UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PREPOZNAVANJE GOVORICE TELESA NA POSLOVNIH SESTANKIH IN POGAJANJIH

Ljubljana, avgust 2011

TIMOTEJ DJUKANOVIČ

IZJAVA

Študent Timotej Djukanovič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. Dr. Roberta Kašeta, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne_____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD **1**

1 OPREDELITEV IN ELEMENTI GOVORICE TELESA **2**

1.1 Opredelitev govorice telesa 2

1.2 Elementi govorice telesa 3

1.2.1 Obrazna mimika 3

1.2.2 Kretnje rok in nog 5

1.2.3 Položaj telesa pri pogajanjih in sestankih 8

2 PREPOZNAVANJE GOVORICE TELESA IN NAPAKE PRI NJENEM RAZUMEVANJU **10**

2.1.1 Skupki elementov govorice telesa in njihova skladnost 10

2.1.2 Pomen konteksta za branje neverbalne komunikacije 12

2.1.3 Najpogostejše napake 12

2.1.4 Zrcaljenje 13

3 RAZISKAVA O PREPOZNAVANJU GOVORICE TELESA **13**

3.1 Metodologija 13

3.2 Sodelujoči v eksperimentu 14

3.3 Potek eksperimenta 14

3.4 Tematski osnutek eksperimenta 15

3.5 Rezultati eksperimenta 15

3.5.1 Rezultati prve vinjete 16

3.5.2 Rezultati druge vinjete 20

3.5.3 Rezultati tretje vinjete 23

4 DISKUSIJA **25**

4.1 Ugotovitve 26

4.2 Omejitve raziskave 27

4.3 Prihodnje raziskovanje 27

SKLEP **27**

LITERATURA IN VIRI **29**

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz pomenov različnih položajev oz. gest z dlanmi 6
Tabela 2: Prikaz najpogostejših napak pri branju neverbalne komunikacije 12
Tabela 3: Prikaz rezultatov eksperimenta 26

UVOD

V čakalnici za odhode letal na letališču sedi moški srednjih let. Sedi vzravnano in napeto, nogi ima prekrižani pri gležnjih. Roki drži trdno skupaj, prepleteni dlani pa tvorita eno veliko pest. S palcem ene roke si ritmično masira vrhnji del druge roke. Najverjetneje se ta moški boji letenja, to pa lahko sklepamo, čeprav ni izrekel niti ene besede.

Neverbalna komunikacija je prisotna vsakič, ko pridemo v stik s sočlovekom. V službi, doma ali na ulici – telesne geste so povsod okoli nas praktično vse naše življenje, vendar jih večina ljudi spremlja zgolj nezavedno. Dobra neverbalna komunikacija lahko odloča o tem, ali bomo nekomu všeč ali ne, in je velikokrat zgovornejša od besed. Neverbalna komunikacija je širši izraz kot govorica telesa, saj poleg obrazne mimike, telesnih kretenj in položajev obsega tudi urejenost človeka, njegovo oblačenje ter ton in glasnost njegovega govora.

Neverbalno komunikacijo so začeli znanstveno preučevati šele v drugi polovici 20. stoletja, leta 1970 pa je Julius Fast izdal prvo knjigo s tega področja. Fastu so sledili mnogi avtorji, ki so njegovo delo močno poglobili in iz tega do tedaj še neraziskanega področja naredili znanost. Neverbalna komunikacija je bila sprva zelo pomembna za igralce v nemih filmih, ki so morali vsebino gledalcem posredovati samo z njeno pomočjo, danes pa jo preučujejo in uporabljajo predvsem politiki, prodajalci in igralci za prepričevanje svojih občinstev. Kljub temu se tudi danes le malo ljudi zaveda pomembnosti neverbalne komunikacije in njenega pomena v vsakdanjem življenju.

Povprečno izobražen odrasel človek pozna okoli 20.000 besed svojega maternega jezika, medtem ko obenem pozna več sto tisoč različnih človeških gest, dokumentiranih pa jih je že skoraj milijon (Pease, 2006, str. 27). Medtem ko govor služi prenašanju informacij, neverbalna komunikacija služi predvsem izražanju razpoloženja, čustev in misli posameznika. Prepoznavanje govorice telesa nam zato lahko pomaga pri globljem razumevanju medčloveških interakcij in človekovih čustev, pa tudi pri razumevanju nas samih. V poslovnem svetu lahko s pomočjo prepoznavanja govorice telesa in njene pravilne uporabe dosežemo boljši odnos s poslovnimi partnerji ter posledično lažje pridemo do sporazuma oz. želenega rezultata. Poznavanje razlik v govorici telesa v različnih kulturah pa nam z njimi kljub njihovi različnosti pomaga ohraniti dober odnos.

Namen diplomskega dela je ljudi naučiti bolje prepoznavati govorico telesa. Njegov cilj pa je raziskati razlike v prepoznavanju neverbalne komunikacije med osebami z izkušnjami na sestankih in osebami, ki teh izkušenj nimajo, ter ugotoviti najpogostejše napake pri branju neverbalne komunikacije. Hkrati je cilj tudi s pomočjo literature prikazati pomen nekaterih najbolj osnovnih gest neverbalne komunikacije in najpogostejše napake, ki jih ljudje delajo pri njenem branju, nato pa s pomočjo eksperimenta preveriti razlike v napakah ljudi z izkušnjami na sestankih in ljudi brez njih.

Ker me zanima, ali se poslovneži v Sloveniji, ki se redno udeležujejo sestankov, nezavedno naučijo branja neverbalne komunikacije s prakso in so zato v tem boljši kot ljudje brez teh izkušenj, sem to preveril z eksperimentom. Vsakemu udeležencu sem pokazal slike situacij

s poslovnih sestankov, ki jih je moral nato interpretirati. Dobljene opise sem primerjal s teoretično razlago vsake posamezne situacije in med skupinama, na koncu pa zapisal svoje ugotovitve. V eksperiment je bilo vključenih 10 poslovnežev z vsakodnevnimi izkušnjami na sestankih in 10 ljudi brez tovrstnih izkušenj.

Dobra komunikacija med sodelavci, s poslovnimi partnerji in s strankami lahko predstavlja veliko prednost za podjetje ter celo odloča o njegovem uspehu ali propadu. Zaradi velike obsežnosti preučevanega področja sem se moral osredotočiti na opisovanje najpogostejših človeških gest, ki se pojavljajo na poslovnih sestankih. Svoje diplomsko delo sem razdelil na teoretični in empirični del. V prvem najprej opredelim pojem govorice telesa ter navedem pomene gest glede na posamezne dele telesa, npr. položaje dlani, nog, rok itd. ter nato nadaljujem s prednostmi njenega poznavanja in pravili neverbalne komunikacije. V drugem poglavju opozorim na napake, ki lahko nastanejo pri branju neverbalne govorice ter pojasnim kako uporabljati zrcaljenje sogovornikove govorice telesa za povečanje možnosti pozitivnega izida.

1 OPREDELITEV IN ELEMENTI GOVORICE TELESA

V prvem delu opredelim govorco telesa, njen obseg ter prikažem nekaj o njenem prepoznavanju. Avtorji dajejo vse večji pomen sami govori telesa ter jo uvrščajo med nepogrešljive dele poslovanja.

1.1 Opredelitev govorice telesa

Če so oči zrcalo duše, je telesna govorica ogledalo naših čustev (neznan avtor).

Govorica telesa sodi na področje neverbalne komunikacije, ki se dogaja ob vsakem srečanju s sočlovekom. Obsega lahko katerokoli hoteno ali refleksno gibanje telesa ali njegovega dela, prek katerega oseba zunanjemu svetu posreduje čustvena sporočila (Fast, 1991, str. 11). Dana je vsem ljudem, ne glede na narodnost, raso, spol ali versko in kulturno okolje. Kljub številnim raziskavam se strokovnjaki še vedno niso zedinili, ali je govorica telesa prirojena ali priučena skozi proces socializacije. Vsebuje preko 700.000 različnih »izrazov«, se pravi vsaj 100-krat več, kot je obseg besednjaka nadpovprečno izobraženega človeka. Obsega **proksemiko** (položaj in gibanje ljudi v prostoru oz. držo in hojo ljudi), **gestiko** (kretnje rok, nog, glave) ter **mimiko** (izraz obraza, oči) (Možina, Tavčar & Kneževič, 1995, str. 49). Zunanje znake prepoznavanja nekaterih značilnosti posameznika, kot so barva glasu, pričeska, obleka in ličenje, pa uvrščamo k neverbalni komunikaciji in torej ne sodijo na področje govorice telesa. Po petih minutah pogovora vemo o sogovornikovem videzu komaj za polovico več kot po petih sekundah (Možina et al., 1995, 54).

Po navedbah Aurthurja Mehrabiana (1971) je 55 % vsakega sporočila posredovanih neverbalno z govorico telesa, 38 % glasovno (vključno s tonom glasu, glasovno modulacijo in drugimi zvoki), le 7 % sporočila pa je posredovanih verbalno, torej z izrečenimi besedami. Ray Birdwhistell (1970) to potrjuje in dodaja, da lahko vsaka oseba

prepozna okoli 250.000 različnih obraznih izrazov. Podobno so potrdili Argyle, Salter, Nicholson, Williams in Brugges (1970), saj so v svoji raziskavi ugotovili, da imajo vse vrste neverbalne komunikacije skupaj okoli 4,3-krat večji učinek kot verbalna komunikacija. Po drugi strani pa Hsee, Hatfield in Chemtob (1992) ugotavljajo, da imajo besede, izrečene v enoličnem tonu, zaradi slednjega približno 4-krat večji vpliv na poslušalce kot opazovanje zgolj obrazne mimike oseb, brez zvoka. Navedene študije se med seboj precej razlikujejo po uporabljeni metodologiji, zato je potrebno njihove izsledke interpretirati v ustreznem kontekstu.

