

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

NEVERBALNA KOMUNIKACIJA V POSLOVNEM SVETU

Ljubljana, september 2008

JERNEJ BERTONCELJ

IZJAVA

Študent Jernej Bertoncelj izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Katarine Katje Mihelič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 9.9.2008

Podpis: _____

KAZALO

Uvod	1
1 Neverbalna komunikacija	2
1.1 Funkcije neverbalne komunikacije.....	4
1.2 Pomen neverbalne komunikacije v poslovnem svetu	5
2 Kategorije neverbalne komunikacije	5
2.1 Parajezik	6
2.2 Gestika.....	7
2.3 Mimika	9
2.3.1 Čelno območje.....	9
2.3.2 Srednji obraz	9
2.3.3 Usta in čeljust	10
2.4 Telesna drža in hoja.....	10
2.5 Proksemika	12
2.6 Zunanji videz.....	13
2.6.1 Psihološki učinki barv	14
2.6.2 Urejenost in negovanost.....	15
3 Poslovno komuniciranje in neverbalna komunikacija	16
3.1 Poslovni razgovor.....	16
3.1.1 Spretnosti pri poslovnem razgovoru	17
3.2 Poslovni sestanek	18
3.2.1 Določitev udeležencev	19
3.2.2 Kraj sestanka, prostor in oprema.....	20
3.2.3 Nadziranje sestanka.....	21
3.3 Poslovna pogajanja.....	21
3.4 Poslovne predstavitve.....	23
3.4.1 Vloga opreme in prostora pri predstavitvi.....	24
Sklep	24
Literatura in viri	26
Priloge	1

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: ROKE, SKLENJENE V ZVONIK.....	1
PRILOGA 2: USMERJANJE POSLUŠALČEVEGA POGLEDA	1
PRILOGA 3: NAVZGOR OBRNJENA HRBTNA STRAN DLANI.....	2
PRILOGA 4: ROKE USTVARJAJO PROSTOR	2
PRILOGA 5: SKLONJEN TILNIK.....	3
PRILOGA 6: ŠTIRI VRSTE MEDOSEBNEGA PROSTORA	3

Uvod

Komunicirati začnemo tisti trenutek, ko stopimo v vidno polje svojih sogovornikov. Še preden odpremo usta, naš videz, kretnje in oblačenje pošljejo prva sporočila, ki izkušnemu sogovorniku povedo več kot tista, ki jih pošljemo preko besed. Sporočila, ki niso kodirana z besedami, imenujemo neverbalna komunikacija. Poleg gest, mimike, zunanjšega videza, telesne drže in hoje neverbalno komunikacijo predstavlja tudi uporaba prostora in glasu v komunikacijske namene.

Neverbalna komunikacija je tudi v poslovnem svetu pogosto zgovornejša od besed. Tisti, ki se usposobijo za prepoznavanje neverbalne komunikacije pri sogovornikih in jo znajo sami uporabljati v skladu s sporočilom, ki ga želijo posredovati drugim, si nedvomno pridobijo konkurenčno prednost. Poslovnež, ki želi npr. narediti dober vtis, se bo tako naučil neverbalnih znakov, ki bodo sporočali njegovo samozavest in verodostojnost. Naučiti se mora prepoznavati znake nebesedne komunikacije v povezavi z besedno, saj mu neusklajenost obeh načinov komuniciranja lahko pomaga pri odkrivanju neresničnih izjav sogovornika. Pravilno razumevanje in uporaba neverbalne komunikacije bo poslovnežu prav gotovo pomagala pri komunikaciji v neposrednem stiku z drugimi ljudmi; to je pri poslovnih razgovorih, poslovnih sestankih, poslovnih pogajanjih in poslovnih predstavitvah, ki so sestavni del poslovnega sveta. S poznavanjem neverbalne komunikacije bo lažje vzpostavljajal stik s poslovnimi partnerji in jasneje izražal svoja stališča.

Poslovnež se ne more več skriti za računalnik ali med stene pisarne, saj tudi tam postaja viden; srečanja v poslovnem svetu vse več potekajo preko interaktivnih komunikacijskih medijev – videokonferenc in videotelefonije, ki omogočajo vizualno povezavo in zblížujejo udeležence. Poglobitev znanj o neverbalni komunikaciji je nujna tudi zaradi slednjega.

Namen diplomskega dela je preučiti neverbalno komunikacijo v poslovnem svetu, in sicer v poslovnih razgovorih, poslovnih sestankih, poslovnih pogajanjih in poslovnih predstavitvah. Moj cilj je prikazati te štiri načine poslovnega komuniciranja, ugotoviti, katere vrste neverbalne komunikacije se pri njih pojavljajo, ter podati priporočila, kako izboljšati neverbalno komunikacijo pri posameznem načinu. V diplomskem delu me zanima, katere so sestavine neverbalne komunikacije, na katere mora biti poslovnež pri sebi in pri drugih še posebej pozoren. Cilj je tudi predstaviti vrste komuniciranja in opredeliti pojem neverbalne komunikacije ter analizirati vsako izmed kategorij, seveda v povezavi s poslovnim svetom. Metoda diplomskega dela temelji na študiju domače in tuje literature ter tujih internetnih virov, predvsem člankov.

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na tri dele. V prvem delu bom opredelil komunikacijo in sestavine komunikacijskega procesa. Drugi del bo posvečen neverbalni komunikaciji, njenim funkcijam in posameznim kategorijam neverbalne komunikacije. V tretjem delu pa bom prikazal štiri načine poslovnega komuniciranja in preučil neverbalno komunikacijo pri posameznem načinu.

1 Neverbalna komunikacija

Izraz komunikacija izvira iz latinske besede *communicare*, ki pomeni posvetovati se, skupno napraviti, sporočiti, deliti kaj s kom, pogovoriti se o čem, vprašati za nasvet, priobčiti, biti v medsebojni zvezi (Jelenc, 1998, str. 7). Ob pregledovanju strokovne literature so ameriški znanstveniki prišli kar do 95 podobnih definicij komuniciranja. Mihaljčič (2006, str. 11) pravi takole: »Komuniciranje lahko najbolj na splošno opredelimo kot prenos sprejetih simbolov med ljudmi. Ko komunicirajo, ljudje med seboj prenašajo sporočila s pomočjo različnih simbolov (besed, kretenj, govornice telesa, slik, svetlobnih in zvočnih simbolov itd.).«

Kot komunikacijski proces v organizaciji označujemo celoto vseh sestavin, ki skupaj zagotavljajo pretok informacij od vira do uporabnika. Glavne sestavine komunikacijskega procesa so: sporočevalec, vir informacij, sporočilo, komunikacijski kanal, prejemnik informacije, komunikacijski učinek, povratno sporočilo, komunikacijske ovire in komunikacijsko okolje. Komunikacijski proces se torej nanaša na celotno obojesmerno dogajanje med sporočevalcem in prejemnikom informacije, vključno s tem, kar se dogaja pri sporočevalcu in pri prejemniku (Kavčič, 2006, str. 4).

Glede na raznovrstne kriterije razlikujemo več vrst komunikacij. V osnovi jo delimo na verbalno in neverbalno komunikacijo. Mihaljčič (2006, str. 20) verbalno (besedna) komunikacijo, ki je v poslovnem svetu pomemben sestavni del dnevnega dogajanja deli na:

- govorno (poslovni pogovor) in
- pisno (poslovna pisma, dopisi, poročila, prospekti, vizitke).

Mihaljčič (2006, str. 16–19) loči še naslednje vrste komuniciranja:

- komuniciranje glede na razdaljo med udeleženci,
- komuniciranje glede na število sodelujočih,
- komuniciranje glede na smer,
- vertikalno in horizontalno komuniciranje,
- formalno in neformalno komuniciranje,
- komuniciranje glede na obliko.

Čeprav je neverbalna komunikacija stara toliko kot človeški rod, smo se njenega preučevanja lotili šele leta 1960. Neverbalna komunikacija je torej starejša od verbalne, ki se je razvila pred približno deset tisoč leti. Tudi otroci se že pred uporabo verbalne komunikacije izražajo neverbalno, kar kaže na to, da je večji del znakov neverbalne komunikacije podedovan in ne pridobljen. Kljub temu se je nekaterega dela neverbalne komunikacije možno naučiti.

Celotni vtis sporočila je po besedah Alberta Mehrabina sestavljen takole (Pease, 1997, str. 9):

- 7 % sporočila oblikuje neposreden pomen besede,
- 38 % sporočila oblikuje glas (barva, višina, ritem, glasnost),
- 55 % sporočila oblikuje neverbalno komuniciranje.

Po besedah profesorja Birdwhistell je pri komunikaciji iz oči v oči več kot 65 % komunikacije neverbalne. Delež verbalne komunikacije pa je manjši kot 35 % (Pease, 1997, str. 10). Pomislili bi, da to, kar povemo, ni pomembno. Vendar temu ni tako. To, kar povemo, je pomembno, vendar je ključno tudi to, kako povemo.

Pri verbalni komunikaciji uporabljamo znake, ki se jih moramo za uspešno komunikacijo naučiti. Upoštevati moramo gramatična pravila, ki so zelo fleksibilna. To nam omogoča tako tvorjenje heterogenih in zelo zahtevnih vsebin kot tudi ustvarjanje novih idej in zamisli. Nasprotno pa pri neverbalni komunikaciji ne moremo govoriti o pravilih strukturiranja in gramatiki. Uporaba neverbalnih znakov je pod vplivom značilnosti okoliščin, ki obdajajo človeka in splošnih značilnosti posameznika (Brown, 1986, str. 495–497). Posledično lahko postanejo znaki neverbalne komunikacije simboli in nosilci pomena. So tako imenovana arbitrarna sredstva za sporazumevanje. Njihova glavnina je podedovana, so pa sestavni del naravne aktivnosti organizma, kar je razlog, da se izražajo naravno. Tak način komuniciranja je bolj spontan, intenzivnejši in bolj neposreden (Jelenc, 1998, str. 28). Če ne bi uporabljali neverbalne komunikacije, bi bilo sporazumevanje bolj revno.

Z razliko od verbalne komunikacije neverbalna praviloma uporablja več kanalov (npr. izraz obraza, pogled, položaj telesa). Torej je neverbalna komunikacija bolj učinkovita in tesno prepletena z verbalno (Kavčič, 2000, str. 281). Med seboj se dopolnjujeta. Z neverbalno komunikacijo poudarimo to, kar smo izrazili z verbalno. Po besedah Jelenčeve (1998, str. 24) s pomočjo neverbalne komunikacije stališča izražamo manj jasno; pogosto v primerih, če želimo izraziti svoje nezadovoljstvo ali nenaklonjenost. Lahko pa med obema vrstama komunikacije pride do neskladja. Raziskave so pokazale, da v tem primeru prejemnik bolj verjame neverbalni komunikaciji (Kavčič, 2000, str. 281).

Asja Nina Kovačev (1997, str. 130) loči tri temeljne značilnosti neverbalne komunikacije:

- Termin neverbalna komunikacija se najpogosteje nanaša na komunikacijo med osebami, ki so neposredno navzoče druga ob drugi. Takšna komunikacija je mogoča le ob neposrednem soočenju oseb, ki se lahko direktno odzivajo na sogovornikova dejanja in s svojimi odgovori vplivajo nanj.
- Pomena oziroma komunikacijske vrednosti vedenja, ki ga pojmuje kot obliko neverbalne komunikacije in temeljno komponento komunikacije na splošno, ni mogoče nadomestiti z drugimi (večinoma verbalnimi) komunikacijskimi sredstvi.
- Neverbalna komunikacija vključuje predvsem sporočila, ki jih ni mogoče eksplicitno formulirati, ampak jih implicirajo subjektova dejanja. Zato jih povzemamo po njih.

