tenton të pushtojë më lehtë këtë "sferë të intimitetit". Prandaj është e rëndësishme të kuptohet se distanca e dëshiruar rritet me një arsim të lartë ose pozitë në hierarki. Por një distancë shumë e madhe ndonjëherë mund të japë përshtypjen e mungesës së interesit, obsesivitetit ose arrogancës.

Më në fund, çelësi për një komunikim të suksesshëm mund të thuhet se qëndron në përshëndetjen dhe kontaktin hapës, dhe përcaktimin e asaj që kërkohet. Këtu përsëri- drejton edhe ai që pyet!

#### **5.4 Mbushja e mendjes dhe bindja**

Retorika dhe dialektika janë mësuar që nga koha e Aristotelit me qëllim të komunikimit më të mirë. Ato janë me të vërtetë dy elementët më të rëndësishëm në transferimin e mendimeve dhe teknikave të shitjes (në një kuptim të gjerë). Retorika është arti i fjalës së rrjedhshme, dialektika është arti i zgjidhjes së problemeve përmes komunikimit ose duke bindur të tjerët.

Të bindësh dikë është "një proces komunikues në të cilin folësi ka vëmendjen vullnetare të partnerit të tij për një ofertë informacioni dhe ndjeshmërie". Çfarë do të thotë kjo?

Ju mund të bindni dikë për diçka nëse mbani një pamje të qartë të temës dhe pohimeve tuaja dhe nëse zhvilloni besimin e blerësit se do t'i jepni atij informacion të sinqertë. Aleat për këtë është besimi i shitësit te blerësi, besimi se ai ka arsye të mira për pozicionin që zë. Të bindësh dikë është "një marrëveshje e pavullnetshme e partnerit të bisedës për shkak të ndjenjës së inferioritetit profesional, hierarkik, politik, financiar, retorik ose dialektik. Personi që bindet ka një ndjenjë të autonomisë së humbur dhe ka tendencë të projektojë pakënaqësinë e tij ndaj kujt do që e bindi atë.

Diciplina në mendim duhet shoqëruar me guximin për të bërë deklaratë të konsideruara edhe nëse është e pakëndshme ta bësh këtë. "Rregulli i Shitësit" thotë se pyetja duhet të pasohet me përgjigje të sinqertë, por që jo të gjitha "të vërtetat" duhet të përmenden nëse nuk janë kërkuar. Pra, është më mirë të pyesni, pyesni, pyesni!

Shitësi duhet të vendosë sipas situatës nëse duhet të bindë apo të bindë. Bindja është rekomandimi i vetëm nëse qëllimi është një marrëdhënie afatgjatë me një klient ose koleg, edhe kur koha e nevojshme nuk duket të jetë në dispozicion. Presioni i kohës zakonisht zhvillohet në fushatë.

#### 5.4.1 "Kush pyet, udhëheq" është një urtësi e vjetër

"Unë bëj pyetjet" është diçka që shumë njerëz e kanë dëgjuar si fëmijë nga prindërit e tyre. Edhe nëse kjo përvojë çon në pyetje që në bisedat e përgjithshme duken se janë një lloj marrje në pyetje, pyetjet janë me të vërtetë mënyra e vetme për të konstatuar se çfarë kërkon i anketuari juaj. Eprorët, prindërit, kujdestarët dhe shitësit këshillohen mirë të bëjnë shumë pyetje, por natyrisht duhet të lejojnë që edhe ata të pyetjen. Ekzistojnë disa lloje pyetjesh:

**Pyetjet e mbyllura** kërkojnë përgjigje të shkurtra dhe koncize; Pyetje të tilla janë krijuar për të marrë informacion konkret, ose për të dhënë informacion specifik.

Përgjigjet në një pyetje të mbyllur mund të jenë:

- po
- Jo
- Nuk e di
- Një figurë, një numër, një datë, një fakt, një akt
- Një emër, një adresë

Pyetjet e hapura janë kryesisht një ofertë komunikimi në lidhje me nevojat e klientit:

- Çfarë ?
- Cila ?
- Ku ?
- Si ?
- Pse ?

Fëmijët, veçanërisht pëlqejnë të pyesin "pse". Në kontekstin e udhëheqjes ose ngritjes së një personi duhet të shmangni pyetjet me "pse". "Pse" zakonisht i referohet diçkaje të pandryshueshme në të kaluarën dhe rrezikon vazhdimin pozitiv të bisedës.



Pyetjet negative fillimisht mund të injorohen për të vazhduar në një mënyrë pozitive, por një pyetje e përsëritur duhet të adresohet, sepse përgjigjja është me sa duket e rëndësishme. Pyetjet në lidhje me disa përparësi (për blerësin) me një shtesë janë zakonisht të dobishme:

A është kjo ajo që do të dëshironit?