Medtem ko je govorico telesa v neformalnih stikih razmeroma lahko spremljati, je to veliko težje v poslovnem okolju, kjer je ta velikokrat prikrita oz. potlačena. Kljub temu vsaka oseba v interakciji vedno sprejema in oddaja govorico telesa, četudi se največkrat tega ne zaveda (Boothman, 2000, str. 34). Popoln nadzor nad govorico telesa je zaradi ogromnega števila znakov, ki jih naše telo oddaja, namreč nemogoč.

Govorica telesa je v poslovnem svetu nekoliko manj izrazita, saj ljudje na delovnem mestu navadno prikrivajo svoja čustva, kar pa ne pomeni, da je ni mogoče brati. Posamezne geste in znaki neverbalne komunikacije so enaki v zasebnem in poslovnem svetu, zato jih moramo za uspešno opazovanje najprej dobro poznati. V nadaljevanju bodo navedeni najpomembnejši neverbalni znaki, ki lahko koristijo pri opazovanju sogovornika.

Vtis, ki ga poslovnež naredi s svojo zunanjostjo, ima pomemben vpliv na uspešnost njegovega nastopa in dela, zato je pri neverbalni komunikaciji na prvem mestu (Možina et al., 1996, str. 461). Pri prvem vtisu na sogovornika so pomembne 3 stvari: 1. navzočnost (kakšna je posameznikova zunanjost in kako se premika), 2. vedenje (kaj posameznik govori in kako zanimiv je) in 3. občutki, ki jih posameznih vzbuja v ljudeh (Boothman, 2000, str. 11). Pri tem pa si je vredno zapomniti še nekatere druge pomembne vidike prvega srečanja, npr. da zaupanje gradimo po korakih, da upoštevamo območje oddaljenosti (1,25 m od sočloveka), da se pravilno rokujemo, da si točno zapomnimo sogovornikovo ime ter da ne govorimo preveč, saj to vzbuja vtis plitkosti in kaže na pomanjkanje zanimanja za tisto, kar sporoča sogovornik (Clayton, 2004, str. 32).

1.2 Elementi govorice telesa

Govorico telesa sestavljajo: obrazna mimika, ki vsebuje nasmeh in pogled, kretnje rok in nog, pri katerih se osredotočimo predvsem na dlani in rokovanje ter položaj telesa pri pogajanjih in sestankih.

1.2.1 Obrazna mimika

1.2.1.1 Nasmeh

Eden najbolj uporabnih znakov prijaznosti in odprtosti je iskren nasmeh na obrazu, saj ljudem sporoča, da je človek pripravljen spoznavati nove ljudi, da je prijetna oseba in bo najverjetneje tudi dober poslovni partner. Medtem ko naravni nasmeh povzroči posebno gubanje kože okoli oči, se neodkritosrčni ljudje smejejo samo z usti (Ekman, Davidson & Friesen, 1990).

V raziskavi univerze v Uppsali na Švedskem so 120 prostovoljcem pokazali slike veselih in mrkih ljudi. Naročili so jim, naj se nasmejejo, gledajo nevtralno in pa gledajo mrko med ogledovanjem vsake slike. Ugotovili so, da so imeli prostovoljci velike probleme pri formiranju nasmeha, če so gledali sliko človeka z mrkim pogledom, medtem ko je bilo to preprosteje ob sliki nasmejanega človeka (Dimberg & Carlsson, 1997). Iskren nasmeh oz. t.i. »Duchenne nasmeh« namreč oblikuje gibanje dveh mišic. Prva, ki jo lahko upravljamo zavedno, dvigne konice ustnic proti licem, druga, ki ni v domeni našega zavestnega delovanja, pa dvigne kožo na licih ter potisne kožo navznoter proti očesnim jamicam (Priloga 1, slika 1). Ker na gibanje druge mišice ni mogoče vplivati, je to dober pokazatelj dejanskega razpoloženja sogovornika (Ekman, 1993, str. 386).

Neprisiljen, spodbuden nasmeh pomaga ustvariti sproščeno vzdušje, naklonjeno sklepanju poslovnih dogovorov (Clayton, 2004, str. 33). Paul Ekman (1973) je v več študijah dokazal, da je izražanje čustev z obrazno mimiko in njihovo prepoznavanje univerzalno, ne pa priučeno s kulturo. V eni od študij so predstavnikom plemena v Papui Novi Gvineji pokazali slike izrazov za strahu, gnusa, veselja, presenečenja, žalosti in jeze ter ugotovili, da ti ljudje razumejo vsa ta čustva, čeprav nimajo nikakršnih stikov z drugimi kulturami. To potrjuje Darwinovo teorijo o razvoju čustev skozi evolucijo.

1.2.1.2 Oči in pogled

Eden izmed znakov neverbalne govorice, na katerega ne glede na ves trud zavestno ni mogoče vplivati, je širjenje in oženje zenic. Pri dani svetlobi se naše zenice širijo oz. ožijo skladno s spreminjanjem našega razpoloženja. Ko je nekdo navdušen, se njegove zenice lahko razširijo do štirikratnika njihove začetne velikosti. Obratno pa se ob slabem razpoloženju zenice močno zožijo (Hess, 1975). Opazovanje sogovornikovih zenic je zato zelo uporabno pri cenovnih pogajanjih -sogovorniku ob predstavitvi našega predloga zenice razširijo, to pomeni, da mu je ta všeč. Ljudi na splošno bolj privlačijo osebe z razširjenimi zenicami. Trženjska kampanja za šminke proizvajalca Revlon je prispevala h kar 45 % povečanju prodaje, ko so modelom na slikah digitalno povečali zenice (Pease & Pease, 2004, 185).

Uspešnost pogovora je močno odvisna tudi od očesnega stika s sogovornikom, saj ta vzbuja zaupanje ter odraža kredibilnost in samozavest (Raam & Raam, 2005, str. 4). Nicholas Boothman (2000, str. 14) svetuje, da takoj ob srečanju novega človeka pogledamo neposredno v njegove oči, saj je to ključ do dobrega odnosa v prihodnje. Ljudje, ki nekaj prikrivajo, po navadi ne zdržijo očesnega stika in gledajo stran, kar v sogovorniku nezavedno vzbuja nelagodne občutke, čeprav je mogoče ta oseba le sramežljiva (Nierenberg & Calero, 2001, str. 15). V večini kultur moramo za dobro zvezo s sogovornikom vzdrževati očesni stik 60-70 % časa (Argyle & Cook, 1976). Pri tem moramo paziti, da naš pogled ne izpade kot buljenje, saj to lahko doseže obraten učinek. Raam in Raam (2005, str. 8) predlagata gledanje sogovornika znotraj navideznega trikotnika med njegovimi očmi in usti. Pease (2004, str. 181) te vrste pogled imenuje »družabni pogled« (Priloga 1, slika 2), saj sogovorniku sporoča, da nismo agresivni in vzbuja zaupanje, zato je najbolj primeren za sproščene poslovne pogovore. Prav tako je zelo zaželeno kimanje ob poslušanju sogovornika, saj so raziskave pokazale, da bo ta

govoril tudi do 4-krat več, kot če ne bi kimali, poleg tega pa se bo počutil bolj sproščeno, kar pripomore k boljšemu odnosu (Pease, 2004, str. 231).

Opazovanje oči sogovornika je zelo koristno tudi pri odkrivanju laganja. V nasprotju s splošnim prepričanjem je Pease (2004, str. 178) v svoji raziskavi ugotovil, da večina lažnivcev med laganjem sogovornika gleda v oči. Najlažje pa je prepoznati laž, če opazujemo sogovornikove zenice, saj bodo v tem primeru ožje od običajne velikosti. Z opazovanjem zenic in iskanjem neskladij v sogovornikovi govorici telesa tako lahko laž hitro odkrijemo. Dober kazalnik laganja je tudi mežikanje - človek navadno mežikne 6-8-krat na minuto, pri lažnivcih pa se ta številka lahko močno poveča in znaša tudi do 50 mežikov v minuti (Hess, 1975).

Na razgovoru za službo in pri prodaji je očesni stik sicer zaželen, a je priporočljivo, da v prvih 20 sekundah sogovorniku damo priložnost, da si ogleda naše telo. Tako moški kot ženske ob prvem srečanju z drugo osebo najprej pogledamo njeno obliko telesa, držo, lase in celosten videz. V primeru, da vseskozi vzdržujemo očesni stik, naš sogovornik poskuša to narediti med pogovorom, kar lahko slabo vpliva na pogovor in odnos. Najbolje je zato v prvih 20 sekundah vsaj za 3 sekunde odmakniti pogled in dati priložnost sogovorniku, da si nas ogleda, medtem ko mi npr. obesimo svoj plašč, odpremo kovček ipd. (Pease, 2004, str. 185-186).