Za branje govornice telesa je ključna sposobnost, da razumemo čustveno stanje druge osebe na podlagi tega, kar govori, in opazovanja okoliščin, v katerih govori. Z njeno pomočjo ločimo dejstvo od izmišljotine in stvarnost od domišljije. Čeprav večino sporočila v neposrednem pogovoru prenašajo telesni znaki, se večina ljudi teh znakov in njihovega učinka presenetljivo malo zaveda. Na splošno so ženske bolj dojemljive za branje neverbalnih znakov kot moški in opazijo več podrobnosti (Pease, 2008, str. 24–26). Pri govornici telesa se je zelo težko pretvarjati,

saj se navadno pojavi neskladje med najpogostejšimi kretnjami, najdrobnejšimi telesnimi znaki in jezikovnim sporočilom. V nekaterih primerih je govorica telesa namerno ponarejena, da bi oddajnik z njo dosegel določeno prednost, vendar še najbolj izurjeni v potvarjanju ne morejo dolgo vztrajati, ker telo slej ko prej začne oddajati znake, ki so neodvisni od zavestnih dejanj (Pease, 2006, str. 20).

Vendar pa Molcho (1997, str. 63) navaja, da govorica telesa povratno vpliva na naše mišljenje, z dobro mero samopremagovanja pa se lahko osvobodimo določenega dela neverbalne govorice. Če se npr. zavestno navadimo na odprte gibe in kretnje, si bomo tako pridobili tudi večjo svobodo mišljenja. Zaradi odprtih gibov bomo bolj sprejemljivi za informacije, ki prihajajo iz okolja. Neverbalna govorica lahko spremeni osebnost v mnogo večji meri, kot to na splošno domnevamo.

Za pravilno razumevanje neverbalne komunikacije oziroma tistega dela, ki ga predstavlja govorica telesa, moramo upoštevati tri pravila. Eno najresnejših napak pri branju govorice telesa naredimo, če razlagamo posamezne kretnje ločeno med seboj ali od okoliščin. Tako lahko npr. praskanje po glavi pomeni marsikaj – negotovost, prhljaj, uši, laž – odvisno od kretenj, ki se pojavljajo hkrati z njim. Podobno kot govorniki jeziki ima tudi telesni jezik besede, stavke in ločila: posamezna kretnja je kot beseda in posamezna beseda ima lahko različne pomene. Kretnje se pojavljajo v »stavkih«, ki jim rečemo nizi, iz njih pa lahko odkrivamo resnico o posameznikovih čustvih ali stališčih. Za pravilno razumevanje je torej vedno potrebno gledati niz ali skupino kretenj. Kretnje je nujno preučevati v povezavi z okoliščinami, v katerih se pojavijo. Oseba s prekrižanimi nogami in rokami ter sklonjeno glavo na zimskem mrazu npr. ima lahko povsem enake kretnje kot oseba na razgovoru, vendar prvo verjetno zebe, druga pa ima negativno stališče in zavrača ponudbo (Kinsey Goman, 2008). Ključ do pravilne razlage odnosov, ki jih sporoča govorica telesa, je tudi ugotavljanje skladnosti med besedami in telesnimi znaki. Če se ne skladajo, verbalna komunikacija navadno predstavlja laž (Canfield, 2008).

1.1 Funkcije neverbalne komunikacije

V medosebnem komuniciranju ima neverbalna komunikacija vrsto pomembnih funkcij (Brajša, 1994, str. 57):

- **Vsebinska raven.** Neverbalna sporočila spreminjajo, potrjujejo, dopolnjujejo in širijo tehtnost izgovorjene vsebine in usmerjajo k delu z vsebino. Z neverbalnimi sporočili na osebni ravni izražamo svoja čustvena stanja, namere in pričakovanja ter odpiramo sebe drugim.
- **Odnosna raven.** Z neverbalno komunikacijo izražamo svoja stališča do izgovorjenih stališč, opredeljujemo stališča in odnose, vzdržujemo in usmerjamo strukture moči in družbenega reda ter naše splošne vrednote.
- **Vplivna raven.** Neverbalna sporočila so močno sredstvo obveščanja in vplivanja naših sporočil, pospešujejo ali upočasnjujejo povratno komunikacijo in dialog.

Skrivnost uspešnosti medosebnega komuniciranja je v medsebojni usklajenosti verbalnih in neverbalnih sporočil. Proces usklajevanja verbalnega in neverbalnega dela komunikacije je sestavljen iz treh stopenj. Prva stopnja je opažanje, prepoznavanje in ozaveščanje svojega in tujega neverbalnega vedenja med medsebojnim komuniciranjem. Druga stopnja je pogovor, verbalizacija, metakomunikacija o lastnih in tujih neverbalnih sporočilih. Ker so neverbalna sporočila lahko večpomenska, lahko dileme ali napačno razlago razjasnimo ali preprečimo le z odkritim pogovorom. Le tako lahko dobimo pristno razlago in pomen sporočila. Tretja stopnja je skupno pojasnjevanje neuskklajenosti in usklajevanje opaženih in pojasnenih napačno razumljenih verbalnih in neverbalnih sporočil. Če neuskklajenosti ne pojasnimo, imamo neskladno komuniciranje, ki lahko popolnoma zavre nadaljnjo komunikacijo (Brajša, 1994, str. 57–58).

1.2 Pomen neverbalne komunikacije v poslovnem svetu

Neverbalno komuniciranje v poslovnem svetu je pomembno tako z vidika oddajanja kot z vidika prejemanja sporočil. Z vidika oddajanja sporočil lahko poslovnež s primernim neverbalnim pristopom vzbuja spoštovanje (ustrezen videz, drža, hoja), poudari in poveča prepričljivost (kretnje, očesni kontakt), z vidika sprejemanja sporočil pa je zanj nujno, da razume in poveže verbalni in neverbalni del sporočila, saj lahko tako znanje ključno vpliva na poslovne odločitve in posledično na poslovno uspešnost.

Poslovnež se mora zavedati svojih glavnih značilnosti v nebesednem komuniciranju. Na podlagi ugotovitev o svojem preteklem obnašanju se mora učiti in iskati prave kombinacije verbalnega in neverbalnega komuniciranja, ki mu prinašajo sinergije in zato koristi pri njegovem delu (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 64).

2 Kategorije neverbalne komunikacije

Različni avtorji se med seboj razlikujejo glede na klasifikacije neverbalne komunikacije. Kavčič (2006, str. 179–194) razlikuje devet glavnih kategorij neverbalne komunikacije: parajezik, govorica telesa (fizični izgled, gibanje telesa, geste), izrazi obraza, oči in pogled, dotikanje, prostor, čas, poslovna darila ter še nekatere načine (pojava, izgled, obleka, barve). Mihaljčič (2006, str. 20) razlikuje pet vrst neverbalnega sporočanja: govorica telesa (mimika, telesna drža, hoja, gestika), zunanji videz (obleka, brada, pričeska, nakit), prostor (temperatura, razsvetljava, oprema), vonjave (prijetje, blage, neprijetne, močne), otip. Ravno tako Birkenbihl (1999, str. 31–32) razlikuje pet kategorij: drža, mimika, kretnje, odmik in ton. V nadaljevanju bom na podlagi analize različnih avtorjev predstavil najbolj relevantne vrste neverbalne komunikacije.

2.1 Parajezik

Izraz parajezik se nanaša na kakovost uporabljenega glasu oziroma na naslednje lastnosti uporabljenega glasu pri komuniciranju: višino glasu (visoki ali nizki toni), hitrost govora, kakovost glasu, zvočnost, resonanco, ton glasu ter poudarke v stavku. Vsak človek ima specifično kombinacijo višine, glasnosti, hitrosti in kakovosti, ki je zanj tipična in se razlikuje od drugih. Vsaka od teh lastnosti posebej, ali njihova kombinacija, dopolnjuje, nadomešča ali nasprotuje uporabljenim besedam (Kavčič, 2006, str. 179–180).

Parajezik je sredstvo za sporočanje čustev. Z njim posameznik sporoča svoj čustven odnos do tega, kar sicer izraža z besedami. S temi karakteristikami je mogoče dokaj dobro sporočiti veselje, žalost, jezo, dolgočasje, zaničevanje itd. Za preučevanje je posebej zanimiva zlasti sprememba lastnosti glasu pri govorjenju. Sprememba od običajnega govora ali od prejšnjih karakteristik nakazuje vključevanje čustev. Pokazalo se je tudi, da ljudje bolj verjamejo parajeziku kot jeziku, če sta pri sporočanju v nasprotju (Kavčič, 2006, str. 180).

Proučevanje parajezika je pokazalo, da hitrost govorjenja odraža temperament govornika, govornikov značaj ter čustveno razpoloženje. Povečanje hitrosti pomeni jezo, nestrpnost, strah; zmanjšanje hitrosti pa je navadno povezano z zamišljenostjo, dolgočasjem, nezainteresiranostjo in zavlačevanjem (Kavčič, 2006, str. 180). Nižji glasovi se navadno razumejo kot bolj avtoritativni in prijetnejši za poslušanje kot visoki glasovi. Daljnosežen je tudi neverbalni pomen premorov med govorjenjem. Premor ni samo trenutek molka, ampak je lahko neke vrste sredstvo prepričevanja. S premorom poudarimo pomembne dele našega govora in damo poslušalcu priložnost, da premisli naše besede. Za tekoč potek vsakega nastopa mora poslovnež uporabljati predahe za dihanje, z njimi pa lahko zadržuje tudi pozornost poslušalcev.

Izurjen poslovnež bo za ustvarjanje različnih učinkov sposoben uporabiti različna orodja, glas pa bo uporabil tudi v funkciji ohranjanja pozornosti publike. Če želi npr. poudariti določeno točko, uporablja zgoščene stavke in povzdigne glas. Če želi občinstvu dati vtis, da jim namerava razkriti kaj še posebej pomembnega, se nagne naprej in glas zniža. S tem v predstavo vnese napetost in doseže večjo slišnost (Heller & Hindler, 2001, str. 541).

Poslovnež, ki nastopa z neodločnim glasom, ni prepričan o tistem, kar govori, pozablja, kar je želel povedati, in ima vrzel v stavkih. Predstavitev, povedana z neodločnim glasom, pusti neprepričljiv vtis in dvom o resničnosti povedanega. Poslovnež, ki pri predstavitvi uporablja tako imenovan raven glas, (v njem ni vrhov in nižin, je mrtev), daje občinstvu občutek, da je prestrašen, da mu je govor napisal nekdo drug, da je prepisal tuj govor ali da mu za uspeh predstavitve ni mar (Petar, 2006, str. 70–72).

2.2 Gestika

Pri njej gre za sporočanje s pomočjo telesnih gibov (gest). Geste so gibi in kretnje, ki so lahko naučene, hotene, naključne ali pa podzavestne. Pogosto so kombinirane z ostalimi gibi glave ali drugimi deli telesa. Najznačilnejša vrsta komuniciranja z gibi je govorica rok.

Strehle ločuje kretnje glede na velikost. Ljudje, ki uporabljajo velike kretnje, pogosto pretiravajo in bi radi vzbudili pozornost. Kdor pa uporablja majhne kretnje, daje nasproten vtis. Če se ne želimo izpostavljati, uporabljamo majhne in nevpadljive gibe. V to skupino uvrščamo ljudi, ki so nezahtevni, skromni, obzirni, vljudno zadržani, notranje občutljivi. Vendar majhne kretnje uporabljajo tudi tisti, ki se želijo prikazati nebogljen, v resnici pa nas hočejo zavesti. Majhne kretnje pripisujemo tudi tistim, ki zaradi šibkosti drugačnih gibov ne morejo izvajati (Birkenbihl, 1999, str. 87–88).