A do të ishte e dobishme kjo?

A ndihmon kjo?

A e lehtëson kjo punën tuaj?

A u interesuat?

A do të sigurojë kjo fitimet tuaja?

A mund të zvogëlojë kjo humbjen tuaj?

A i plotëson kjo dëshirat tuaja?

A mund të përmirësojë kjo statusin tuaj?

A është kjo një përparësi për ju?

A mund t'i ndihmojë kjo klientët tuaj?

A do të siguronte kjo një përparësi konkurruese?

#### **5.4.2 Intonacioni mund të jetë vendimtar**

Kafshët, si dhe njerëzit e kuptojnë melodinë e të folurit, siç e dinë të gjithë pronarët e qenve, maceve dhe kuajve. Në mënyrë të vetëdijshme, ose në mënyrë të pavetëdijshme, ne emocionalisht nënvizojmë atë që themi me tempon e fjalëve tona, tonin, modulimin dhe volumin.

Nëse negociatat duhet të zhvillohen përmes një përkthyesi, atëherë përveç përkthimit, melodia e fjalës jep informacion kritik. Një melodi në tonalitetin me lartësi mesatare është më e mira për të krijuar besim, pa detyruar tonin, dhe një siguri të përmbajtjes. Nga ana tjetër, një zë i lartë dhe prezantim hektik shkakton pasiguri, dhe çon bashkëbiseduesin në përgatitje për përballje.

Me një theks rajonal, shpejtësi dhe volum të të folurit, një gjakftohtësi harmonike ose tension disharmonik krijojmë, qëllimshëm apo pa qëllim, një

distancë më të madhe ose më të vogël me bashkëbiseduesin. Kjo distancë - presion mbi partnerin - mund të ndryshohet nga përdorimi i emrit ose mbiemrit, (punës) - titullit, referimit për shoqërinë ose anëtarësimin në klub, vendit të lindjes ose vendbanimit, grupit etnik ose gjinisë. Terminologjia e ndryshme mund të përdoret në një mënyrë shumë miqësore në një bisedë pozitive. Në një situatë armiqësore, përdorimi i menjëhershëm i emrit ose etnisë vjen si paragjykim i krijuar për ta "zvogëluar" partnerin. Sulme të tilla zakonisht çojnë në një rezervë emocionale në palën e dëmtuar për të cilën ai do të hakmerret në rastin tjetër. Parimi udhëzues i Machiavelit kërkon vetëm një të tretën e kohës dhe përpjekjes tuaj:

Për të marrë një rezultat pozitiv dhe të prekshëm;

T'u jepni një prezantim pozitiv të rezultateve tuaja atyre përreth jush si arritjen tuaj;

Për të luftuar armiqtë tuaj, për t'i zhvlerësuar dhe përplasur ata.

Të adresosh cilindo person mbi moshën 16 vjeç me "Ju" është një pjesë e një edukate dhe zhvillimi normal në kulturën tonë. Në shqip adresimi me Ju (zyrtare) dhe Ti (informale) është ekuivalente me "Sie" dhe "Du" të gjermanishtes. Ky dallim nuk ekziston në anglisht.

Gjithmonë konsiderohet e sjellshme t'i drejtohesh një personi të moshuar ose një tjetri me "zotëri", por ky zakon është zbehur në kohët e fundit. Sidoqoftë, përdorimi i termeve "zotëri" ose "zonjë" në bisedë me të huaj ose të moshuar konsiderohet ende sjellje kulturore. Partneri më i vjetër / i moshuar i bisedës mund të thotë "Më thirrni Peter" për të treguar një lëvizje drejt një informaliteti ose miqësie më të madhe. (Ekziston një tendencë që papritmas të ndjehen mjaft të plakur herën e parë që një i ri drejtohet me "zotëri")

Zakon i mirë i vjetër, me anë të të cilit dikush duhet të zvogëlojë distancën me të tjerët, sipas asaj se sa afër tij është emocionalisht dhe sa kohë i njihni dhe u besoni, gjithnjë e më shumë është humbur me rritjen e përdorimit të gjuhëve anglo-saksone.

Nga shumë biseda gjatë udhëtimeve në Evropën Lindore, është e vërtetë edhe atje që arrihet afërsia emocionale janë një numër hapash në përputhje me rritjen e besimit.