1.2.2 Kretnje rok in nog

Ljudje med govorom uporabljamo kretnje rok, da poudarimo povedano in pridobimo oz. zadržimo pozornost sogovornika. Položaje rok in nog je med pogovorom najlaže opaziti, zato so to običajno ene izmed prvih gest, po katerih lahko sklepamo o razpoloženju našega sogovornika. Že kot otroci se navadimo, da se vsakič, ko se počutimo ogrožene, skrijemo za pregrado (*angl.* barrier). Otrok se npr. skrije za mizo, stol, zid, itd., pri odraslih pa je to ravnanje ustrezno prilagojeno - pregrado dosežejo tako, da prekrižajo roke (Pease, 2004, str. 90). Prekrižane roke torej pomenijo, da se sogovornik počuti ogroženega oz. negotovega. Pease (2004, str. 91) je v svoji študiji ugotovil, da ima ta gesta izjemno velik vpliv na zmanjšanje kredibilnosti posameznika in celo na njegov spomin, saj so si ljudje s prekrižanimi rokami na predavanjih zapomnili kar 38 % manj vsebine. Prekrižane roke druge ljudi svarijo, naj se človeku ne približujejo, saj je zaprt in si bližine ne želi (Boothman, 2000, str. 51).

Kakršna koli gesta, pri kateri eno roko ali obe postavimo pravokotno na naše telo, je različica prekrižanih rok, ki nikoli ni zaželena. Tudi če naš sogovornik trdi, da mu tak položaj odgovarja in nima zveze z njegovo negativnostjo, to v resnici ne drži. Če pa sogovornik prekriža roke po tem, ko smo mu predstavili nek argument, lahko sklepamo, da se z nami ne strinja. Najboljša taktika v tem primeru je, da mu ponudimo npr. neko brošuro, pisalo ipd. Tako se lahko spet odpre, saj je prisiljen seči po predmetu, mi pa lahko nadaljujemo s predstavitvijo (Pease, 2004, str. 92). V primeru, da na koncu poslovnega sestanka sogovornik sedi s prekrižanimi rokami, palce pa ima ob telesu obrnjene navzgor (Priloga 1, slika 4), smo na dobri poti k uspehu, saj je ta med vsemi gestami s prekrižanimi

rokami najbolj pozitivna. V obratnem primeru, ko ima sogovornik tesno prekrižani roki in dlani stisnjene v pesti (Priloga 1, slika 3), pa nam po vsej verjetnosti slabo kaže.

Dotikanje sogovornika ima nanj močan učinek, kar so potrdili raziskovalci z Univerze v Minnesoti (Pease, 2004, str. 122). V prvi študiji so v telefonski govorilnici pustili kovanec, ki ga je nato našel naključni mimoidoči. Ko je kovanec vzel, se mu je približal raziskovalec in ga vprašal, če je morda videl njegov kovanec. Le 23 % vseh mimoidočih mu ga je vrnilo. V drugi študiji pa se je v enakem preizkusu raziskovalec med tem, ko je mimoidočega spraševal o kovancu, dotaknil njegovega komolca za največ 3 sekunde. Kar 68 % udeležencev je priznalo, da je kovanec našlo, in mu ga skupaj z opravičilom vrnilo.

Tako kot položaj rok tudi noge veliko povedo o čustvenem stanju sogovornika. Poznamo dve osnovni različici prekrižanih nog - navadno in v obliki številke 4 (Priloga 1, slika 5). Oba položaja sta obrambna, s tem da prvi izraža pravo obrambo, drugi pa bolj prepirljivost in tekmovalnost (Pease, 1988, str. 83-84). Posebna, nekoliko manj očitna oblika prekrižanih nog je križanje v gležnjih, ki največkrat nastane zaradi nelagodnega položaja sogovornika, ki je posledica stresa (Nierenberg & Calero, 2001, str. 70). Seveda ne smemo pozabiti opazovati gest v skupkih, saj lahko prekrižane noge sporočajo tudi, da mora sogovornik na stranišče. Če pa gre za žensko, ki ima oblečeno krilo, je ta gesta povsem brez pomena.

1.2.2.1 Dlani

Dlani so običajno eden izmed najbolj izpostavljenih delov sogovornikovega telesa, ki lahko povedo veliko o njegovem trenutnem čustvenem stanju. Še posebej v poslovnem okolju nam opazovanje dlani lahko zelo koristi, saj je večina sogovornikovega telesa med sestanki po navadi zakrita, ker sedimo za mizo. Zaradi prevelikega števila vseh znakov z dlanmi, sem nekaj najpogostejših zbral v tabelo in pripisal njihove pomene.

Tabela 1: Prikaz pomenov različnih položajev oz. gest z dlanmi

Gesta z dlanmi / položaj dlani	Pomen
odprte dlani navzgor, izpostavljena zapestja	Odkritost.
dlani obrnjene navzdol	Avtoritativnost, ukazovanje podrejenim.
dlani stisnjene v pest	Avtoritativnost, vehementnost, sovražnost.
drgnjenje dlani eno ob drugo	Hiter gib – pričakovanje ugodnega razpleta. Počasen gib – prevara, nepoštenost.
dlan v dlani	Negativen odnos, občutek strahu. Višje kot ima sogovornik dvignjeni roki v tem položaju, bolj je zaskrbljen oz. zaprt. Nastane, ko je sogovornik v situaciji, ki zanj obeta negativen izid, in se zato počuti ogroženega.
konice prstov ob konice prstov – t.i. »zvonik«	Običajno uporabljen v odnosu med podrejenim in nadrejenim, kjer je nadrejeni prepričan v svoj prav. Če hočemo nekoga v nekaj prepričati, se tej gesti izogibamo, ker lahko delujemo arogantni.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Počivanje glave na dlaneh, ki sta ena na drugi	Znak privlačnosti, uporabljen s strani žensk.
dlani za hrbtom – dlan v dlani	Znak superiornosti in samozavesti.
dlani za hrbtom – ena dlan drži zapestje	Znak frustracije, sogovornik se želi obvladati.
palci na vidnem mestu – npr. dlan v žepu, palec izven, roke prekrižane in palci ob telesu navzgor	Znak moči, superiornosti. Izraža visok status.
dlan na obrazu, kazalec nad ustnico	Sogovornik lahko laže.
Praskanje oz. dotikanje nosu z prsti	Sogovornik lahko laže.
dotikanje pod očmi ali mencanje očesa	Sogovornik lahko laže.
dotikanje ušes, praskanje po ušesu	Sogovornik noče slišati, kar govorimo; sumi da lažemo. Lahko izraža živčnost. Možno je tudi, da nas hoče sogovornik prekiniti in nekaj povedati.
praskanje po vratu	Izraža dvom, nepreprićanost v povedano.
podpiranje glave z roko	Znak nezanimanja, izgube interesa.
zaprta dlan ob obrazu, kjer prst počiva na obrazu obrnjen navzgor	Znak presojanja oz. ocenjevanja informacij, ki jih sogovornik prejema.
zaprta dlan ob obrazu, kjer prst počiva na obrazu obrnjen navzgor, palec pa podpira brado	Pomeni kritično presojanje in negativen odnos do povedanega.
božanje brade	Nakazuje proces sprejemanja odločitve.
roki na zatilju	Samozavest, superiornost.

Vir: A. Pease & B.Pease, The Definitive Book of Body Language, 2004, str. 142-164; G. Nierenberg et. al., How to Read a Person Like a Book, 2001, str. 15-91; R. Birdwhistell, Kinesics and Context, 1970, str. 68.

1.2.2.2 Rokovanje

Zelo malo ljudi dejansko posveča pozornost temu, kako se obnašajo njihove roke pri rokovanju, čeprav to predstavlja pomemben del prvega vtisa o nas. Teh prvih 5-7 zamahov lahko v odnosu ustvari občutek superiornosti, enakosti ali pa podrejenosti. Rokovanje se je domnevno razvilo v obdobju jamskega človeka, ko so si posamezniki segli v roke, da bi se prepričali, da njihov sogovornik ne nosi skritega orožja.

Po Claytonu (2004, str. 37-40) poznamo pet različic rokovanj:

Klasični stisk roke ali »ohraniva vljudnostno razdaljo«
Najpogosteje ga uporabljamo ob prvem srečanju z osebo. Roko, s katero se rokujemo, imamo iztegnjeno, a je ne držimo previsoko, ob tem pa stojimo vzravnano. Roka je vzporedna s tlemi, dlan pa obrnjena na levo, kar daje drugi osebi občutek enakosti. Stisk roke mora biti čvrst, a ne premočan.

Gospodovalni stisk roke (Priloga 1, slika 6)
Za ta stisk roke je značilno, da se začne kot klasični stisk roke, pri čemer med samim rokovanjem »gospodovalnež« sogovornikovo roko obrne napol ali povsem navzgor. Ta način rokovanja izraža superiornost in po Peasovi raziskavi (2004, str. 43) je kar 270 od 300 moških iz vodilnega menedžmenta uporabljalo ta stisk rok.

»Dobrodošel v mojem prostoru«
Je podoben klasičnemu stisku roke, le da sta tu osebi okoli 10 cm bližje druga drugi, kar nakazuje bolj prijateljsko atmosfero.

»Zaupam ti«
Je zelo podoben stisku roke »Dobrodošel v mojem prostoru«, le da je tu bližina še večja. Rokovanje traja dalj časa, roko pa izraziteje stresamo gor in dol. Ta stisk nagonsko uporabljajo ljudje v prijateljskih odnosih ali sodelavci, ki si med seboj zaupajo. V primeru, da se z nami nekdo na ta način rokuje že ob prvem srečanju, to lahko priča o njegovi samozavesti, lahko pa je tudi znak pretirane domačnosti.

»Prava prijatelja«
Je podoben stisku »Zaupam ti«, vendar se osebi še bolj približamo. Uporabljajo ga samo zelo dobri prijatelji in najbližji sodelavci. Ne smemo pa ga uporabljati pri ljudeh, ki jih ne poznamo dobro, saj bomo v njih vzbudili občutek ogroženosti.