Iz dlani razberemo marsikaj, česar sogovornik ni izrekel, a je s pomočjo neverbalne komunikacije pokazal. Kdor nam ukazuje, postavi dlani v eden izmed treh položajev: obrnjena navzgor, navzdol ali pa jo skriva v pest, pri tem pa kazalec ostane iztegnjen. Z navzgor obrnjeno dlanjo izražamo vdanost in ne ukazujemo. Uporabimo jo, ko želimo sogovorniku predati besedo. Nasprotno navzdol obrnjena dlan izraža avtoritativnost. Sogovornik je v tem primeru v podrejenem položaju. Z razprtimi dlanmi proti sogovorniku izražamo tudi odkritost. Kdor pa kaj prikriva, prične dlani skrivati npr. za hrbet. Tudi pri rokovanju moramo biti pozorni na položaj dlani. V raziskavi, izvedeni na poslovnih, so dokazali, da je 88 % moških pri rokovanju uporabilo položaj z navzdol obrnjeno dlanjo, hkrati pa so skoraj vsi prvi ponudili roko. Preden ponudimo roko, moramo biti prepričani, da nismo vsiljivi, saj stisk roke ponazarja zaupanje in dobrodošlico (Pease, 2008, str. 45–52).

Rokovanje z navzdol obrnjeno dlanjo je nedvomno eden najnapadalnejših načinov rokovanja. S takšnim pozdravom damo sprejemniku malo možnosti za vzpostavitev enakovrednega odnosa. Ko si stisneta roki dve gospodovalni osebi, pride do simboličnega merjenja moči, ker poskušata druga drugi obrniti roko v podrejeni položaj. Končni rezultat je čvrst stisk z dlanmi v pokončnem položaju, ki daje občutek enakosti in medsebojnega spoštovanja, ker se nobena izmed oseb ni pripravljena vdati. Nasprotje gospodovalnemu stisku roke je, če ponudimo roko z navzgor obrnjeno dlanjo, s čimer drugi osebi simbolično priznamo premoč. Tako rokovanje je smiselno, kadar želimo priznati premoč ali vodstvo v položaju – na primer, ko se opravičujemo (Pease, 2008, str. 50–52).

Med poslovnimi je zelo priljubljena kretnja, kjer so roke sklenjene v zvonik (Priloga 1). Tako izražajo svojo samozavest in prepričanost vase. Pojavlja se v dveh oblikah: privzdignjen in spuščen zvonik. Prvega uporablja predvsem tisti, ki razlaga svoje mnenje oziroma ideje, drugega pa opazimo pri poslušalcu. Kdor ima roke sklenjene s prsti, na prvi pogled izraža samozavest, saj to kretnjo pogosto spremlja smehljanje oziroma zadovoljen videz. Vendar sta Nierenberg in Calero v raziskavah spoznala, da oseba z uporabo te kretnje nakazuje odklonilno razpoloženje. Pojavlja se v teh oblikah: roke, ki so sklenjene pred obrazom, sklenjene roke na mizi in sklenjene

roke pred telesom (če stojimo) (Pease, 1997, str. 51–53). Višina sklenjenih rok vpliva na stopnjo nerazpoloženja oziroma na negativna čustva. Pogosta pri poslovnějšíh je tudi kretnja, pri kateri se zdi, da drži roka med palcem in kazalcem navpično vrvico z utežjo. S tako kretnjo izražajo svoje zahteve po natančnosti – navadno v odnosu do podrejenih (Molcho, 1997, str. 169). Na poslovnem razgovoru ali poslovni predstavitvi govorec s svinčnikom, dvignjenim med svojimi in poslušalčevimi očmi poskrbi za boljše sprejemanje sporočila. Ta gib kot magnet pritegne poslušalčev pogled, da dvigne glavo in hkrati gleda in posluša govornika ter tako v celoti sprejema posredovano sporočilo (Priloga 2). Velja, da je poslovnjež, ki brez zadržkov pokaže in izpostavi svoje roke, pripravljen na aktivno delovanje in reševanje problemov.

Najneprijetnejša in najbolj osorna kretnja je pest z iztegnjenim kazalcem. Poslušalec ima v tej situaciji najbolj negativen odnos do govornika, saj meni, da je le-ta napadalen in grob. Kdor uporablja to kretnjo, naj se je odvadi tako, da skrči palec proti konicam drugih prstov v kretnjo »OK«. Poslušalec bo govornika zaznal avtoritativno, a ne napadalno.

Posameznik nad kretnjami nima nadzora oziroma ima omejenega. Tako lahko na podlagi gest rok hitro prepoznamo prevaro, dvom in laž. A vsaka kretnja z rokami na obrazu ne pomeni vedno laži. Lahko le nakazuje možnost, da nam oseba morda laže. Kretenj rok ne smemo interpretirati ločeno od drugih telesnih gibov (npr. laž spremlja pogosteje požiranje slin). Ljudje, ki se pogosto lažejo, imajo bolj izdelane kretnje in je njihovo laž težje prepoznati. Kdor pa se le redkokdaj zlaže, to težje prikrije. Njegovo telo oddaja znake, ki so v nasprotju s tistim, kar pove.

Pokrivanje ust z rokami pomeni, da želimo z njimi zadržati besede, ki silijo skozi usta. Če to gesto uporablja govorec, to pomeni, da se laže. Uporaba pri poslušalcu pa pomeni, da dvomi v resničnost besed, ki jih sliši. Če v pogovoru sodeluje manj oseb, naj govorec, če pri poslušalcu opazi to kretnjo, povpraša, ali ima kakšno vprašanje oziroma želi kaj pripomniti. Tako govorec podkrepi svoje besede, poslušalec pa ima možnost izraziti svoje dvome. Praskanje po nosu oziroma dotikanje nosu ima enak pomen kot pokrivanje ust z rokami. Gre za hiter skoraj neopazen dotik nosu. Manj pogosta je kretnja drgnjenje po očeh. Spremljajo jo stisnjeni zobje, odvrnjen pogled in neiskren nasmeh. Za razliko od žensk se moški bolj grobo podrgnejo po očeh, ženske pa se rahlo pobožajo pod očmi. Ta razlika izhaja iz tega, da so ženski gibi bolj blagi oziroma si ne želijo razmazati ličila. Rahljanje ovratnika je tudi gesta, ki izraža laž, saj se med laganjem po vratu razširi srbeč občutek. Kretnja prijemanje za ušesom pomeni, da tistega, kar je nekdo izrekel, ne želimo slišati. V povezavi s to kretnjo se pojavljajo tudi praskanja za ušesom, vrtanja s prstom v uho in upogibanja uhlja. Pomeni tudi, da oseba želi spregovoriti, saj se je naveličala poslušati le druge. Ko je oseba v dvomih in negotovosti, se praska po vratu, kar traja kar pet minut in ne manj ali več. Iz otroštva izvira kretnja s prstom v ustih. To uporabimo, ko nismo notranje uravnoteženi, imamo občutek, da smo v nevarnosti oziroma smo pod pritiskom. Za razliko od ostalih kretenj rok v bližini ust ta ne pomeni laži. Taki osebi je potrebno vlititi občutek gotovosti in samozaupanja.

2.3 Mimika

Vse pojave, ki jih lahko opazujemo na človekovem obrazu, opredeljujemo s pojmom mimika. Z obrazom izražamo čustva, občutke in misli. Glede na stopnjo kontroliranja, ki jo imamo nad mimiko, so si avtorji zelo različni. Kavčič (2006, str. 184) navaja, da je mimiko najlažje kontrolirati. Na drugi strani pa Birkenbihl (1999, str. 65, 66) piše o tem, kako težavno je nadzirati obrazne mišice. Kot pojasnilo uporabi primer, da se nekdo, ki se je naučil obvladovati roke (si ne zvija prstov) navzven kaže kot miren. Notranji nemir se bo vseeno pokazal preko mimike, saj svojih obraznih mišic ne poznamo dovolj dobro. Nekatere izraze obraza je lažje ponarediti kot druge. Nad nasmehom, smejanjem, gubanjem čela ... lahko brez težav vršimo nadzor, medtem ko imamo nad trzanjem mišic na licih ter majhnimi gibi ustnic okrog ust malo nadzora.

Na obrazu ločimo tri območja (Kavčič, 2000, str. 287):

1. čelno območje (sem uvrščamo tudi obrvi),
2. srednji obraz (oči, nos, lica, nekateri sem uvrščajo tudi gornjo ustnico),
3. usta (spodnja ustnica) in čeljust.

S pojmom »prirasla mimika« (videz) označujemo običajne poteze posameznikovega obraza. Zaradi pogostega ponavljanja posamezne poteze, npr. ob izražanju nezadovoljstva se povesejo kotički ustnic, z leti nastanejo tako imenovane gube nezadovoljstva. Prepoznamo jih po globoko vrezanih črtah in potekajo od ustnih kotičkov navzdol. Pod mimiko pa razumemo trenutni in nenehno spreminjajoči se izraz. Gre za posameznikova sprotna sporočila (Birkenbihl, 1999, str. 67).

2.3.1 Čelno območje

Na čelnem območju so prisotne tako imenovane čelne gube, ki se pojavljajo v vodoravni ali navpični obliki. Vodoravne gube so rezultat velike pozornosti, ki jo povzročajo prestrašenost, strah, počasno dojetanje, osuplost, začudenje, zmedenost, presenečenje. Pri njihovi razlagi moramo upoštevati tudi druge neverbalne znake, saj je gubanje čela povezano z gibanjem drugih obraznih mišic. Kadar pa je vsa pozornost z močno koncentracijo usmerjena na nekaj ali nekoga, nastanejo navpične čelne gube.

2.3.2 Srednji obraz

Ključni pomen srednjega obraza imajo oči, saj z njimi sprejemamo več kot 80 % dražljajev (Birkenbihl, 1999, str. 72). So najpogosteje uporabljen način neverbalnega komuniciranja. Z očmi ne samo sprejemamo zunanje dražljaje, ampak izražamo tudi naše notranje psihično dogajanje. Na splošno velja pravilo, da je potrebno sogovornika gledati v oči. Če se poslovnež izogiba pogledu v oči, sogovorniku deluje neiskreno in nezaupljivo. Pogled naravnost v oči pa v

sogovorniku zbudi poštenost oziroma zaupanje. A le ta ne sme biti predolg, saj tako izkazujemo napadalnost in dvorjenje. To povzroči nelagodje in vznemirjenost.

S pogledom v oči pa ne le sporočamo naših stališč, ampak govorec od poslušalca pridobiva tudi povratne informacije. Med govorom govorec raje gleda poslušalce, ki ga ne gledajo, saj ne more hkrati razmišljati in sprejemati informacij. Sogovorca tako pogleda na začetku in na koncu govora, med samim pogovorom pa raje gleda stran. S stalnim gledanjem govorca mu poslušalec sporoča, da ga posluša.

Zenice se širijo in ožijo ne le zaradi svetlobe, ampak tudi zaradi povečanega ali zmanjšanega zanimanja. Zaradi zanimanja in navdušenja se naše zenice razširijo, oženje pa povzročajo skrbi, jeza in nezanimanje.

2.3.3 Usta in čeljust

Usta so najbolj zaposlen in tudi najizrazitejši del telesa. Z odprtimi usti poslovnež nakazuje, da je pripravljen sprejeti nekaj novega, lahko pa so tudi znak začudenja. Če noče ničesar posredovati okolju ali iz okolja sprejemati, ima usta zaprta (tesno stisnjene ustnice) (Kavčič, 2006, str. 185). Z usti se tudi smejimo. Smeh se v zahodnem poslovnem svetu vrednoti kot pozitivna komunikacija. Kdor se npr. pri predstavitvah smehlja, ima večjo možnost uspeha in je zaznan kot bolj inteligenten in zaupanja vreden. Narejen nasmeh se od pravega razlikuje v tem, da je na eni strani obraza videti močnejši. Nekateri poslovneži v želji, da bi dajali pozitiven vtis na vsak način želijo zadržati nasmeh na obrazu, vendar njihov smehlaj ne prihaja iz notranje potrebe. To ni valovanje, ampak togo stanje, ki lahko učinkuje kot maska. Takemu smehljaju rečemo tudi profesionalni nasmeh.