Fatkeqësisht, në shoqërinë tonë afrim hap pas hapi bazuar në "distancën sipas besimit" po zhytet në harresë. Por megjithatë një i ri është i lumtur dhe krenar kur i drejtohet si i rritur. Në këtë mënyrë një mjeshtër ngre nxënësin e tij në një bazë të barabartë në bisedë, ashtu si shefi ndihmësi i tij. Nuk ka dyshim se kjo mirënjohje përmirëson shumë performancën dhe identifikimin me një epror.

Në gjermanisht dhe frëngjisht ka forma të njohura dhe formale të adresave (përkatesisht Sie dhe Du, vous dhe tu), por "thou" nuk përdoret më në anglisht.

Afërsia në distancë në bisedë me stafin, të huajt dhe personat në nevojë ndihmon ndjeshmërinë dhe motivimin e tyre, megjithëse për fat të keq është shumë e lehtë të mbash larg persona të tillë duke qenë tepër të njohur ose duke bërë biseda për fëmijë.

Është normale të ndryshohet mënyra se si dikush i drejtohet një personi nga mbiemri në emër ndërsa distanca emocionale ndaj tyre zvogëlohet dhe besimi rritet.

Një formë e veçantë e adresimit përdoret ende sot në vendet sllave - për shembull "Gustavowitch" (i biri i Gustavit) - dhe ekziston një formë e njohur e adresimit me "Ti", në kuptimin miqësor.

Në Perandorinë Austro-Hungareze përdorimi i titujve po dilte nga përdorimi. Ata e kishin një funksion të qartë, për përcaktimin e hierarkisë ndërmjet bashkëbiseduesve. Grave gjithashtu u drejtoheshin më parë me një titull që tregonte gjininë e tyre, ndryshe nga sot, pasi vendi i tyre në shoqëri varej nga ai i burrit të tyre. Emancipimi i femrave ka bërë që gratë të mos jenë më të lidhura me pozicionin shoqëror të burrave të tyre. Në të njëjtën mënyrë, hierarkia në biznes dhe shoqëri në përgjithësi është bërë më e sheshtë.

#### **5.4.3 Të dëgjuarit është një veprim aktiv**

Dikush mund të përdorë argumente të orientuara drejt qëllimit nëse njih nevojat dhe mendimet e bashkëbiseduesit. Pavarësisht nëse është i angazhuar në një shkëmbim të formaliteteve ose duke shitur mallra, mund të veprohet logjikisht dhe me një korrektësi emocionale nëse dikush e ka vlerësuar saktë situatën - dhe parakushti është të dëgjosh në mënyrë aktive. Optimalja është kur shitësi dhe blerësi flasin afërsisht në të njëjtën sasi. Optimalja është gjithashtu optimale nëse shitësi bën pyetje për 75% të kohës, dhe bën deklarata për 25%.

Shumë shitës janë ekstrovertë dhe priren të kërkojnë sukses të shpejtë. Një përfundim i shpejtë është gjithçka që vlen në shumë degë të tregtisë, për shembull në një dyqan ku ka konkurrencë midis njerëzve të shitjes është e lehtë për ta që të fillojnë të përdorin metoda të shitjeve me presion të lartë.

Nëse tema e bisedës është kundërthënëse, siç mund të jetë rasti në çdo familje, kompani apo grup shoqëror, dëgjimi në mënyrë aktive është mënyra e vetme për kuptim reciprok. Dëgjoni me vëmendje para se të përgjigjeni. Thuaj "Unë të kuptova kështu", dhe shmangni "thatë".

Bëj pyetje!

Më tej janë të rëndësishme:

Kompetenca profesionale

Shitjet teknike dhe situata ligjore

Përvoja e mëparshme në shitje, veçanërisht në rast eksporti

Kompetenca shoqërore dhe aftësia për tu integruar në mjedisin shoqëror

Kompetenca emocionale, për shembull të kuptuarit i modeleve të sjelljes në rajonale

Qëllimet personale personale afatgjata.

### **5.5 Kriteria të rëndësishme të personalitetit**

- Udhëheqja e orientuar drejt qëllimit dhe aftësia për të nxitur entuziazëm
- Aftësia për të motivuar veten dhe të tjerët
- Aftësia analitike dhe e dëgjimit aktiv
- Aftësia konceptuale
- Kreativiteti dhe intuita
- Aftësia për të planifikuar dhe organizuar
- Fleksibiliteti dhe aftësia për të improvizuar në situata të papritura
- Vazhdimësia në ndjekjen e një qëllimi

- Aftësia për të komunikuar
- Aftësia për të krijuar kontakt
- Njohja e gjuhës dhe aftësia për ta përdorur atë
- Lidershipi dhe qëndrueshmëria
- Të qenit i hapur ndaj kulturave të ndryshme
- Të qenit tolerant ndaj llojeve të ndryshme të sjelljes
- Toleranca ndaj sjelljeve të ndryshme
- Pjekuria personale
- Aftësia për t'i bërë ballë presionit
- Moshë
- Gjendja shëndetësore
- Fleksibiliteti brenda familjes
- Gatishmëria për të vepruar
- Motivimi për të vepruar.