Kljub temu da v informativnih oddajah in filmih pogosto vidimo politike in poslovneže, ki se ob rokovanju tudi z drugo roko dotikajo nasprotne osebe, to ni priporočljivo, razen če ste s tem človekom v zelo dobrih odnosih. V tem primeru namreč kršimo intimni prostor druge osebe, kar je brez ustrezne stopnje poznavanja z njo lahko pogubno za odnos.

1.2.3 Položaj telesa pri pogajanjih in sestankih

Poleg že prej omenjenih neverbalnih gest in znakov, ki so zelo pomembni za uspešnost sestankov in pogajanj, mora uspešen poslovnež poznati tudi različne postavitve sedežev in oblike miz, ki spodbujajo oz. onemogočajo dobre odnose med strankami. S premišljenim razporedom sedišč naših sogovornikov lahko že pred začetkom sestanka vplivamo na njegov potek, npr. ali ga želimo zastaviti bolj tekmovalno, sodelovalno itd. V nadaljevanju so predstavljeni različni načini sedenja osebe B (mi) glede na osebo A (nasprotna stran), in sicer za pravokotno mizo, ki je v poslovnem svetu najbolj pogosta (Priloga 1, slika 7).

Po Peasu (2004, str. 332–336) in Sommerju (1969) ločimo 4 osnovne položaje sedenja osebe B glede na osebo A:

- kotni položaj (B1)
- sodelovalni položaj (B2)
- tekmovalni oz. obrambni položaj (B3)
- neodvisni položaj (B4)

Kotni položaj (B1):

Namenjen je predvsem prijateljskim, neformalnim pogovorom, saj sogovornikoma omogoča dober očesni stik in možnost opazovanja govorice telesa drug drugega. V tem položaju se sogovornik ne počuti ogroženega, ker vogal mize služi kot neke vrste pregrada, prav tako pa ni omogočena teritorialna delitev mize. To je najboljši položaj, če oseba B

hoče osebi A nekaj predstaviti, saj se v tem položaju vzdušje sprosti in se poveča možnost pozitivnega izida predstavitve.

Sodelovalni položaj (B2):

Je najboljši položaj za razlago stališča sogovorniku in predstavitev naših argumentov. Omogoča dober očesni stik in daje odlično priložnost za zrcaljenje sogovornikove neverbalne komunikacije. Zelo uporaben je tudi v prodajnem procesu, v katerem lahko na ta način k pogovoru povabimo še tretjo osebo, npr. tehničnega izvedenca. V tem primeru lahko sedimo v sodelovalnem položaju, se pravi poleg stranke, medtem ko se tehnik usede v tekmovalno-obrambni položaj, kar stranki na neverbalen način pove, da smo kot prodajalec na njeni strani in nas zanima njeno zadovoljstvo.

Tekmovalni oz. obrambni položaj (B3):

V tem položaju sogovornika sedita eden nasproti drugega, med njima pa je velika pregrada, miza. Možnosti branja neverbalne komunikacije so okrnjene, ker sta polovici njunih teles skriti za oz. pod mizo. Pride tudi do teritorialne delitve prostora na mizi. Ta položaj je danes v poslovnem svetu najbolj prisoten, kljub temu da velikokrat vodi v nepripravljenost za sodelovanje in oblikovanje nasprotnih mnenj. Ta položaj zasedemo, ko smo s sogovornikom v tekmovalnem položaju ali pa ga želimo kaznovati, zato je neprimeren za komunikacijo s sodelavci ali z osebami, s katerimi želimo sodelovati. Veliko več lahko dosežemo v kotnem ali sodelovalnem položaju, saj so tam pogovori dokazano daljši, atmosfera pa manj napeta.

Zelo pomembno je tudi, da se posledic tega položaja zavedamo pri opremljanju pisarne, saj bodo naši podrejeni v primeru, da med nami in njimi stoji miza, z nami vedno nekoliko zadržani in se v naši pisarni ne bodo počutili dobro. V raziskavi zakoncev Pease (1990) sta avtorja ugotovila, da so bili menedžerji, ki svoje mize v pisarni niso imeli postavljene kot pregrade, zaznani kot bolj kooperativni, pošteni in pripravljeni poslušati tuje ideje. Podobno je v svoji raziskavi ugotovil tudi White (1953); le 10 % pacientov se je počutilo udobno v primeru, da je zdravnik sedel za mizo, ko pa med njima te prepreke ni bilo, se je udobno počutilo 55 % pacientov.

Neodvisni položaj (B4):

Običajno se ljudje usedejo v tak položaj, ko z osebo na drugi strani mize ne želijo komunicirati, zato je pogost v knjižnicah, kantinah itd. Položaj izraža pomanjkanje interesa za drugo osebo, zato se ga moramo izogibati vsakič, ko je naš cilj odkrit pogovor.

Poznamo več položajev telesa pri sedenju, ki jih lahko uporabimo na sestankih skladno z vrsto pogovora, ki si jo želimo (Priloga1, slika 8). Položaj, v katerem sogovornika sedita pod kotom 45 stopinj, je najprimernejši za odprte in sproščene pogovore, zato ga uporabljamo pri svetovanju strankam in ko želimo priti do konsenza. Obrat neposredno proti sogovorniku zaostri situacijo in pove, da od njega pričakujemo neposredne odgovore. Položaj, ko osebi sedita pod 45-stopinjskim kotom in sta obrnjeni stran druga od druge, je najboljši za zastavljanje neprijetnih oz. delikatnih vprašanj. Tako namreč sogovornika

spodbujamo k iskrenosti, kljub temu pa nanj ne pritiskamo, saj smo obrnjeni vstran (Pease, 2004, str. 359).

2 PREPOZNAVANJE GOVORICE TELESA IN NAPAKE PRI NJENEM RAZUMEVANJU

Prepoznavanje oz. branje govorice telesa sogovornika zajema aktivno opazovanje njegove ali njene obrazne mimike, telesnih kretenj in položaja v prostoru med interakcijo. Gre za opazovanje posameznih elementov govorice telesa v odnosu do ostalih in pripisovanje pomena skupkom teh elementov na podlagi našega znanja. Poleg tega pa moramo v tem procesu posvetiti pozornost tudi kontekstu, torej kje se interakcija dogaja in s kom se pogovarjamo.

Če se hočemo izogniti najpogostejšim napakam, ki nastajajo pri branju govorice telesa, moramo najprej poznati pravila njenega branja. Napake namreč največkrat izvirajo predvsem iz neupoštevanja osnovnih pravil branja in iz neizkušenosti bralca. Poleg tega pa lahko s pravilno uporabo naše govorice telesa pozitivno vplivamo na interakcijo s sogovornikom.

2.1.1 Skupki elementov govorice telesa in njihova skladnost

Ena najpogostejših napak, ki jo stori začetnik branja govorice telesa, je interpretiranje posameznih znakov neverbalne komunikacije ločeno od ostalih znakov in okoliščin (Pease, 2004, str. 39). Tako kot ima lahko beseda več pomenov, lahko tudi neka gesta sporoča različne stvari. Praskanje po glavi npr. lahko pomeni potenje, nepreprićanost, prhljaj, uši, pozabljivost ali pa laganje. Šele ko besedo oz. v našem primeru gesto umestimo v »stavek« oz. »skupek«, lahko pravilno sklepamo o njenem pomenu. Skupki se torej sestavljajo kot kombinacija položaja osebe v prostoru, telesne drže, obrazne mimike, kretenj rok in nog ter glave. Šele ko preučimo vse te kategorije, jih lahko združimo in oblikujemo mnenje o posameznikovih čustvih. Meeren, Heijnsbergen in de Gelder (2005) npr. ugotavljajo, da so testne osebe v njihovi raziskavi ugotovile čustvo posameznika pravilneje in hitreje, če so opazovale celotno telo osebe in ne le njene obrazne mimike.

Tudi Judi James (2009, str. 368) svari pred to začetniško napako, ki jo poimenuje Othellova napaka. Literarni junak Othello je namreč slišal, da mu je njegova žena nezvesta in glede na njeno govorico telesa ob obtožbi sklepal, da je to res ter jo ubil. V resnici pa je ženo le presenetila njegova obtožba in je bila nedolžna.

Na Sliki 9 (glej Prilogo 1) je prikazan položaj kritičnega razmišljanja, ki ga ponazarja gesta roke na obrazu s kazalcem navpično ob njem, drugi prst zakriva usta, palec pa podpira brado. Da poslušalec kritično presoja slišano, kažeta tudi položaja njegovih nog in rok, ki so tesno prekrižane, kar je obrambni znak. Poleg tega sta glava in brada obrnjeni nekoliko navzdol - to je znak nestrinjanja. Celotni skupek gest torej kaže, da se poslušalec ne strinja s tem, kar sliši.

2.1.1.1 Kongruenca oz. skladnost

Skladnost oz. kongruenca pomeni, da so znaki neverbalne komunikacije v harmoniji med sabo, s tonom govora in govorom samim (James, 2009, str. 21). Tako Archer in Akert (1977) kot Mehrabian in Weiner (1967) so pokazali, da lahko neverbalna komunikacija spremeni pomen rečenega oz. da v primeru, ko verbalno sporočilo ni skladno z neverbalno govorico, sogovornik sporočilo razume negativno. Argyle, Alkema in Gilmour (1971) so dokazali, da ima verbalno sporočilo veliko manjši vpliv na sogovornikova čustva kot obrazna mimika govorca. Ekman in Friesen pa (1974) opažata, da sogovornik sklepa o čustvih govorca predvsem na podlagi njegove obrazne mimike, ne pa toliko na osnovi ostalih delov telesa.