Pogosto imajo uspešni poslovneži na fotografijah zaprta usta. S tem sporočajo, da ne želijo razkriti podrobnosti o lastnem uspehu. Raje govorijo o načelih uspeha. Nasprotno pa tisti, ki imajo odprta usta, govorijo tudi o podrobnostih svojega uspeha (Pease, 2008, str. 77).

2.4 Telesna drža in hoja

S telesno držo poslovnež izraža svoje notranje počutje in razpoloženje. Z nagnjenostjo naprej izraža negotovost in ponižnost. Pogled poteka od spodaj navzgor ali pa ga ni. Njej nasprotna je nagnjenost nazaj, ki jo označujemo kot ošabna. Pogled poteka v smeri od zgoraj navzdol. Torej je notranja drža tem bolj pokončna, čim bolj je telo zravnano. Taki drži pravimo tudi odkrita drža, saj z njo poslovnež nakazuje odprtost od drugih in do okolja.

V odnosu do drugih je poslovnež lahko zaprt ali odprt. Rahlo sključena drža, pogosto z rokami zavarovan prstni koš, prekrizane noge in pogled navzdol označujejo zaprto držo. Sčasoma, ko sogovorniki postanejo bolj sproščeni in jim postane prijetneje, se spremeni njihova drža. Le-ta

postane pokončna, prsni koš je nezaščiten, glava je dvignjena, pogled pa usmerjen naravnost (Kavčič, 2006, str. 181). Poslovnež, ki hoče jasno uveljaviti svoje mnenje, drži glavo in vrat naravnost in se usmeri naravnost proti sogovorniku.

Nekateri ljudje se med stanjem nenehno naslanjajo na druge predmete. Drugi pa kljub mnogim predmetom, ki so na voljo (pohištvu), raje stojijo prosto. Za poslovneže, ki na predstavitvah ali sestankih iščejo oporo na drugih predmetih (npr. stojalih), je značilna nesamostojnost in delujejo malomarno. Samozavestnim ljudem pa se ni potrebno ničesar oprijemati, saj so dovolj samostojni in stabilni. Izvzeti moramo tiste, ki se naslanjajo zaradi utrujenosti in bolezn.

Razlikujemo tri osnovne položaje nog (Kavčič, 2008, str. 181–182):

- **Noge skupaj** izražajo podrejenost, pozornost, izumetničenost in naučenost. Je uraden položaj in posameznik z njim nakazuje na neopredeljeno stališče.
- **Noge v razširjenem položaju** uporabljajo predvsem dominantne osebe, ki na ta način kažejo svojo premoč in nakazujejo sproščen uravnotežen položaj.
- **Prekrižane noge** se uporabljajo predvsem pri sedenju in izražajo obrambni položaj, vznemirjenost in zadržanost.

Za hojo veljajo skoraj iste zakonitosti kot za držo, le da se hodeče telo giba. Človek, ki hodi tako, da so kolena najbolj sprednji del telesa nakazuje na previdnost oziroma negotovost. Tej hoji nasprotuje hoja, pri kateri so najbolj spredaj stopala, pri tem pa trdno stopamo na pete. Kdor ima jasne cilje in se mu mudi, hodi s celimi stopali. Običajno je ta vrsta hoje močna in odločna. V poslovnem svetu so majhni koraki značilni za ljudi, ki so nagnjeni k detajlom. Neradi prevzamejo tveganje nase, mnogo raje osvajajo svoje področje korak za korakom.

Pri hoji so v gibanju tudi roke. Navzgor obrnjena hrbtina dlani (Priloga 3) pomeni, da se poslovnež zna uspešno spopasti z zastavljenimi nalogami. Če z rokama močno maha nazaj, to pomeni, da pod storjenim rad potegne črto. Poslovnež, ki hodi z dlanmi, obrnjenimi s hrbtno stranjo naprej in z negibno visečimi rokami, ni odprt za komunikacijo. Če hodi tako, da drži roke daleč stran od lastnega telesa (Priloga 4), si želi ustvariti dovolj prostora zase, vendar sam ničesar ne obljublja. Hoja s sklonjenim tilnikom (Priloga 5) kaže na težko breme odgovornosti (Molcho, 1997, str. 164–165).

Na univerzi UCLA (Združene države Amerike) so zaradi pomembnosti naše hoje naredili raziskavo, v katero je bilo vključenih deset tisoč ljudi. Spraševali so jih o prvem vtisu o prodajalcih, od katerih so kasneje nekaj kupili. Odgovori so bili sledeči (Mihaljčič, 2006, str. 32):

- 7 % jih je odgovorilo, da se je prodajalec dobro spoznal na ponudbo,
- 38 % se jih je usmerilo na barvo glasu, ki je po njihovi oceni zvenela inteligentno in zaupanja vredno,
- kar 55 % pa se jih je osredotočilo na hojo. Menili so, da je njihova hoja izražala samozaupanje in samozavest, ki sta se ob pogovoru s stranko nanjo tudi prenesli.

2.5 Proksemika

Proksemika je izraz za uporabo prostora v komunikacijske namene. Ljudje imamo potrebo po posedovanju prostora okoli sebe. Pa naj bo to prostor za mizo, avto ali pa ograja okoli hiše. To nam omogoča zadovoljiti psihološke kot tudi fiziološke potrebe (Kavčič, 2006, str. 188).

V Prilogi 6 so prikazane štiri vrste medosebnega prostora (Kavčič, 2006, str. 188). **Intimni prostor** je področje, v katerega sprejmemo le svoje najbližje – otroka, zakonskega partnerja, bližnjega sorodnika. Zavzema razdaljo od fizičnega dotika do 0,4 metra. Če nekdo poskuša vdreti v naš intimni prostor, se počutimo nelagodno in se podzavestno umikamo. Vdor v osebni pas izzove notranje fiziološke spremembe: srce začne hitreje utripati, dihanje se pospeši, v kri se izloča več adrenalina. Telo postane fizično pripravljeno za umik. Da nekoga prostovoljno spustimo v to območje, mu moramo zaupati. Pogosto pa se znajdemo v situaciji, ko smo prisiljeni nekoga sprejeti v intimno področje, npr poslovnega partnerja. Takrat se moramo potruditi, da odpravimo nelagodje. Nekoliko širši je **osebni prostor**, ki zavzema razdaljo od 0,4 do 1,5 metra. To območje še dosežemo z rokami. Vanj spustimo ljudi, ki so nam blizu – sorodnike, prijatelje in znance. Običajno se na tej razdalji pogovarjamo v dvoje in je primeren za pogovor s poslovnim partnerjem, ki ga že od prej poznamo. Razdaljo od 1,5 do 4 metra zajema **socialni prostor**. Tisti, ki komunicirajo na tej razdalji, se poznajo le malo ali nič. V tem pasu poteka večina poslovnega komuniciranja (poslovni sestanki, pogovori in predstavitve). **Javni prostor** zavzema razdaljo, ki je večja kot 4 metre. Komunikacija poteka na neosebni ravni. Uporablja se predvsem za poslovne predstavitve, konference, seminarje oziroma tam, kjer je veliko udeležencev.

Pri uporabi prostora v komunikacijske namene v poslovnem svetu je še posebej zanimivo preučevanje načina, kako kdo vstopi v tujo pisarno. Če poslovnež obstane pri vratih, to priča o njegovi negotovosti. Čaka na dovoljenje, da bi lahko stopil na tuje ozemlje. Prav tako ni primerno, da obstane na sredini sobe, namesto stopil do partnerja, saj na tak način sogovorniku izkazuje nekakšno strahopetno spoštovanje. Če obstane na sredini sobe in od tam iztegne roke v pozdrav, prisili partnerja v neudoben položaj, saj mu le-ta ne more dovolj hitro ponuditi svoje roke. Sogovornik, ki obsedi za mizo, namerava braniti svoj uradni položaj (Molcho, 1997, str. 48).

Raziskave so pokazale, da daje vodilni status v podjetju človeku poseben pečat tudi z vidika proksemike. Vodilna vloga postaja drugi jaz in tako se tudi na nosilcu te vloge vedno bolj odraža dominantno vedenje. Brez zadržkov si prilašča ozemeljske pravice in stopa v prostore drugih in si lasti tuje ozemlje. Spontano prevzema vlogo gostitelja, tudi če je bil samo povabljen kot vsi drugi (Molcho, 1997, str. 49).

Uspešnost sporazumevanja s poslovnim partnerjem je odvisna tudi od namestitve za mizo. V osnovi razlikujemo naslednje namestitve sogovornikov za mizo:

- **Kotni položaj** običajno izberemo za naključne pogovore oziroma pri prijateljskih pogovorih. Vogal mize predstavlja delno oviro. Sogovornika lahko brez težav opazujeta drug drugega. Najprimernejši je za predstavitev.
- **Sodelujoči položaj** je primeren za sogovornika podobnega mišljenja ali pa pri sodelovanju na isti nalogi. Osebi sedita na isti strani mize, druga ob drugi. Je eden najugodnejših položajev za razlago in razumevanje primera. Tako kot kotni položaj je tudi ta ustrezen za predstavitev. Enostavna je uvedba tretje osebe.
- **Tekmovalni oziroma obrambni položaj** ustvarimo, kadar sedimo drug nasproti drugega. Običajno vsaka stran zastopa svoje stališče, miza pa pomeni pregrado. Sogovornika ustvarjata obrambno oziroma tekmovalno vzdušje ter zavzemata položaj napada in obrambe. Pease (2008, str. 331) je ugotovil, da ljudje v tem položaju pri pogovoru uporabljajo krajše stavke, si manj zapomnijo in si pogosto nasprotujejo.
- **Neodvisni položaj** pogosto vidimo med neznanci, ki niso pripravljeni sodelovati. V raziskavi, ki jo je izvedel Pease (2008, str. 332), je 42 % vprašanih menilo, da ta položaj nakazuje pomanjkanje zanimanja, nekaj pa jih je celo menilo, da izraža brezbržnost in sovražnost.

2.6 Zunanji videz

Vtis, ki ga poslovnež naredi s svojo zunanostjo, ima velik vpliv na uspešnost pri delu. Z zunanjim videzom oziroma obleko posameznik izraža svoj odnos do samega sebe, dela, položaja ter ljudi, s katerimi dela (Možina et al., 2004, str. 454). Zato se moramo v poslovnem svetu držati priporočil in zahtev, ki temeljijo na spoznanjih o vplivu zunanje podobe. Zaposleni na višjih položajih si skorajda ne smejo privoščiti prevelikih odstopanj od splošnih pravil oblačenja oziroma od tistega, kar od njih pričakuje okolica. Če se po zunanosti preveč razlikujemo od sodelavcev, poslovnih partnerjev itd., nas le-ti izločijo in le s težavo dokažemo enakovrednost. Če se želimo od drugih razlikovati in s tem poudariti individualnost videza, moramo uporabiti elemente, ki so majhni in ne vzbujajo pozornosti. Prvi vtis o sogovorniku oblikujemo že v prvih petih sekundah in ga kasneje le dopolnjujemo. Zato se večina poslovnežev raje oblači bolj zadržano oziroma na klasičen način. Nekateri poklici zahtevajo predpisano obleko oziroma uniformo, s katero izkazujemo pripadnost določeni skupini.