## **6. Literatura**

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. Autorët**

### **Dardan Velija**

U lind në Gjilan, Kosovë. Ka kryer studimet për shkencë politike dhe marrëdhënie ndërkombëtare në Universitetin Amerikan në Bullgari. Më pas ka kryer studimet master në Shkollën Londineze të Ekonomisë (LSE) në Qeverisjen dhe Politikën Evropiane. Ka shërbyer si këshilltar i kryeministrit në përgatitjen e shpalljes së pavarësisë së Kosovës. Në vitet e fundit ka qenë i angazhuar në sektorin privat në konsulencë, zhvillimin e sektorit bujqësor dhe të teknologjisë informative. Për afër një dekadë është i angazhuar në zhvillimin e shërbimit Rotary në Kosovë, së fundmi i emëruar Koordinator Nacional për Komitetet Ndër-shtetërore.

### **Prof Dr. Manfred G. RAUPP**

Lindur dhe rritur në Staffort në zonën Karlsruhe të Gjermanisë. Ka studiuar bujqësi, agroteknikë, teknologji, ekonomi dhe menaxhim në Karlsruhe-Augustenberg, Nuertingen, Stuttgart-Hohenheim dhe Fontainebleau.

Menaxher dhe sipërmarrës në industrinë e shkencës së jetës, duke përfshirë pozicionet si udhëheqës i produkteve farore për CIBA-GEIGY, Gjermani, menaxher shitjesh për agrokimikate për Evropën Lindore dhe Azinë cetrale për Ciba-Novartis, Basel, Zvicër, Drejtor Menaxhues i Madora GmbH (DR: RAUPP EK International Trade & Consulting). Këshilltar dhe trainer në marketing dhe shitje për organizatat shtetërore dhe industrinë, i regjistruar si këshilltar i BE-së.

Detyrat e mësimdhënies si profesor i ftuar për shitje dhe menaxhim në Universitetin Teknik Zemedelski në Pragë-Suchdol; Pedagog i Erasmus në Dual-University BW-Loerrach dhe Universitetin Trakya, Edirne, Turqi.

Anëtar themelues dhe anëtar i përhershëm i bordit të Biovalley-Deutschland e.V.; Anëtar themelues i Loerrach International e.V. (që nga viti 2004); anëtar themelues i Qendrës së Kërkimit Shkollor Phaenovum Loerrach. Aktiv në Rotary International dhe Wikipedia.

**Përkthimi: Peter G. Hartman**

Lindur në Brno, Çekosllovakia (siç ishte atëherë) por rritur në Mbretërinë e Bashkuar. Arsimi i mesëm në Shkollën e Gramatikës të Portsmouth. Studioi Shkencë Natyrore (B.A dhe M.A.) në Universtiy of Oxford, Merton College (Angli). Diploma Master dhe Doktoraturë të marra në Universitetin e Portsmouth (Angli). Kërkime pas-doktorature në Institutin Max Planck në Tuebingen (Gjermani) Biocentre e Universitetit të Basle (Zvicër). Punësuar për 25 vjet në pozicione të ndryshme në kërkimet para-klinike në Hofmann-La Roche Ltd. Në Basel.



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

## **Lesefibel für den albanisch-deutsch-englischen 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.

Herr Dardan Velija hat zum Rektoratswechsel in der Universität Prishtina den Text in albanischer Sprache verfasst. Das Autorenteam möchte mit dieser Veröffentlichung Prof. Dr. Marjan DEMA für die Internationalisierung der Universität danken und den neuen Rektor Prof. Dr. Naser Sahiti ermutigen die Internationalisierung der Universität weiter voranzutreiben.