Skladnost neverbalne govorice z verbalno tako pomeni, da prek neverbalnih gest oddajamo čustva, ki so v skladu z verbalnim sporočilom (Mehrabian & Weiner, 1967). Neskladje v govorici telesa nas opozori, da govorec najverjetneje skuša prikriti svoja čustva, zato zavestno oddaja nekatere neverbalne znake, medtem ko drugi nezavedni znaki kažejo ravno nasprotno. Dober primer tega je t.i. »živčni smeh«, pri katerem je ton glasu, ki naj bi izražal veselje, v nesoglasju z ostalo neverbalno komunikacijo, ki nakazuje močno neugodje (Nierenberg & Calero, 2001, str. 7). Newcombe in Ashkanasy (2002) v svoji raziskavi dokazujeta, da imajo čustva in njihov prenos prek neverbalne komunikacije ključen pomen pri odnosu vodja – podrejeni, saj podrejeni svoje vodje, pri katerih opažajo usklajeno neverbalno komunikacijo z verbalnim delom sporočila, dojemajo kot bolj prijazne in raje delajo za njih. Nasprotno so bili vodje, katerih verbalno sporočilo ni bilo skladno z neverbalnim, zaznani kot negativni.

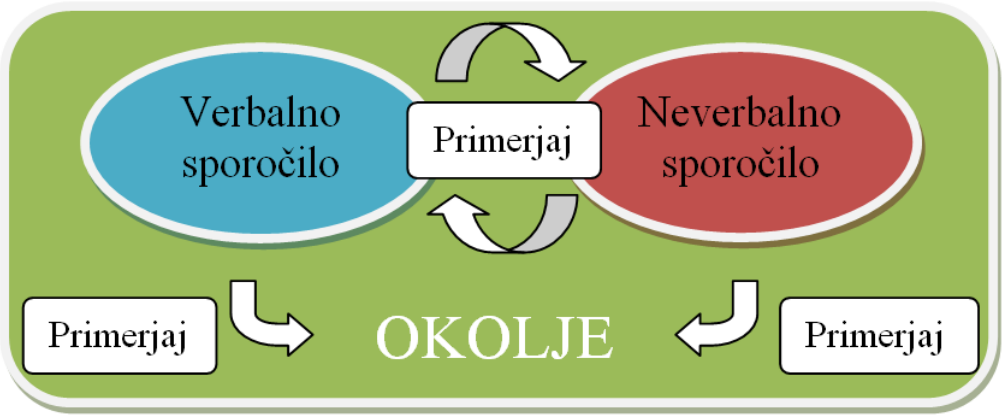
Pazi se človeka, čigar trebuh se ne premika, medtem ko se smeje (Kantonski pregovor).

Prav ugotavljanje skladnosti govorice telesa je najboljše orodje za prepoznavanje laži, saj, kot je že bilo omenjeno, 55 % celotnega sporočila prenašamo prek govorice telesa. Moč tega vtisa je za kar 5-krat večja od moči dejanskega verbalnega sporočila (Pease, 2006, str. 41). Če npr. politik pravi, da je iskreno pripravljen na dialog z mladimi v zvezi s študijskimi reformami, medtem pa stiska pesti in žuga s prstom občinstvu, to pomeni, da v resnici na dialog ni pripravljen (Nierenberg & Calero, 2001, str. 8). Politika je izdala njegova nebesedna komunikacija, ki ni bila v skladu z rečenim. Ko govornikova neverbalna komunikacija ni uglašena z njegovim govorom, verjamemo njegovi govorici telesa in sklepamo, da ta oseba laže**.** Ekman (2001) je v svoji raziskavi ugotovil, da imamo več možnosti za prepoznanje lažnivca, če vidimo njegovo celotno telo, kot če je človek delno skrit, npr. za mizo. Igrati govorico telesa praktično ni mogoče, saj nekaterih neverbalnih znakov ne moremo nadzorovati oz. je skoraj nemogoče naenkrat nadzorovati tako veliko število znakov, zato vedno pride do neskladja. Seveda pa se z veliko vaje lahko človek nauči pretvarjati pred relativno neizkušenimi poslušalci. Patterson (1991) je z intervjuvanjem preko 2000 ljudi ugotovil, da jih kar 91 % redno laže doma in v službi.

2.1.2 Pomen konteksta za branje neverbalne komunikacije

Poleg preučevanja neverbalne komunikacije v skupkih in iskanja skladnosti je pomembno tudi upoštevati okolje, v katerem je opazovanec. Medtem ko so tesno prekrižane roke in noge ter navzdol obrnjena brada obrambni znak, ki prisotnim sporoča, naj to osebo pustijo pri miru, lahko ta skupek znakov pomeni tudi, da osebo zebe. Zato moramo upoštevati kontekst situacije, saj lahko prav dejstvo, ali se pogovarjamo na avtobusni postaji sredi zime ali pa na sestanku, kjer stranki prodajamo nov izdelek, odloča o pravilnosti našega branja govorice telesa (Pease, 2004, str. 42).

Diagram 1: Prikaz pravilnega celostnega opazovanja neverbalne komunikacije



2.1.2.1 Kulturne razlike

V različnih kulturah lahko nekatere geste pomenijo različne stvari, a je teh primerov relativno malo, saj geste predvsem zaradi globalizacije ameriške kulture postajajo univerzalne. Kljub temu je npr. na Japonskem stisk roke, ki se imenuje »mrtva riba«, tj. stisk roke z zelo malo moči in s popolnoma sproščeno dlanjo, še vedno pojmovan kot norma, medtem ko je za nas običajen, močnejši stisk roke zaznan kot agresiven. Velika večina kultur pozna popolnoma identične geste za osnovna čustva, kot so veselje, jeza in žalost, ki so torej prirojene in ne priučene. To so dokazali tako Ekman (1973) kot tudi Camras, Oster, Campos, Miyake in Bradshaw (1992).

2.1.3 Najpogostejše napake

V nadaljevanju so predstavljene najpogostejše napake pri branju neverbalne komunikacije, in sicer glede na njihovo pogostost.

Tabela 2: Prikaz najpogostejših napak pri branju neverbalne komunikacije

Mesto glede na pogostost	Napaka
1.	Sklepanje na podlagi le ene geste – neupoštevanje pravila o branju v skupkih.
2.	Nepoznavanje pomena posameznih gest.
3.	Ne iščemo skladnosti vseh znakov neverbalne komunikacije in prehitro sklepamo o lastnostih osebe oz. spregledamo, da oseba laže.

4.	Ne upoštevamo okolja kot dejavnika pri neverbalni komunikaciji.
5.	Ne upoštevamo kulturnih razlik.

Vir: P. Ekman, Darwin Facial Expression, 1973, str. 126; A. Pease & B. Pease, The Definitive Book of Body Language, 2004, str. 92; A. Mehrhabian, Silent Messages, 1971, str. 25.

Pomena posameznih gest se naučimo prek socializacije in lastnih napak, kot že rečeno pa je pomembno razumeti, da imajo posamezne geste več pomenov in da se njihov pravi pomen lahko izlušči šele z opazovanjem celotnega skupka gest.

2.1.4 Zrcaljenje

Zrcaljenje je posnemanje neverbalne govorice našega sogovornika, kar ima pozitiven učinek na njegovo percepcijo o nas ter pripomore k večjemu zaupanju in boljšemu odnosu (Kolb & Williams, 2001). Gre za zelo preprosto početje: če se naš sogovornik nasmehne, se mi nasmehnemo nazaj, če prekriža noge, prekrižamo noge tudi mi, če govori počasi, tudi mi govorimo počasi itd. Ob tem moramo seveda paziti, da naši gibi niso očitno posnemanje sogovornika, saj to vodi v nezaupanje. Zrcalimo način govora, obrazno mimiko, govorico telesa in čustvene odzive (Chartrand, Maddux & Lakin, 2005). V študiji Van Baarena, Hollanda, Steenaerta in Van Knippenberga (2003, str. 393-398) so natakarice, ki so pri prejemanju naročil strank uporabljale zrcaljenje, dobivale večje napitnine od tistih, ki zrcaljenja niso uporabljale.

Zrcaljenje je dobilo pomembno vlogo v poslovnem svetu predvsem v okviru pogajanj in sestankov, kjer velikokrat prav zmožnost vzpostavitve zaupanja odloča o uspešnosti izida (Butler, 1999, str. 271-283; Kimmel, Pruitt, Magenau, Konar-Goldband & Carnevale, 1980). Maddux, Mullen in Galinsky (2007) so z rezultati dveh študij dokazali, da je lahko zrcaljenje močno orodje pri pogajanjih. V prvi študiji so pokazali, da je zrcaljenje uspešno tako pri povečanju individualne kot tudi skupne koristi, kar se je odražalo v izbirah med več ključnimi vprašanji in možnimi konsenzi pri sodelujočih. Avtorji pojasnjujejo, da so bile testne osebe, ki so uporabljale zrcaljenje, uspešnejše predvsem zato, ker so vzpostavile boljše zaupanje oz. boljši odnos s sogovornikom. To so nato še enkrat potrdili v drugi študiji, kjer je 10 od 15 ljudi, ki so uporabljali zrcaljenje, sklenilo navidezni posel, medtem ko sta bila uspešna le 2 od 16 ljudi, ki niso zrcalili.