Moško obleko sestavljajo hlače, telovnik, suknjič, srajca in kravata. Pri moški obleki je najbolj pomembno, da je dobro in primerno krojena. »Dober kroj« predstavlja pomembni detajli in elementi obleke, ki se ne spreminjajo ter uklanjajo modnim trendom ter se uporabljajo neprekinjeno že od leta 1930 (Lebe & Mladić, 2005, str. 93–94). Kakšna oblačila naj nosi v poslovnem svetu ženska, ni predpisano s strogimi pravili. Mihaljčič (2006, str. 28) pravi, da je kljub temu treba upoštevati naslednje zahteve:

- obleka naj bo praktična,
- obleka naj bo modna,
- ustreza naj starosti ženske in
- ustrezati mora tudi njeni osebnosti in telesnim značilnostim.

Obleke in kostimi ter druge kombinacije morajo biti narejeni iz kakovostnih materialov, barve in vzorci pa ne smejo preveč izstopati. Posameznik se mora zavedati, kakšne so njegove omejitve pri oblačenju, in ustrezno upoštevati svoje telesne značilnosti. Oblačila morajo biti primerna glede na telesne značilnosti oziroma postavbo, barvo las in polti ter starostjo posameznika. Oblačila, ki se ne prilagajajo telesu, delujejo neudobno in neurejeno ter v poslovnem svetu kažejo na neorganiziranost. Umazana, ponošena ali zmečkana oblačila sporočajo premajhno skrb zase. Če se posameznik npr. za poslovni razgovor ne potruji dovolj, da zgleda profesionalno, daje vtis, da mu ni mar za dobro opravljanje dela, ki mu je zaupano (Communication, 2008).

Za oblačila ni nujno, da sledijo vsem trenutnim modnim zapovedim, vendar ne smejo preveč zaostajati za modo. Gradi lahko na klasičnem in vedno aktualnem tradicionalnem videzu ali sledi modi. Poslovna obleka dopušča številne izrazne možnosti, na katere mora biti posameznik vedno pozoren. Vedeti mora, kaj želi javnosti sporočati. Lahko igra npr. na noto uglajene, zadržane elegance, šarmantne prijaznosti ali avtoritativne strogosti.

Kdor hoče delovati in biti uspešen v neki socialni skupini, mora poznati njena pravila igre in njene potrebe. Pravila igre se zrcalijo tudi v kodiranih oblikah oblačenja. Človek, ki se noče prilagajati, pa se bo zavestno oblačil proti pravilom. S tem bo sicer obračal pozornost nase in verjetno motil splošno harmonijo. Vse, kar nasprotuje običajnemu, namreč vzbuja sum, za kar obstajajo tudi biološki vzroki, saj so drugačneži v isti vrsti že vnaprej pomenili bolezen in s tem nevarnost (Molcho, 1997, str. 117–119).

2.6.1 Psihološki učinki barv

Poslovni človek mora pri izbiri barv za svoja oblačila upoštevati, da različne barve tudi različno vplivajo na druge ljudi. Barve imajo vpliv na človekovo fiziološko dogajanje in na različna področja njegove dejavnosti (čustveno, psihično in spoznavno). Psihološki vpliv barv oblačil je naslednji (Mihaljčič, 2006, str. 29):

Temno modra barva izraža avtoritarnost. Poslovni človek izbere temno modre odtenke, če želi delovati resno, zanesljivo in nekoliko konservativno. Modra barva na splošno izraža modrost, gotovost in notranjo pomiritev. Ker velja za čustveno pomirjevalo, je primerna za poslovna srečanja, na katerih lahko pride do zaostrenih konfliktnih situacij – npr. za pogajanja.

Črna barva je sinonim za elegantna oblačila. Če je v kombinaciji s svetlimi barvami, deluje togo in zelo avtoritarno. Črna barva je priporočljiva in včasih celo predpisana za večerna druženja.

Med vsemi barvami je **siva** najmanj izrazita in v poslovnem svetu »najvarnejša« izbira barve oblačila. Ustvarja eleganten, profesionalen, a hkrati hitro pozabljiv videz. Poslovneži naj se oblečejo v siva oblačila, kadar želijo izpostaviti odgovornost do dela in korektnost medsebojnih odnosov.

V poslovnem svetu je **rjava** manj primerna barva, razen če gre za temno rjave ali čokoladne odtenke. Ker izraža prijaznost in zvestobo, je primerna za delo v skupini ali v različnih svetovalnih službah, kjer si je treba pridobiti zaupanje stranke.

Rdeča velja za vpadljivo barvo, ki lahko v določenih okoliščinah deluje vsiljivo in nerafinirano. Za poslovne ženske sta primerni temno rdeča in bordo. Ker je rdeča barva sinonim za strast in vročino, z njo izražamo pogum, odločnost in vztrajnost. Oblečemo jo, kadar želimo izraziti odprtost v komunikaciji.

Zelena barva simbolizira zanesljivost, pasivnost in neizrazitost. V poslovnem svetu so primerni temno zeleni toni. Zelena predstavlja umirjenost, iskrenost in zvestobo in je barva neagresivnih ljudi, ki se izogibajo neprijetnim situacijam in konfliktom. Poslovnež naj se obleče v zeleno barvo, kadar ima pogovor z občutljivo osebo, saj bo pripomogla k ustvarjanju mirnega in uravnoveženega vzdušja.

Rumena barva se v poslovnem svetu priporoča zgolj kot dodatek, in sicer v pastelnih in neagresivnih barvah. Kot barva sonca rumena oblačila odsevajo sproščenost, samozavest in inteligenco. Z rumeno lahko poslovna ženska učinkovito popestri strog poslovni kostim.

Vijoličasta barva je primerna je za slavnostne priložnosti kot alternativa črni ali temno modri obleki. Vijoličasta barva izraža vzvišenost in posebnost. Okolica osebo v vijoličnih oblačilih dojema kot pametno, preudarno in ustvarjalno osebo.

Rožnata barva omehča preveč strogi poslovni videz, zato je uporabna kot dodatek k temnejšim poslovnim oblačilom. Rožnata vzbuja vtis nežnosti in krhkosti in v poslovnem svetu ne zagotavlja uspešnosti, saj tekmeča v rožnati nimamo za enakovrednega. V to barvo se lahko oblečemo, kadar ne želimo izpostavljati našega hierarhičnega položaja.

2.6.2 Urejenost in negovanost

Osebna higiena je temelj urejenosti in negovanosti, prav tako morajo biti čista oblačila in obutev. Zunanji vplivom so najbolj izpostavljene roke, zato je nujno pogosto umivanje; na ta način se zmanjša tudi možnost infekcij. Moški nohti morajo biti vedno prirezani in čisti, brez črnih robov. Ženski nohti naj bodo skrbno opiljeni in ne predolgi. Če so lakirani, se je treba izogibati kričečim barvam, lak pa ne sme biti okrušen. Nasmeh je zelo pomemben del poslovnega obnašanja, zato morajo biti zobje negovani, kar pomeni redno umivanje in obiske pri zobozdravniku. Na ustno higieno morajo biti še posebej pozorni kadilci (Mihaljčič, 2006, str. 30).

Za lase velja, da morajo biti vedno postrizeni in umiti, pričeska pa naj se ujema z obliko obraza, stilom oblačenja in starostjo. Ženske se morajo izogibati preveč izrazitim barvam. Za moške je obvezno britje zjutraj, po potrebi pa tudi zvečer. Brada in brki morajo biti skrbno negovani (pristriženi, oblikovani, umiti in počesani). Dolgi in prosto rastoči bradi se je treba izogibati.

Ličila so za poslovno žensko skoraj nujna, vendar je treba ohraniti pravo mero. Odtlenki ličil ne smejo preveč odstopati od barve kože. Za moške in ženske parfume, toaletne vode in druge vonjave velja, naj ne bodo premočni. Kadar uporabljamo več kozmetičnih sredstev z vonjem (npr. toaletna voda, vodica po britju in dezodorant) se morajo le-ti skladati (Mihaljčič, 2006, str. 31).

3 Poslovno komuniciranje in neverbalna komunikacija

3.1 Poslovni razgovor

Poslovni razgovor opravimo zato, da bi dosegli nek poslovni cilj. Poslovni razgovor v ožjem smislu je namenjen doseganju poslovnih ciljev organizacije, denimo pri prodajanju in nabavljanju ter pri razmerjih s konkurenti. V širšem in običajnejšem smislu pa poslovni razgovor zadeva vse dejavnosti organizacij, vsa razmerja, ki obstajajo z zunanjimi in notranjimi okolji organizacije (Možina et al., 2004, str. 162).

Udeleženci poslovnega razgovora se sporazumevajo zato, da bi med seboj izmenjali mnenja in stališča. Poslovni razgovor največkrat poteka med udeleženci, ki se zberejo na istem mestu. Lahko poteka tudi med udeleženci, ki skušajo razdaljo med seboj premostiti s tehničnimi pomagali, kot so telefon in druga telekomunikacijska sredstva (Mihaljčič, 2006, str. 66).

Poslovni razgovor je osnovna oblika interaktivnega govornega komuniciranja in je temelj za druge oblike in namene poslovnega komuniciranja: za poslovne sestanke, poslovna pogajanja, poslovne predstavitve, poslovno svetovanje itd. (Možina, Tavčar & Knežević, 1998, str. 115). Poslovni razgovor je ciljna dejavnost, ki mora potekati učinkovito, pogoj za učinkovitost pa je urejen potek razgovora. Poslovni razgovor je manj formaliziran in strukturiran od poslovnega sestanka, zato je tudi urejenost manj vidna in je odvisna predvsem od obnašanja sogovornikov (Možina et al., 1998, str. 115).

Z razgovori skušajo udeleženci vplivati na ljudi v lastni organizaciji oz. v drugih organizacijah, jim posredovati informacije in jih izmenjavati, se pogajati ter skupaj snovati nove rešitve. Od učinkovitosti in uspešnosti razgovorov je odvisna lastna uspešnost udeležencev in organizacij, za katere in v katerih delajo (Možina et al., 1998, str. 131). Poznamo veliko vrst poslovnih razgovorov, med katerimi so najpogostejši skupinski, informacijski, usmerjevalni ter zaposlitveni razgovori. V podjetjih gre največkrat za razgovore med različnimi hierarhičnimi ravni, npr. med managerji in zaposlenimi. Posebna vrsta poslovnih razgovorov so prodajni razgovori in telefonski razgovori (Lebe & Mladić, 2005, str. 40, 46).

Poslovni razgovor raste iz sporočil in odgovorov nanje. Poizvedbe in vprašanja spodbujajo izmenjavanje sporočil v poslovnem razgovoru. Jedro sporočil in odgovorov v poslovnem razgovoru je govorno, besedno komuniciranje, ki pa se mu zaradi bolj ali manj neposrednega stika pridružuje neverbalno, ki lahko postane celo pomembnejše od besed (Možina et al., 2004, str. 162).

3.1.1 Spretnosti pri poslovnem razgovoru

Mihaljčič (2006, str. 67) loči tri osnovne veščine, ki so ključne pri poslovnem razgovoru: poslušanje, spraševanje in govorjenje. Možina et al. (2004, str. 162) osnovne veščine opredelijo širše, in sicer kot **sprejemanje, spraševanje in sporočanje**. Po njihovem (Možina et al., 2004, str. 65) smo v poslovnem razgovoru omejeni samo na poslušanje le, če ga opravljamo po telefonu. Če se sogovorniki za razgovor zberejo na istem kraju, je nabor načinov, kako sporočajo in kako sprejemajo informacije, mnogo bogatejši, saj obsega vse oblike neverbalnega komuniciranja in njihove sinergije. Možina et al. ločijo pet sestavin sprejemanja:

- dojetje sporočila,
- odbiranje sporočil,
- interpretiranje informacij,
- ovrednotenje informacij in
- odzivanje.