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

Dardan VELIJA, Manfred G. RAUPP, Peter HARTMAN

Pristina, Stutensee, Lörrach September 2020

<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
1. Vorwort	49
2. Der Mensch braucht zum Menschsein Kommunikation	52
2.1 Menschen sind das Ergebnis von Abstammung & Umwelt	53
2.2 Die gesellschaftliche Hierarchie	56
2.3 Der Wettlauf zwischen Räuber und Beute	58
2.4 Intelligenz und Emotion	60
3. Führung in der Informations- und Wissensgesellschaft	60
3.1 Der Egoismus hat sich in Richtung Individualität verändert	62
3.2 Das Gehirn	63
4. Sprache und Gestik ist die Basis jeglicher Kommunikation	69
4.1 Geschriebene und gesprochene Sprache	73
4.2 Situationsgerechte Gesprächsführung	74
4.3 Jungen und Mädchen kommunizieren unterschiedlich	75
4.4 Motivationsfähigkeiten	76
4.5 Der Gesprächspartner und seine Bedürfnisse	78
4.6 Kaufmotive	79
5. Führen und Überzeugen	79
5.1 Grundsätzliches für das Überzeugungsgespräch	80
5.2 Der erste Eindruck ist in aller Regel entscheidend für den Kommunikationserfolg	82
5.3 Die psychologische Einschätzung des Gesprächspartners	84

5.4	Überreden oder Überzeugen	89
5.4.1	Wer fragt, der führt das ist eine alte Weisheit	90
5.4.2	Die Sprach-Melodie kann entscheidend sein	91
5.4.3	Zuhören ist eine aktive Tätigkeit	93
5.5	Wichtige Persönlichkeitskriterien	94
6.	Literaturverzeichnis und weiterführende Literatur	95
7.	Autoren	97
	English 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 ungebremst 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 Gefahrabwehrern 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
- \* boshaftes 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, das 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 weitgefaste 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 Einzelfotografien, 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 selber 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, Unselbständigkeit, 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, rhetorischem, 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 Denkdisziplin und der Mut, auch Vorgesagtes 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 Kampfrhetorik 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 im 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 Rede-Verhältnis 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.

Dardan Velija

Geboren in Gjiilan, Kosovo. Er studierte Politikwissenschaft und Internationale Beziehungen an der American University in Bulgarien. Anschließend absolvierte er einen Master an der London School of Economics (LSE) in europäischer Politik und Governance. Er war Berater des Premierministers bei der Vorbereitung der Unabhängigkeitserklärung des Kosovo. In den letzten Jahren war er im privaten Sektor in den Bereichen Beratung, Entwicklung des Agrarsektors und IT tätig. Seit fast einem Jahrzehnt ist er an der Entwicklung des Rotary-Dienstes im Kosovo beteiligt und wurde kürzlich zum Nationalen Koordinator für zwischenstaatliche Ausschüsse ernannt.

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

A primer for Albanian-German-English 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 works of the authors cited are to be found in the literature index; there are no footnotes, which makes for easier reading.

Mr. Dardan Velija wrote this text in the Albanian language on the occasion of the change in Rectorship. With this publication the team of authors would like to thank Prof. Dr. Marjan DEMA for the internationalisation of the university and encourage the new Rector Prof. Dr. Naser Sahiti to continue to promote this internationalisation.

Dardan Velija, Manfred G. Raupp, Peter Hartman  
Pristina, Stutensee, Lörrach September 2020

Contents:	Page
1. Introduction	99
2. Humans need communication to be people	102
2.1 Humans are the result of heredity and environment	103
2.2 Social Hierarchy	105
2.3 Competition between Hunter and Hunted	107
2.4 Intelligence and Emotion	108
3. Leadership in a information- and knowledge-based society	109
3.1 Egoism has changed in the direction of individuality	110
3.2 The Brain	111
4. Speech and Gesture are the basis of all communication	116
4.1 The written and spoken word	119
4.2 Fitting conversation to the situation	120
4.3 Boys and girls communicate differently	121
4.4 Ability to motivate	122
4.5 The conversation partner and his needs	123
4.6 The motive to buy	124
5. To guide and convince	124
5.1 Ground rules for convincing conversation	124
5.2 First impressions are decisive for successful communication	127
5.3 Psychological assessment of the conversation partner	128
5.4 Resuading and convincing	132
5.4.1 "He who ask, leads" is a general rule	133

5.4.2	Speech melody can be decisive	134
5.4.3	Active listening is important	137
5.5	Important personality criteria	138
6.	Literature index and further literature	139
7.	The Authors	141

## **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 know 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 development 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 hat 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 women 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-Germanic 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 armband 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 is 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) the 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.

Dardan Velija

Born in Gjilan, Kosovo. He studied political science and international relations at the American University in Bulgaria. He then completed a master's degree at the London School of Economics (LSE) in European Politics and Governance. He served as an adviser to the Prime Minister in preparing for Kosovo's declaration of independence. In recent years he has been engaged in the private sector in consulting, agricultural sector development and IT. For almost a decade he has been engaged in the development of the Rotary service in Kosovo, recently appointed National Coordinator for Inter-State Committees.

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.