3 RAZISKAVA O PREPOZNAVANJU GOVORICE TELESA

V praktičnem delu predstavim eksperiment, njegov potek in vsebino ter na koncu z rezultati preverim postavljeno hipotezo.

3.1 Metodologija

Ker me je zanimalo, ali se poslovneži v Sloveniji, ki se redno udeležujejo sestankov, nezavedno naučijo branja neverbalne komunikacije s prakso in so zato v njem boljši kot ljudje brez tovrstnih izkušenj, sem to preveril z eksperimentom. Glavni razlog za izbiro

eksperimenta je v tem, da je ta raziskovalna metoda za preverjanje poznavanja govorice telesa udeležencev najprimernejša, saj sem v nadzorovanem okolju brez motenj lahko pridobil bolj kakovostne in iskrene odgovore, kot bi jih npr. z anketnim vprašalnikom. Ker eksperimentalno delo zahteva enake pogoje pri vsakem poskusu, sem pri pridobivanju odgovorov to upošteval, odgovore pa so testirane osebe podajale ustno in ne pisno. Pri tem sem pazil, da s svojo govorico telesa nisem vplival na udeleženca.

Eksperiment je metodični postopek, ki ga izvedemo s ciljem potrditve, ovržbe ali ugotovitve natančnosti neke hipoteze. V družbenih vedah se ga uporablja na veliko različnih področjih – v medicini in farmaciji (testiranje zdravil), psihologiji (preučevanje vedenja posameznikov v določenih okoliščinah) itd. Glede na njihove cilje in obseg poznamo več različnih vrst eksperimentov, za vse pa sta značilna ponovljivost postopka in logična analiza rezultatov.

Eksperiment sem izvajal večinoma v prostih pisarnah v podjetjih, kjer so bili udeleženci zaposleni. Poznan prostor je pripomogel k njihovi sproščenosti. Za individualen pristop sem se odločil zato, ker bi v primeru spraševanja v skupini lahko udeleženci prilagodili svoje odgovore glede na odgovore drugih. To sem moral preprečiti in pridobiti pristno mnenje vsakega posameznega udeleženca, da bi na podlagi rezultatov lahko ovrgel ali potrdil svojo hipotezo.

3.2 Sodelujoči v eksperimentu

V eksperimentu je sodelovalo 10 poslovnežev z vsakodnevnimi izkušnjami na sestankih in 10 ljudi brez izkušenj s sestankov (glej Prilogo 3). Vsi sodelujoči v eksperimentu, ki so sodili v skupino z izkušnjami na sestankih, so morali biti na takem delovnem mestu najmanj 5 let. Končni vzorec je zajemal osebe med 20. in 60. letom starosti, ki so prihajale z različnih delovnih mest in imele različno izobrazbo.

3.3 Potek eksperimenta

Eksperimente sem izvedel med 9. in 19. junijem 2011. Vseh udeležencev je bilo 20, vsak posamezen eksperiment pa je trajal približno 15 minut. Izvajal se je v mirnem in tihem prostoru, kjer je udeleženec sedel na udobnem stolu s pogledom proti vratom, kar mu je dalo občutek nadzora nad situacijo. Pred začetkom sem vsakemu udeležencu pojasnil namen mojega eksperimenta in temo diplomskega dela ter poudaril, da bo zagotovljena anonimnost pridobljenih podatkov. Prav tako sem opozoril, da med nalogo, torej interpretiranjem vinjet, ne bom ničesar komentiral oz. na kakršen koli način pomagal pri razlagi. Sedel sem 45 stopinj vstran od udeleženca, vmes pa ni bilo nikakršnih pregrad (npr. mize). Na sebi sem imel odprto jakno oz. jopico, sedel sem nagnjen nekoliko naprej z odprtimi rokami, nog nisem imel prekrižanih. Dlani sem sproščeno položil na noge. Vse to je zagotavljalo sproščeno vzdušje za pogovor. Med odgovarjanjem udeleženca sem prikimaval in ga gledal v oči ter ga s tem spodbujal k nadaljevanju opisovanja vinjete.

Vsak udeleženec je pred začetkom dobil polo z vinjetami (iz Pease, 2004) in navodili. V pomoč je dobil tudi list s seznamom pridevnikov za opisovanje govorice telesa in navodila,

na katere dele telesa naj bo še posebej pozoren. Udeležence sem tudi opozoril, da se dogajanje zvočno snema, a da bodo kljub temu predstavljeni rezultati anonimni, pogovori pa po uporabi za potrebe mojega diplomskega dela izbrisani.

Kljub temu da so bila pod vinjetami napisana vprašanja, sem udeležencem dovolil, da govorijo splošno in o celotni situaciji, ne pa po točno določenem vrstnem redu. Nato sem na podlagi zvočnega posnetka izluščil odgovore na posamezna vprašanja.

Vsakemu udeležencu so bile predstavljene vinjete situacij s poslovnih sestankov, ob katerih je ta moral povedati svojo interpretacijo videnega. Dobljene odgovore sem nato primerjal s teoretično razlago posamezne situacije in med sabo med skupinama, na koncu pa zapisal svoje ugotovitve.

3.4 Tematski osnutek eksperimenta

Glede na teoretični del sem sestavil vprašanja, na katera sem želel od udeležencev dobiti odgovore. Pri tem sem se osredotočil predvsem na pridobivanje izčrpnih mnenj o dogajanju na vinjetah ter opaženih znakih, na podlagi katerih so si udeleženci ta mnenja oblikovali.

Na vsaki vinjeti so bile naslikane 3 osebe, pri čemer sem udeleženca najprej za vsako osebo posebej vprašal (Glej Prilogo 2):

- Kakšno energijo izraža ta oseba oz. kaj s svojo govorico telesa po vašem mnenju sporoča? Kako se oseba počuti?
- Po katerih gestah to sklepate?

Poleg tega pa sem o osebi, ki je bila prikazana kot vodja pogovora, zastavil še sledeče vprašanje:

- Kako mislite, da jo drugi dve osebi vidita; ali mislite, da ima voditelj pravilen pristop?

Zaradi zagotavljanja anonimnosti sem pri navajanju vseh odgovorov uporabil moški spol.

3.5 Rezultati eksperimenta

Rezultati presdtavim za vsako vinjeto posebaj, tako da se razlike v odgovorih med ljudmi, ki se vsakodnevno udeležujejo sestankov in tistih, ki se ne, čim bolje opazijo.

3.5.1 Rezultati prve vinjete

Pease (2004) kot pravilno razlago prve vinjete (glej Prilogo 2) navaja:

Oseba A uporablja skupek gest, s katerimi izraža odprtost in iskrenost - odprte dlani, stopalno obrnjeno naprej, glava obrnjena navzgor, odprta jopica, odprte noge in roke, nagnjena je naprej in se smeji. Na njeno žalost pa zgodba nima želenega učinka pri osebah B in C. Oseba B ima dlani v položaju zvonika, kar nakazuje, da se počuti samozavestno ali celo domišljavo. Sedi v položaju številka 4, kar kaže na tekmovalno razpoloženje oz. na pripravljenost za prerekanje. Sodeč po tem skupku gest lahko ocenimo, da gre za negativen pristop, saj prav tako sedi globoko naslonjena na stol z glavo obrnjeno proti tlom. Oseba C prav tako sedi na stolu z nogami prekrižanimi stran od osebe A, kar odraža obrambno razpoloženje. Znak obrambe je tudi pregrada, ki jo tvori z rokami. Eno izmed dlani ima stisnjeno v pest, kar pomeni, da je napeta. Glavo ima obrnjeno navzdol, drugo roko pa ima na obrazu v tipični gesti kritičnega ocenjevanja.

Prepoznavanje govorice telesa osebe A:

<u>Osebe z vsakodnevnimi izkušnjami na sestankih (N=10):</u>

9 od 10 oseb je pravilno presodilo, da ima oseba A pozitiven in pravilen pristop. Pri tem jih je večina odgovorila zelo podobno kot oseba 1.

Oseba 1, med 30. in 40. letom starosti, vodja oddelka: »Zdi se mi, da oseba A izraža zelo pozitivno energijo, ker verjame v to, kar govori. Je zelo entuziastična, sproščena, tudi prijazna in samozavestna. Prav tako je nasmejana in gleda sogovornika, kar je dobro. Po katerih gestah to sklepam? Predvsem drži, ker je nekoliko bolj obrnjena proti sogovornikom, pa še nasmejana je in ima prijazen pogled. Aha, v bistvu ima tudi roke odprte. Skratka, zdi se mi, da ima pravilen pristop, čeprav mogoče ni deležna veliko odobravanja s strani drugih dveh.«

Najbolj pogosto izpostavljene lastnosti osebe A na vinjeti 1 so bile:

• Samozavest • Optimizem • Odločnost • Prijaznost	• Sproščenost • Navdušenost • Odkritost • Entuziazem

2 osebi od 10 sta poleg nekaterih zgoraj omenjenih lastnosti navedli še dominantnost, važnost in superiornost, kar je sicer v skladu s teoretično razlago avtorja:

Oseba 2, med 40. in 50. letom starosti, analitik v računovodstvu: »Mislim, da je oseba A malo superiorna glede na ostali dve. Mogoče celo malo važna in dominantna.«

Oseba 3, starejša od 50 let, vodja IT oddelka: »Oseba A se obnaša, kot da je nadrejena osebama B in C. Videti je, kot da sta osebi B in C nekaj narobe naredili in jima oseba A

razlaga, kaj je bilo narobe. Oseba A je videti zelo zadovoljna, ker je osebi B in C zalotila pri slabem delu.«

Oseba 4 pa je bila edina oseba, ki je ocenila, da je pristop osebe A napačen.