Sporočila dojemamo s čutili (sluh, vid, tip, okus, vonj) in si jih zapomnimo za malo časa, največ za pol minute. Vseh sporočil si ne zapomnimo, ampak sporočila selektivno odbiramo. Trajnejše si zapomnimo pomembna sporočila, sporočila, ki nas zanimajo, sporočila, ki jih radi poslušamo, in sporočila, ki dopolnjujejo, kar že vemo o neki zadevi ali področju. K temu, da zaznamo pomembne informacije, pomaga prepoznavanje čustvenih vsebin informacij. Interpretiranje informacij ne zajame le dobesebnega pomena izrečenih besed, ampak tudi način, kako so bile izrečene, ter vsa nebesedna sporočila, ki so jih spremljala, še posebej pa skladnost vseh teh oblik komuniciranja. Interpretiranje dojetih informacij ni nikdar povsem objektivni in racionalni proces. Ovrednotenje informacij je osnova za oblikovanje prejemnikovega ali poslušalčevega stališča o dojeti in interpretirani informaciji. Dober poslušalec skuša zbrati in pretehtati kar največ informacij, preden se odloči. Potrudi se, da sogovorniku v govorni ali nebesedni obliki da vedeti, da ga je slišal in razumel, ter tudi, da je sporočilo primerno ovrednotil (Možina et al., 2004, str. 165–167).

Kavčič (2006, str. 141) opredeli aktivno poslušanje kot najzahtevnejšo in najbolj temeljito raven poslušanja, ki pa je hkrati tudi najbolj naporna. Zanj je značilno, da prejemnik na verbalni in neverbalni način sporoča, kaj misli, da je povedal. Tako poslušanje zahteva visoko raven koncentracije, pozornosti, intelektualnega in čustvenega napora. Aktivni poslušalec se osredotoči na to, da bi dojel pomen, kot ga skuša podati govornik.

Spraševanje se nanaša na poizvedovanje o nečem, na postavljanje vprašanj sogovorniku. Spraševanje je neposredno medosebno dejanje, naslovljeno na nekoga in zahteva odgovor. Za spraševanje je za razliko od drugih podobnih dejanj značilno, da je najbolj nevtrarno, da najmanj izraža stališča in prepričanja spraševalca (Kavčič, 2006, str. 136).

Jedro poslovnega razgovora je predvsem sporočanje. »Sporočanje obsega posredovanje informacij o zadevi, stališč o predlogih, predlogov in ugovorov, novih usmeritev, racionalnih in emocionalnih sestavin poslovnega razgovora« (Možina et al., 2004, str. 171). Pri sporočanju v

poslovnih razgovorih ne gre le za govorno in verbalno sporočanje, temveč prav tako, ali celo predvsem za negovorno in neverbalno sporočanje. Med oblikami sporočanja v učinkovitem poslovnem razgovoru so pomembne sinergije. Sporočilo je navadno podkrepljeno še s sliko ali risbo, s predmetom ali modelom, z vidom in tipom, lahko celo z okusom ali vonjem. Na tak način posredovano sporočilo je bolj prepričljivo, bolje ga pomnimo in lažje sprejemamo (Možina et al., 2004, str. 171–172).

3.2 Poslovni sestanek

O sestanku govorimo, kadar se zberejo trije ali več ljudi s skupnimi cilji, pri tem pa je komunikacija najpomembnejše sredstvo za doseganje teh ciljev (Kavčič, 2006, str. 155). Sestanek je torej ciljno početje; to ga razlikuje od drugih srečanj ljudi – npr. družabnih, ki nimajo izrecnega cilja. Sestankov, to je komuniciranja ljudi v neposrednem stiku, ni mogoče enakovredno nadomestiti z drugimi oblikami sporazumevanja, zato so nepogrešljiva sestavina delovanja managerjev in sodelavcev v organizacijah (Možina et al., 2004, str. 206). Sestanki so v večini primerov učinkovit način komuniciranja med poslovneži, saj so udeleženci v neposrednem stiku, sporazumevanje pa poteka s pomočjo verbalnih in neverbalnih sporočil. Sporazumevanje je večsmerno, zato se med udeleženci porajajo nove zamisli in rešitve (Mihaljčič, 2006, str. 77). Nastajajo lahko pomembni učinki složnega delovanja oziroma sinergije.

Obstajata dve glavni vrsti sestankov: informativni sestanki, ki so namenjeni posredovanju informacij udeležencem, ter sestanki za urejanje zadev in snovanje novih zamisli (Možina et al., 1998, str. 150). Pravzaprav je vse vrste funkcij, ki jih lahko imajo sestanki, mogoče združiti v ti dve, vendar večina avtorjev loči šest funkcij sestankov (Kavčič, 2006, str. 155):

Informiranje. Udeleženci na sestanku drug drugemu posredujejo informacije oziroma vsi skupaj sprejemajo informacije od enega. Velik del sestankov je namenjen prav medsebojnemu informiranju. Neverbalna komunikacija pripomore k učinkovitejšemu informiranju, saj sodeluje pri ustvarjanju atmosfere; loči bolj pomembne informacije od manj pomembnih in deluje kot dodatni kanal vzajemnega informiranja.

Odločanje. Na sestanku lahko učinkovito poteka proces odločanja. Udeleženci navadno dosežejo soglasje ali vsaj večinsko soglasje glede tega, katere akcije naj kdo in kako ter kdaj izvede. S tem je omogočeno oblikovanje skupnega cilja in povečana pripadnost temu skupnemu cilju. Neverbalna komunikacija v tem primeru omogoča preverjanje povratne zveze, saj lahko preko nje opazujemo, če nas sogovornik razume.

Reševanje problemov. Slednje je pogosto pri obravnavanju in reševanju strokovnih problemov, še posebej v primerih, ko so o rešitvi nekega problema mnenja med strokovnjaki deljena. Pri tem je ključna tudi funkcija informiranja, saj strokovnjaki drug drugega seznanijo s svojimi pogledi in razlogi zanje. Poslovneži pri reševanju problemov neverbalno komunikacijo pogosto uporabljajo kot sredstvo kontrole komunikacije.

Oblikovanje skupinske pripadnosti. Na skupino vplivajo in jo oblikujejo skupni pogovori, neposredno seznanjanje s stališči drugih, neposredno verbalno in neverbalno komuniciranje idr. Za oblikovanje timov v organizaciji so sestanki ključnega pomena. Neverbalna komunikacija pri tej funkciji služi kot pomoč pri definiranju odnosa med ljudmi.

Proizvodnja novih idej. Posebna oblika sestanka je zelo produktivna oblika produkcije novih idej – gre za t. i. »brainstorming« sestanke. Taki sestanki so ena najpogostejših oblik skupinske produkcije novih idej. Na njih manjše število ljudi, navadno strokovnjakov za določeno področje, po določeni metodologiji ustvari nekaj stotin idej, ki jih kasneje selekcionirajo.

Prepoznavanje statusa. Na sestanku lahko udeleženci spoznajo, kakšen status jim pripisujejo drugi. Neverbalna komunikacija pri tej funkciji definira odnos med ljudmi in služi kot način prenosa emocij.

3.2.1 Določitev udeležencev

Število udeležencev je pomembna determinanta uspešnosti sestanka. Vpliv je odvisen predvsem od vrste sestanka. Pri informativnih sestankih je število udeležencev manj pomembno, medtem ko je pri sestankih za urejanje zadev in snovanje novih zamisli število udeležencev bistvenega pomena. Na splošno je 4–7 udeležencev sestanka idealno število, 10 je še sprejemljivo, nad 12 pa že presega mejo. Na sestanek nikakor ne sodijo tisti, od katerih ne pričakujemo vsebinskega prispevka, ampak bi jih vabili zato, da »ne bi bili užaljeni« (Kavčič, 2006, str. 158). Če so nekateri udeleženci potrebni le v posameznem delu sestanka, jim sporočimo predviden začetek in konec obravnave točk, ki ga zadevajo (Heller & Hindler, 2001, str. 440).

Čim manjše je število udeležencev sestanka, tem lažje je ohranjanje očesnega stika med govorcem in poslušalci. Z očesnim stikom se poveča pozornost poslušalcev in ohranja njihov občutek, da so udeleženi (Barker, 2000, str. 113). V večji skupini so navadno večje razdalje in je treba uporabiti drugačen pristop. Če gre za vzorec razporeda stolov in miz po t. i. »gledališkem stilu« ali »šolskem razredu« (glej spodaj) in je število udeležencev sestanka večje od 10, je priporočljivo, da si govorec v vsakem kotu in na sredini zakoliči po eno resnično ali namišljeno točko ali osebo. Na ta način bo imelo večje število poslušalcev občutek, da govorec gleda naravnost vanje in bo lahko ustvaril zaupno vez z večino svojih poslušalcev. Nekateri govorniki uporabljajo dolg pogled v oči poslušalcev z namenom, da bi bili bolj prepričljivi. Dolg pogled je lahko znak pripravljenosti na komuniciranje ali na začetek govora. S strani poslušalcev je dolg pogled lahko tudi znak želje, da govorec preneha govoriti. Če govorec ne vzdržuje očesnega stika z večino svojih poslušalcev, ne more razbrati te njihove neverbalne komunikacije. Govorec se mora zavedati, da obstajajo družbeno opredeljene norme glede vpljudnosti dolgega gledanja naravnost v oči. Na splošno sicer velja, da je za govornika boljše več stika z očmi poslušalca (ter obratno) kakor manj, vendar hkrati velja, da nepremično gledanje naravnost v oči, ki traja več kot 10 sekund, vzbudi pri gledanemu nelagodje in strah.

3.2.2 Kraj sestanka, prostor in oprema

Pogost kriterij za izbiro kraja sestanka je, da je približno enako dostopen za vse pomembne udeležence, ki so lahko iz ene organizacije ali iz več. Izbira kraja mora biti v funkciji učinkovitosti sestanka in ne drugih kriterijev (ugleda, moči ipd.) Kraj sestanka je lahko vir dodatnih informacij za udeležence. Sestanek pri enem od udeležencev ima to prednost, da je zanj blizu in da ga je navajen – ga psihološko obvlada. Na eni strani pa je pomanjkljivost, da dobijo drugi udeleženci številne dodatne (neverbalne) informacije, kot so urejenost, oprema, vedenje ljudi itd. (Kavčič, 2006, str. 159).

Razporeditev opreme v prostoru, predvsem stolov in miz, vpliva na možnost komuniciranja in predvideno sodelovanje udeležencev sestanka v poteku sestanka. Razporeditev stolov in miz naj bi v vsakem primeru omogočala očesni stik med govorcem in udeleženci. Na sestankih za urejanje zadev in snovanje novih zamisli je predvideno enakopravno sodelovanje vseh udeležencev, zato je potrebno zagotoviti možnost takega stika vsem. Pri informativnih sestankih pa je treba zagotoviti očesni stik med govorcem in poslušalci, ne pa tudi poslušalcev med seboj (Kavčič, 2006, str. 160).

Namestitev udeležencev na sestanku lahko zelo vpliva na njegov uspeh. Če gre za osebni sestanek, je iz tega, kako sedita udeleženca, mogoče razbrati, za kako vrsto srečanja gre. Z določitvijo, kje naj bi kdo sedel, lahko vplivamo na naravo srečanja. Tri možne razporeditve povedo, ali gre za podpiranje, sodelovanje ali nasprotovanje. Če želimo sogovornika podpreti pri čem, sedemo pravokotno. Tako bomo premagali pregrade in si lažje gledali v oči. Pripravljenost za sodelovanje pokažemo, če sedemo poleg druge osebe. Takšna razporeditev lahko kaže na podobnost pogledov. Za lažje odpravljanje nesporazumov sedemo na nasprotno stran mize, in sicer na določeno razdaljo od nasprotne osebe (Heller & Hindler, 2001, str. 448). Če želimo ugotoviti, ali naš sogovornik pozna naravo sestanka, okrog mize postavimo štiri stole, sedemo, preden ta pride, in opazujemo, katero mesto si bo izbral.