Oseba 4, med 40. in 50. letom starosti, vodja regijske prodaje: »A se mi zdi sicer prijazen, vendar se mi zdi, da je v resnici malo važen in hoče prevzeti kontrolo nad situacijo.« (...) »Zdi se mi, da nima pravilnega pristopa, ker je preveč nagnjen naprej k drugima dvema, zato sta onadva zadržana«

Geste, po katerih je ta skupina najpogosteje sklepala o neverbalni komunikaciji osebe A, so bile položaj rok in nog, drža telesa, nasmeh, odprte dlani in prijazen pogled. Položaja stopala, ki je pomaknjeno nekoliko naprej proti sogovornikom, in odprte jopice, ki nakazuje odprtost, ni opazil nihče iz skupine. V povprečju so kot indikator njihovega sklepanja o osebi A navedli 3,13 geste.

<u>Osebe, ki nimajo vsakodnevnih izkušenj s sestankov (N=10):</u>

Ta skupina ljudi je v povprečju odgovarjala veliko krajše kot prva skupina. Če je prva skupina v povprečju navedla 4,38 lastnosti osebe A, je druga skupina v povprečju navedla le 3,28 lastnosti in veliko skromnejše opisala situacijo. Podobno se je zgodilo tudi pri prepoznavanju gest, po katerih so sklepali o razpoloženju osebe A, saj je ta skupina v povprečju navedla le 1,57 geste v primerjavi s prvo skupino, ki je tu v povprečju navedla 3,13 geste.

Tudi v tej skupini je 9 od 10 oseb ocenilo pristop osebe A kot pozitiven in primeren situaciji. Komentarji osebnostnih lastnosti, s katerimi bi označili osebo A, so bili tako v 9 od 10 primerov pravilni, ampak razmeroma kratki:

Oseba 11, med 40. in 50. letom starosti, skladiščni manipulant: »Mislim, da je oseba A zelo odprta za ideje in prijazna.«

Oseba 12, med 30. in 40. letom starosti, računovodja: »Oseba A izraža zelo pozitivno energijo, deluje kot komunikativna oseba. Počuti se sproščeno.«

Ena izmed oseb pa je ocenila, da je pristop osebe A napačen, čeprav izraža pozitivno energijo.

Oseba 13, med 15. in 25. letom starosti, srednješolka: »Menim, da A nima pravega pristopa, ker če bi ga imel, potem bi bila B in C bolj zainteresirana in ne tako zdolgočasena. Ampak drugače pa je A tako – pozitiven, prijazen.«

Podobno kot pri prvi skupini so bile geste, po katerih je ta skupina najpogosteje sklepala o neverbalni komunikaciji osebe A, položaj rok in nog, drža telesa, prijazen pogled in nasmeh. Za razliko od prve skupine pa tu nihče ni izrecno omenil odprtih dlani, stopala in odprte jopice.

Ker govorico telesa vedno preučujemo v skupkih in ker je skupina, ki ni imela izkušenj s sestanki, v povprečju navedla skoraj pol manj gest, na osnovi katerih so sklepali o govorici

telesa osebe A, lahko zaključimo, da so bile osebe z izkušnjami s sestankov v branju pri tej vinjeti boljše. Napaka sklepanja o počutju osebe po le eni oz. dveh gestah je ena izmed najpogostejših, kar je jasno razvidno iz odgovorov.

Prepoznavanje govorice telesa osebe B:

Osebe z vsakodnevnimi izkušnjami na sestankih (N=10):

Najpogosteje izpostavljene lastnosti osebe B na vinjeti 1 so bile:

• Žalost • Napetost • Negativnost • Zaskrbljenost • Zahrbtnost	• Zaprtost za ideje • Indiferentnost • Zdolgočasenost • Zamišljenost • Podrejenost

Oseba 5, med 40. in 50. letom starosti, vodja regijske prodaje: »B se dolgočasi in ga razlaga osebe A sploh ne zanima. Komaj čaka, da bo sestanek minil.«

Oseba 2, med 40. in 50. letom starosti, analitik v računovodstvu : »Oseba B je po mojem zadržana do ideje A-ja. Je skeptična in napeta.«

Oseba 6, med 30. in 40. letom starosti, vodja oddelka: »B-ju je žal, ker je storil nekaj slabega in zato gleda navzdol.«

Vseh 10 oseb je pravilno ocenilo, da ima oseba B negativen pristop, hkrati pa ni niti eden v njeni govorici telesa prepoznal samozavesti. Geste, kot so pogled v tla in prekrižane noge v položaju številke 4, so tako narobe razumeli kot znake dolgočasenja in nezanimanja, namesto da bi prepoznali tekmovalnost. V povprečju so navedli 3 lastnosti osebe B.

Geste, po katerih je ta skupina najpogosteje sklepala o neverbalni komunikaciji osebe B, so bile položaj rok in nog, drža telesa, odsoten pogled in položaj dlani. Skupaj so udeleženci opazili vse pomembnejše geste osebe B. V povprečju so kot indikator njihovega sklepanja o osebi B navedli 2,88 geste.

Osebe, ki nimajo vsakodnevnih izkušenj s sestankov (N=10):

Tudi v tem primeru je skupina odgovarjala občutno skromnejše od skupine z izkušnjami na sestankih. V povprečju so navedli 2,28 lastnosti osebe B in 2,28 geste v primerjavi z 3 navedenimi lastnostmi in 2,88 navedenimi gestami v prvi skupini.

V kar 8 od 10 primerov so osebe odgovarjale zelo podobno osebam iz prve skupine:

Oseba 13, med 15. in 25. letom starosti, srednješolka: »B se mi zdi razmišljujoč.«

Oseba 15, med 40 in 50. letom starosti, PTT tehnik: »Mislim, da je B bolj zaprt za ideje in zdolgočasen«

Ena oseba je podala nekoliko drugačen odgovor, ki je bil napačen, druga pa je pravilno izpostavila domišljav odnos osebe B.

Oseba 16, med 30. in 40. letom starosti, poslovni sekretar: »B-jev odnos je odnos superiornega. Je intelektualec, ki pozorno posluša in razmišlja, če je vse, kar oseba A govori, res.

Podobno kot pri prvi skupini so bile geste, po katerih je ta skupina najpogosteje sklepala o neverbalni komunikaciji osebe A, položaj rok in nog, drža telesa, odsoten pogled in položaj dlani.

Prepoznavanje govorice telesa osebe C:

Osebe z vsakodnevnimi izkušnjami na sestankih (N=10):

Najbolj pogosto izpostavljene lastnosti osebe C na vinjeti 1 so bile:

• Zaskrbljenost • Podrejenost • Plahost	• Napetost • Zamišljenost • Zdolgočasenost

Oseba 5, med 40. in 50. letom starosti, projektant notranje opreme: »Oseba C tehta sporočilo osebe A. Videti je zaskrbljena, deluje tudi napeto. V vsakem primeru pa se vidi, da je tu podrejena, saj je nekoliko plaha, defenzivna.«

Medtem ko je 7 od 10 oseb pravilno ocenilo lastnosti osebe C, pa so tri naredile napako in gesto prsta položenega na obraz razlagajo kot znak dolgočasja oz. tekmovalnosti.

Oseba 9, med 20. in 30. letom, tržnik: »Oseba C nima kaj dosti energije in je vdana v usodo. Mislim, da se dolgočasi in stoično posluša osebo A.«

Oseba 10, med 20. in 30. letom, finančni svetovalec: »Mislim, da je oseba C tekmovalno razpoložena in se počuti superiorno osebi A«

Oseba 7, več kot 50. let, vodja oddelka: »C je odprta za ideje, mogoče celo malo važna. Razmišlja o tem, kar govori A, in presoja. Je samozavestna.«

Geste, po katerih je ta skupina najpogosteje sklepala o neverbalni komunikaciji osebe C, so bile položaj rok in nog, pogled in položaj dlani. Drže telesa ni izpostavil nihče. V povprečju so kot indikator njihovega sklepanja o osebi C udeleženci te skupine navedli 2 gesti.

Osebe, ki nimajo vsakodnevnih izkušenj s sestankov (N=10):

Tudi v tem primeru je skupina navedla manj lastnosti od skupine z izkušnjami na sestankih. V povprečju so navedli 1,5 lastnosti osebe B in 1,29 geste v primerjavi z 2,88 navedenimi lastnostmi in 2 navedenima gestama v prvi skupini.

V 6 od 10 primerov so osebe pravilno opredelile govorico telesa osebe C. Ostale 4 osebe so naredile podobno napako kot nekateri v prejšnji skupini, torej narobe so razumele gesto kritične presoje kot znak dolgočasja.

Podobno kot pri prvi skupini so bile geste, po katerih je ta skupina najpogosteje sklepala o neverbalni komunikaciji osebe A, drža telesa, položaj rok in nog ter položaj dlani. Pogleda ni omenil nihče.

3.5.2 Rezultati druge vinjete

Pease (2004) kot pravilno razlago druge vinjete (glej Prilogo 2) navaja:

> Oseba A je »zajahala« stol in s tem kaže željo po nadzoru nad situacijo oz. dominanci nad osebo C. S telesom je obrnjena neposredno proti osebi C. Skupaj stisnjeni prsti in noge pod stolom sporočajo, da ima oseba A težave s posredovanjem svoje ideje sogovornikoma. Čeprav ima oseba A še vedno pozitiven pristop, je ta veliko slabši od pristopa osebe A iz prve vinjete. Oseba B z rokami na zatilju sporoča, da se počuti superiorno in sproščeno. Njene noge v položaju številke 4 pa namigujejo na tekmovalnost oz. prepirljivost. Oseba C ima tesno prekrižane noge in roke, kar kaže na obramben odnos. Njena glava je nagnjena nekoliko navzdol, telo pa obrnjeno stran od sogovornikov, kar kaže, da ji ni všeč, kar sliši.