Ko gre za sestanek z več udeležencev, Alessandra in Hunsaker navajata, da obstaja sedem temeljnih vzorcev razporeda stolov in miz v prostoru za sestanek (Kavčič, 2006, str. 160):

Gledališki stil. Vrste stolov so razmeščene v več vrstah v polkrogu okrog mize ali odra za govorca. Tak stil omogoča komunikacije vprašanje – odgovor.

Šolski razred. Vrste stolov ali stolov in miz so razmeščene vzporedno in obrnjene proti govorcju.

U-stil ali stil podkve. Pri tem stilu vodja sedi pri posebni mizi na čelu podkvasto razporejenih miz in stolov drugih udeležencev. Stoli so le po zunanji strani podkve, tako da si udeleženci ne kažejo hrbta.

Ko gre za nekoliko manjše skupine, so primernejše naslednje razporeditve:

Oblika T. Štirikotni mizi za udeležence je na koncu priključena miza za vodjo. S tem je dosežena manjša razdalja med udeleženci ter udeleženci in vodjo.

Avtoritativni stil. Okrog štirikotne mize so razporejeni udeleženci, vodja pa je sam na čelu (ožji konec) mize. S tem je poudarjena hierarhičnost, vodji pa omogočena kontrola udeležencev med sestankom.

Demokratični stil. Vodja sedi med udeleženci na daljši strani štirioglate mize. Konci mize so prazni ali pa na njih sedijo udeleženci. S to obliko dosežemo vtis odprtosti in enakosti.

Participativni stil. Ta stil poudarja enakost udeležencev in spodbuja njihovo sodelovanje, zanj pa je značilna okrogla miza. Heller in Hindler (2001, str. 449) predlagata, da se na sestankih, na katerih je odprta razprava pomembnejša od ranga sodelujočih, vedno uporabi okroglo mizo.

3.2.3 Nadziranje sestanka

Ključ za nadzor nad sestankom je v predvidevanju problemov, še preden se ti pojavijo. Če si znamo razlagati telesno govorico udeležencev sestanka, lahko lažje predvidimo, kako se ti nameravajo odzvati. Na tak način se bomo uspešneje izogibali težavam. Znanih je mnogo neverbalnih znakov, ki nakazujejo, da posamezniki s potekom sestanka niso zadovoljni. Ti znaki so pogosto pogledovanje na uro, strmenje skozi okno, šumenje s papirjem ter zehanje. Vodja mora ves čas opazovati te znake, da se bo lahko ustrezno odzval, npr. tako, da bo spremenil hitrost odvijanja sestanka. Sposoben mora biti prepoznavati tudi pozitivne znake (npr. odprta, sproščena drža, nagibanje proti govorniku, pogled v oči) in si jih pravilno razlagati, saj bo tako lažje presodil, kako se kdo namerava odločiti (Heller & Hindler, 2001, str. 472–473).

3.3 Poslovna pogajanja

»Pogajanja so večsmeren proces komuniciranja, v katerem več udeležencev – posameznikov, skupin, organizacij – vpliva drug na drugega pri nastajanju skupnih odločitev. Pogajanja pomenijo bližanje stališč, ki so si vsaksebi« (Možina et al., 2004, str. 276). Skupna rešitev bo torej sprejemljiva za vse strani, vendar mora vsaka stran nujno do neke mere popustiti in odstopiti od prvotno zastavljenih stališč.

Za komercialna (trgovska) pogajanja velja, da jih je mogoče definirati kot pridobivanje gospodarskih koristi za pogajalčev posel (Kavčič, 2006, str. 195). Pogajanja s partnerji zadevajo predvsem koristi, ki si jih podjetje izmenjuje z njimi. V tržnih menjalnih razmerjih gre za sestavine tržne ponudbe. Na prvem mestu je proizvod: izdelek, storitve, znanje. Z njimi so tesno povezani pogoji: cena, plačilni rok, stroški, jamstva in še kaj. Manj samoumevna so pogajanja s konkurenti oziroma tekmeci organizacije, s katerimi organizacija tekmuje za dobrine ali koristi.

Podjetja tekmujejo s konkurenti pri dobaviteljnih in odjemalcih, in sicer z istovrstno ponudbo, s povpraševanjem ali z nadomestno ponudbo (Možina et al., 2004, str. 277).

Pogostejše vrste pogajanj so naslednje (Kavčič, 2006, str. 196):

- Pogajanja o določitvi okvira medsebojnih odnosov z drugo stranjo. Podjetji določita neka področja sodelovanja, razumevanja, medsebojnega zaupanja itd.
- Enkratna kupčija, verjetno brez nadaljnega sodelovanja.
- Dolgoročni odnosi ali partnerstvo med našo organizacijo in neko drugo organizacijo.

Pogajanja potekajo podobno kot poslovni sestanki, vendar so pri pogajanjih udeleženci navadno bolj čustveno in osebno angažirani in zato toliko bolj občutljivi (Mihaljčič, 2006, str. 92). Pogajanja so daljši proces in ne trenutno dejanje. Vsaka pogajanja so edinstven proces, saj se okoliščine pogajanj nenehno spreminjajo, sčasoma pa se spremeni tudi vsebina predmeta pogajanj. (Firth, 1995, str. 300–301) Pogajalski proces je sestavljen iz štirih sestavin (Kavčič, 2006, str. 160):

- priprava na pogajanja,
- otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij,
- proces iskanja rešitev in
- doseganje sporazuma in zaključek pogajanj.

Včasih pride pri pogajanjih do zastoja ali pa pogajalci celo zaidejo v slepo ulico. V takšni situaciji je najbolje preveriti izhodiščno motivacijo in povzeti dosedanje dosežke pogajanj. Z manevrom vračanja se po navadi preseže miselna blokada, ki je botrovala zastoj. Pogajanja lahko tudi začasno prekinemo. Zastoj v pogajanjih lahko odpravimo tudi z angažiranjem strokovnjakov (t. i. mediatorjev), ki kot zunanji razsodniki niso obremenjeni z dosedanjim dogajanjem (Mihaljčič, 2006, str. 94). Kadar pride v pogajanjih do zastoja, je še posebej pomembno, da pogajalci govorijo z normalnim glasom. Umirjen glas kaže na jasno razmišljanje. Med pogajanja lahko pride tudi do razprave, ki je najpogosteje polna čustev in lahko vzame veliko časa. Pogajalci govorijo s povišanim glasom, velikokrat pa se tudi zgodi, da gredo sodelujoči čez mejo strpnosti in pogajanja spremenijo v navaden prepir, ki nima končne rešitve. Če želi eden od sogovornikov pogajanja spremeniti v prepir, da bi si ustvaril prednost, je za drugega nujno, da ohrani mirno kri.

Med pogajanja smo v mnogih situacijah lahko priča negativnemu obnašanju sogovornika, ki je pogosto usmerjeno k izzivanju spora. V takšnih situacijah sogovornik z besedami izraža eno, telo pa prenaša povsem drugačno sporočilo. Da bi znali pravilno odgovoriti in ohraniti svoj položaj v pogajanjih, moramo prepoznati pravo sporočilo, saj bomo le tako vedeli, kaj sogovornik od nas pričakuje. Med pogajanja lahko sogovornik ustvari negativno situacijo, s katero sporoča »ti si majhen, jaz velik«. Sogovorniku ponudi stol, ki je nižji in bolj neudoben od tistega, na katerem sedi sam. S tem pričakuje od druge strani podrejenost in kompromise. Izkušen poslovnež bo v taki situaciji ostal miren in prosil za drug stol (izgovori se lahko npr. na težave s hrbtenico), počakal, da dobi drug stol, se zahvalil za razumevanje in nadaljeval pogovor. Če to ni mogoče,

se bo trudil skrajšati pogovor, potem pa sogovornika povabil na daljši pogovor v svojo pisarno (Petar, 2006, str. 195).

Kadar želimo nasprotnega pogajalca spodbuditi k odločitvi, ki je za nas ugodna, mu omogočimo, da se bo počutil sproščeno in da ne bo v stiski. Sogovornika, s katerim se bomo pogajali, v podjetju, restavraciji ali doma, vedno posedimo na stol tako, da bo s hrbtom obrnjen proti steni ali kakšni drugi zanesljivi pregradi. S tem bomo zmanjšali njegovo napetost, saj se bo počutil bolj varnega, kot če bi ga posadili s hrbtom proti odprtim vratom ali oknu. Pozorni moramo biti tudi na izbiro stola. Partnerju ne smemo ponuditi višjega stola od našega, saj bomo tako težko dosegli enakovreden položaj pri pogajanjih (Barker, 2000, str. 48–49). Če je naša poslovna taktika napadalna, potem je priporočljivo sogovornikov stol postaviti čim dlje od pisalne mize, v že skoraj socialni ali javni pas, kar zmanjšuje obiskovalčev stan.

3.4 Poslovne predstavitve

»Poslovna predstavitev je predvsem akt prepričevanja, dejanje uresničevanja poslovnega namena« (Kavčič, 2006, str. 146). Predstavitev ima lahko enega ali več ciljev. Splošni cilji predstavitve so lahko (Kavčič, 2006, str. 146):

- vplivati (na nekoga, da nekaj naredi ali da se vzdrži delovanja) in prepričati,
- dati ali dobiti informacije, pojasniti nek problem,
- podučiti (dati napotke, usposobiti) nekoga.

Predstavitve so lahko informativne ali pa namenjene vplivanju. Informativna predstavitev vsebuje predvsem podajanje informacij in se le redko konča z vprašanji in pripombami udeležencev. Predstavitev, ki ima namen vplivati na občinstvo, pa mora vsebovati tudi živ stik med izvajalcem in občinstvom. Govorec lahko le na ta način vpliva na udeležence predstavitve (Možina et al., 1998, str. 196). Temelj tega stika je očesni stik.

Strokovnjaki priporočajo, naj poteka predstavitev v petih zaporednih fazah. Predstavitve so namenjene vplivanju na udeležence, zato je smiselno zaporedje stopenj v predstavitvi urediti po hierarhiji odločanja (Možina et al., 1998, str. 206):

- **Nastop, vstop:** opredelitev potreb občinstva.
- **Začetek:** opredelitev zadeve (priložnosti, problema); opredelitev ciljev in poteka nastopa.
- **Jedro:** način obravnavanja za zadevo; razprava; informacije.
- **Konec:** celovita podoba; ciljna usmerjenost; dejavnostna usmeritev.
- **Kasneje:** preverjanje izidov, dejavnosti za izboljšanje.

Pri predstavitevah je za govornika že od samega začetka nastopa nujen trden stik s tlemi, ki mu omogoča umirjeno in uravnoteženo samozavest. Kretnje naj ima tekoče, kontinuirane, nič naj jih ne ovira. Govorec se mora že pred predstavitvijo znebiti notranjih zavor, saj se te kažejo v zapori mišic in nesproščenosti sklepov. Njegovo sproščeno in odprto gibanje po prostoru izkazuje, da se predstavitev ne boji in da stoji za svojimi besedami. Morebiten strah, da bi naredil napako, se

izraža v ohromeli, togi in nesvobodni telesni drži. Takšna drža že sama po sebi označuje nižje mesto na hierarhični lestvici. Umirjene, samozavestne kretnje pa so statusni signal, ki naredi vtis na poslušalce. Govorec, ki bi na vsak način rad vzbudil pozitiven učinek, pogosto spreminja svoj položaj (Molcho, 1997, str. 113).

Govorec pri predstavitev ne sme stati s prekrižanimi nogami ali morebiti celo samo na eni nogi. Če so noge prekrižane, je stabilnost telesa zmanjšana. To kaže na pomanjkanje avtoritete; neuravnovešeno telo je lahko znak za neuravnovešen um. Obračanje hrbta občinstvu negativno vpliva na izgovorjene besede. (Heller & Hindler, 2001, str. 529) Kadar je govornik s telesom obrnjen npr. k tabli, daje vtis, kot da bi prvič bral, kar je napisano na njej. Zdi se, da njegova razlaga ni namenjena poslušalcem. Pri predstavitev mora torej govornik obračati telo k poslušalcem, hkrati pa tudi gestikulirati z odprtimi dlanmi, saj s tem poudarja svojo integriteto in v svojo predstavitev pritegne celotno občinstvo. Kretnje rok je treba prilagajati vsakokratnemu številu poslušalcev. Pri številnem občinstvu morajo biti kretnje pretirane, da dosežemo enak vidni učinek kot pri manj številnem občinstvu, kjer so geste lahko bolj običajne.

3.4.1 Vloga opreme in prostora pri predstavitvi

Prostor, kjer je predstavitev izvedena, precej vpliva na uspešnost predstavitve. Pri prostoru ločimo fiksne in premakljive sestavine. Fiksne predstavljajo velikost, oblika, višina, število in razpored oken, velikost in barva sten ter opremljenost sten (table, platno, police). Na slednje lahko predstavitelj le malo vpliva, lahko pa izbira med različnimi prostori. Prostor mora biti primerne velikosti glede na število udeležencev, mora biti primerno zračen in ogrevan oziroma hlajen, osvetlitev mora biti spremenljiva itd. (Kavčič, 2006, str. 149–150).

Premakljive sestavine prostora predstavljajo stoli, mize, table, avdiovizualni pripomočki in poslušalci oziroma udeleženci. Mogoče jih je na hitro preurediti, tako da čim bolj ustrezajo namenu. Govornik mora biti pozoren, da vizualnih pripomočkov nikoli ne zakriva s telesom. Idealen položaj govornika pri predstavitvi s pomočjo vizualnih pripomočkov je, če se popolnoma obrne proti svojim partnerjem, proti pripomočkom pa gestikulira z odprtimi rokami. Premakljive sestavine morajo biti razporejene tako, da predstavitelj na svoji poti gibanja po prostoru lahko pride v direktni očesni stik z vsemi udeleženci čim dalj časa. Udeleženci so navadno nameščeni na oddaljenosti med 1,5 in 4,0 metri od predstavitelja, kar predstavlja tako imenovano socialno prostorsko oddaljenost.

Sklep

V poslovnem svetu ni pomembno le to, kaj govorimo, temveč tudi, kako to povemo. Neverbalna komunikacija stalno spremlja verbalno komunikacijo in jo dopolnjuje. Namenjena je predvsem izražanju čustev, stališč in osebnostnih značilnosti posameznika. Včasih se zgodi, da je

nebesedno sporočilo v nasprotju z besedami. V tem primeru je neverbalno sporočilo tisto, ki mu gre bolj verjeti.

Pri neverbalni komunikaciji se morajo poslovneži še posebej zavedati in uspešno uporabljati pet oblik neverbalnih sporočil. Mimika obraza je najvidnejša in hkrati zelo pomembna vrsta nebesedne komunikacije. Z obraza lahko preberemo čustva, kot so zadovoljstvo, nezadovoljstvo, začudenje, zanimanje. Poslovnež lahko poslušalca s svojim glasom (primerno glasnostjo, pravilnim poudarjanjem in jasnostjo) bolj prepriča kot z vsebino izgovorjenega. Urejena, čista, primerno oblečena oseba vzbuja v poslovnem partnerju oziroma sogovorniku zaupanje, neurejena in neprimerno oblečena pa nelagoden občutek. Pokončna drža z dvignjeno glavo je značilna za poslovneža, ki je samozavesten in ve, kaj želi doseči. Nasprotno pa drža s sključenimi rameni in prekrižanimi rokami ne vzbuja zaupanja, saj deluje nesamozavestno. Poslovnež, ki je prepričan vase, si prilašča prostor, ne da bi ga jemal drugim, njegove kretnje pa so sproščene.

Poslovni uspeh se dandanes dosega le v sodelovanju z drugimi, zato je prepoznavanje »vidnih misli«, kakor lahko rečemo neverbalnim sporočilo, še toliko nujnejše. Razumevanje vloge, ki jo ima neverbalna komunikacija v vsakdanjih poslovnih stikih je zaradi njenega daljnosežnega vpliva ključ uspeha. Z diplomsko nalogo sem dosegel zastavljen namen, ki je bil preučiti neverbalno komunikacijo v poslovnem svetu, in sicer v poslovnih razgovorih, poslovnih sestankih, poslovnih pogajanjih in poslovnih predstavitvah.

Pri poslovnih sestankih je še posebej pomembno, da govorec ohranja očesni stik s poslušalci. S tem krepi njihov občutek udeležnosti in preverja njihovo neverbalno komunikacijo ter predvidi, kako se ti nameravajo odzvati. Poslovneži se morajo zavedati, da lahko različne vrste namestitve udeležencev na sestanku vplivajo na njegov uspeh.

Pri pogajanjih je razumevanje neverbalne komunikacije ključno, kadar pride do zastoja. Prav je, da pogajalci v tem primeru govorijo z normalnim glasom, saj s tem kažejo na jasno razmišljanje. Kadar želimo zmanjšati napetost sogovornika, moramo njegov stol postaviti tako, da bo s hrbtom obrnjen proti steni ali kakšni drugi zanesljivi pregradi.

Na poslovnih predstavitvah mora imeti govorec trden stik s tlemi, prosto se mora gibati po prostoru, njegovih kretenj pa ne sme nič ovirati. Telo mora obračati k poslušalcem in gestikulirati z odprtimi dlanmi, saj tako pritegne občinstvo. Pri številnem občinstvu je prav, da so njegove kretnje nekoliko pretirane.

Literatura in viri

1. Barker, A. (2000). *Improve Your Communication Skills*. London: Kogan Page.
2. Birkenbihl, V. F. (1999). *Sporočila govornice telesa*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
3. Brown, R. (1986). *Social Psychology* (2nd ed.) New York: The Free Press.
4. Canfield, A. *Body, Identity and Interaction: Interpreting Nonverbal Communication*. Najdeno 25. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://canfield.etext.net/>.
5. *Communication*. Najdeno 30. avgusta na 2008 na spletnem naslovu <http://www.cod.edu/Course/MGT100/mgtcomm.htm>.
6. Firth, A. (1995). *The Discourse of Negotiation*. Denmark: Pergamon.
7. Heller, R. & Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
8. Jelenc, D. (1998). *Osnovna vedenja o komunikaciji*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
9. Kavčič, B. (2006). *Spoznajmo poslovno komuniciranje*. Celje: Visoka komercialna šola.
10. Kinsey Goman, C. (2008). *The Nonverbal Advantage: Secrets and Science of Body Language at Work*. Barrett-Koehler Publishers. Najdeno 26. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.scribd.com/doc/4309830/The-Nonverbal-Advantage-Secrets-and-Science-of-Body-Language-at-Work->.
11. Kovačev, A. N. (1997). *Govorica telesa*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
12. Lebe, S. & Mladić, M. (2005). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Doba Epis.
13. Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
14. Molcho, S. (1997). *Govorica telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
15. Možina, S., Tavčar, M. & Kneževič, A. N. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Univerzitetna knjižnica.
16. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Univerzitetna knjižnica.
17. Pease, A. (1986). *Govorica telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
18. Pease, A. (1996). *Govorica telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
19. Pease, A. & Pease, B. (2008). *Velika šola govornice telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
20. Petar, S. (2006). *Prodano!*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

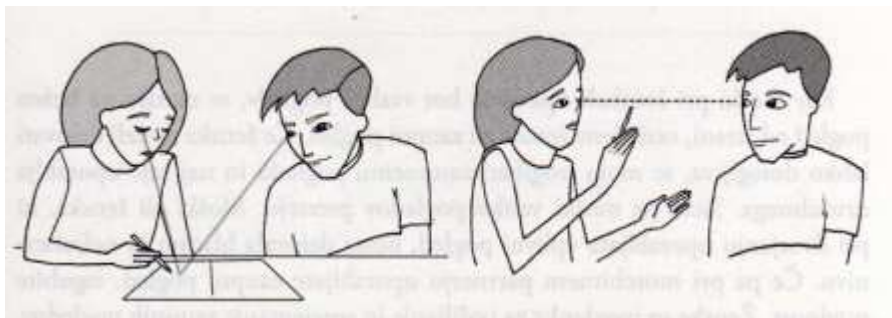
Priloge

PRILOGA 1: ROKE, SKLENJENE V ZVONIK



Vir: A. Pease & B. Pease, *Velika šola govornice telesa*. 2008, str. 131.

PRILOGA 2: USMERJANJE POSLUŠALČEVEGA POGLEDA



Vir: A. Pease & B. Pease, *Velika šola govornice telesa*. 2008, str. 185.

PRILOGA 3: NAVZGOR OBRNJENA HRBTNA STRAN DLANI



Vir: S. Molcho, Govorica telesa. 1997, str. 164.

PRILOGA 4: ROKE USTVARJAJO PROSTOR



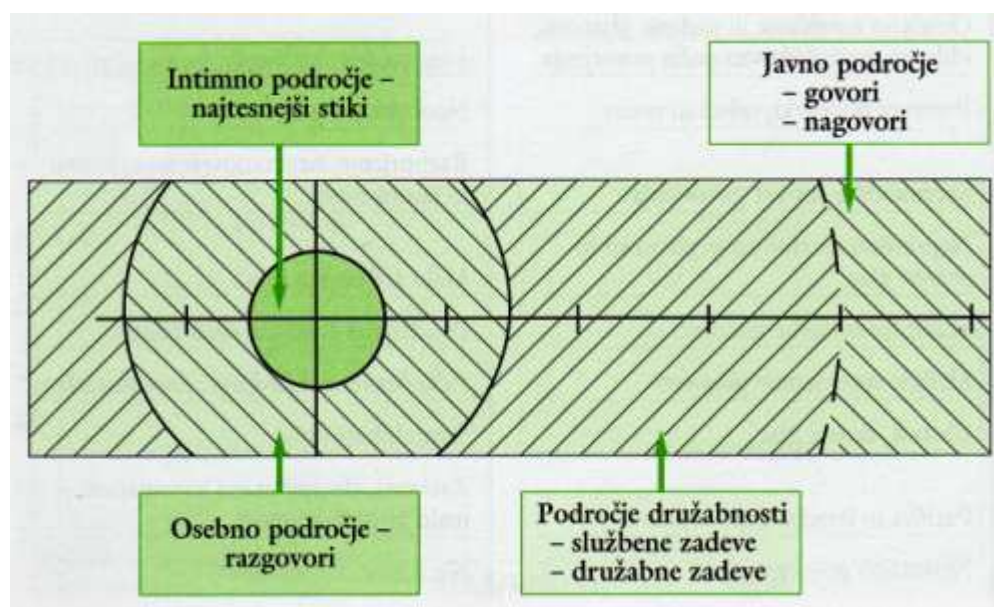
Vir: S. Molcho, Govorica telesa. 1997, str. 165.

PRILOGA 5: SKLONJEN TILNIK



Vir: S. Molcho, *Govorica telesa*. 1997, str. 165.

PRILOGA 6: ŠTIRI VRSTE MEDOSEBNEGA PROSTORA



Vir: S. Možina, M. Tavčar, N. Zupan & A. N. Knežević, *Poslovno komuniciranje*. 2004, str. 62.