Prepoznavanje govorice telesa osebe A:

<u>Osebe z vsakodnevnimi izkušnjami na sestankih (N=10):</u>

9 od 10 oseb je pravilno presodilo, da ima oseba A sicer pozitiven, a napačen pristop. Pri tem jih je večina odgovorila zelo podobno kot oseba 8:

Oseba 8, več kot 50. let, vodja oddelka: » Zdi se mi, da oseba A nima pravilnega pristopa, če gre za sestanek. Deluje preveč sproščeno, preveč napadalno in dvomim, da bo prepričala sogovornika.«

Prišlo j do večjega razkoraka med ljudmi, ki so osebo A opredelili kot sproščeno (3 osebe od 10), in tistimi, ki so jo opredelili kot napeto in tekmovalno (7 oseb od 10). Najbolj pogosto izpostavljene lastnosti osebe A na vinjeti 2 so bile:

Skupina 1 – napačno	Skupina 2 – pravilno
• Samozavest • Odprtost za ideje • Sproščenost	• Važnost • Napetost • Tekmovalnost • Dominantnost

Oseba 10, med 20. in 30. letom starosti, finančni svetovalec: »Mislim, da A debatira o svojem mnenju o neki zadevi, pri tem je sproščen in se počuti ugodno med sebi enakimi.«

Oseba 4, med 40. in 50. letom starosti, vodja regijske prodaje: »A mi sicer deluje relativno sproščeno, vendar se mi zdi, da je to le njegov cilj, v resnici pa je nekoliko napet in

tekmovalen. Mogoče mi deluje kar malo važno, ker hoče vsiliti svoje mnenje drugima dvema.«

Oseba 10 pa je bila edina oseba, ki je ocenila, da je pristop osebe A pravilen.

Oseba 10, med 20. in 30. letom starosti, finančni svetovalec: »Mislim, da ima A pravilen pristop, ja, ker je sproščen«

Geste, po katerih so preučevane osebe najpogosteje sklepale o neverbalni komunikaciji osebe A, so bile položaj rok in nog, drža telesa, obrazna mimika, prepleteni prsti in resen pogled. Pravilno so razbrale vse pomembnejše geste osebe A. Dve osebi iz prve skupine, ki sta napačno presodili osebo A kot sproščeno, so to sklepale le na podlagi njenega sedenja. V povprečju pa so osebe v tej skupini kot indikator svojega sklepanja o osebi A navedle 2,88 geste.

Osebe, ki nimajo vsakodnevnih izkušenj s sestankov (N=10):

Tudi v tem primeru je skupina odgovarjala občutno skromnejše od skupine z izkušnjami na sestankih. V povprečju so udeleženci navedli 1,86 lastnosti osebe B in 1,57 geste v primerjavi z 4,13 navedenimi lastnostmi in 2,88 navedenimi gestami v prvi skupini.

Podobno kot pri osebah z izkušnjami s sestankov sta se glede mnenj o lastnostih osebe A izoblikovali 2 skupini. Prvi so osebo A opredelili kot sproščeno (4 osebe od 10), drugi pa kot napeto in tekmovalno (6 oseb od 10).

Podobno kot pri prvi skupini so bile geste, po katerih je ta skupina najpogosteje sklepala o neverbalni komunikaciji osebe A, drža telesa, položaj rok in nog ter položaj dlani. Pogleda ni omenil nihče. Zanimivo je, da so tudi v tej skupini med osebami, ki so narobe ocenile osebo A kot sproščeno, kar vse 4 osebe to sklepale le na podlagi načina sedenja osebe A.

Prepoznavanje govorice telesa osebe B:

Osebe z vsakodnevnimi izkušnjami na sestankih (N=10):

Najpogosteje izpostavljene lastnosti osebe B na vinjeti 2 so bile:

• Samozavest • Sproščenost	• Zdolgočasenost • Tekmovalnost

Oseba 3, več kot 50. let, vodja IT oddelka: » Oseba B je definitivno preveč sproščena. Je tekmovalna in prepričana v svoj prav. Mislim, da se ne strinja z osebo A in verjame vase.

8 od 10 oseb je pravilno presodilo lastnosti osebe B, medtem ko sta le dve osebi napačno ocenile osebo B kot prijazno in odprto za ideje.

Oseba 2 ,med 40. in 50. letom starosti, analitik v računovodstvu: »B se mi zdi predvsem prijazen. Zdi se mi, da z zanimanjem posluša in je odprt za ideje A-ja.«

Geste, po katerih je ta skupina najpogosteje sklepala o neverbalni komunikaciji osebe B, so bile položaj rok in nog, drža telesa in obrazna mimika. Skupaj so udeleženci opazili vse

pomembnejše geste osebe B. V povprečju so kot indikator svojega sklepanja o osebi B navedli 2,5 geste.

Osebe, ki nimajo vsakodnevnih izkušenj s sestankov (N=10):

Tudi v tem primeru je skupina odgovarjala občutno skromnejše kot skupina z izkušnjami na sestankih. V povprečju so navedli 2,14 lastnosti osebe B in 1,43 geste v primerjavi z 3,88 navedenimi lastnostmi in 2,5 navedenimi gestami v prvi skupini.

Le 2 osebi od 10 sta pravilno opredelili osebo A kot tekmovalno, a sproščeno. Večina pa je naredila napako in govorico telesa osebe B razumela kot sproščeno in zdolgočaseno, ne pa tekmovalno. Očitno je, da geste rok za glavo in sedenje v položaju številke 4 razumejo narobe. Podobno kot pri prvi skupini so bile geste, po katerih je ta skupina najpogosteje sklepala o neverbalni komunikaciji osebe A, drža telesa, položaj rok in nog ter obrazna mimika.

Prepoznavanje govorice telesa osebe C:

Osebe z vsakodnevnimi izkušnjami na sestankih (N=10):

Najbolj pogosto izpostavljene lastnosti osebe C na vinjeti 1 so bile:

• Sovražnost • Podrejenost • Plahost	• Napetost • Zamišljenost • Obramba

Oseba 7, več kot v50. let, vodja IT oddelka: »C se mi zdi predvsem defenziven, zdi se mi, da se počuti napadeno s strani A-ja. Počuti se plaho in podrejeno, zato je zakrčen in napet.«

Vseh 10 oseb je pravilno ocenilo lastnosti osebe C, v poprečju pa so navedli 3,25 lastnosti.

Geste, po katerih je ta skupina najpogosteje sklepala o neverbalni komunikaciji osebe C, so bile položaj rok in nog, obrazna mimika in drža. V povprečju so kot indikator svojega sklepanja o osebi C udeleženci navedli 2,38 geste.

Osebe, ki nimajo vsakodnevnih izkušenj s sestankov (N=10):

V povprečju je ta skupina navedla 1,71 lastnosti osebe B in 1,29 geste v primerjavi z 3,25 navedenimi lastnostmi in 2,38 navedenimi gestami v prvi skupini.

V 8 od 10 primerov so osebe napačno opredelile govorico telesa osebe C kot sproščeno in zdolgočaseno.

Oseba 13, med 15. in 25. letom starosti, srednješolka: »Zdi se mi, da je C popolnoma sproščen, ideje A-ja ga sploh ne zanimajo, zato mu je dolgčas.«

Le 2 osebi od 10 pa sta pravilno opredelili lastnosti osebe C kot obrambo. Podobno kot pri prvi skupini so bile geste, po katerih je ta skupina najpogosteje sklepala o neverbalni komunikaciji osebe A, drža telesa, položaj rok in nog ter obrazna mimika.

3.5.3 Rezultati tretje vinjete

Pease (2006) kot pravilno razlago tretje vinjete (glej Prilogo 2) navaja:

Oseba A uporablja geste superiornosti in arogantnosti proti osebi C. Z zaprtimi očmi nakazuje, da ne želi gledati osebe C in s povzdignjeno brado nanjo gleda vzvišeno. Njena kolena so tesno skupaj, hkrati pa z obema rokama drži kozarec, s katerim tvori pregrado, kar kaže na obrambno držo. Oseba B je bila izključena iz pogovora, saj sta osebi A in C obrnjeni neposredno ena proti drugi. S palci v žepih in razprtimi nogami kaže geste superiornosti in samozavesti. Oseba C je slišala dovolj in zavzela položaj, ki nakazuje, da je pripravljena oditi. Tudi njeno stopalo in telo sta obrnjena stran, proti najbližjem izhodu. Njene obrvi in usta so obrnjena navzdol, glava pa prav tako, kar sporoča neodobravanje oz. obsojanje osebe A.

Prepoznavanje govorice telesa osebe A:

Osebe z vsakodnevnimi izkušnjami na sestankih (N=10):

Vseh 10 oseb je pravilno presodilo, da ima oseba A napačen pristop. Pri tem jih je večina odgovorila zelo podobno, kot oseba 2:

Oseba 2, med 40. in 50. letom starosti, analitik v računovodstvu: » Zdi se mi, da oseba A nima pravega pristopa, ker je preveč vzvišena in važna. Morala bi biti prijaznejša.«

Prišlo je do večjega razkoraka med ljudmi, ki so osebo A napačno opredelili kot zdolgočaseno oz. užaljeno (3 osebe od 10), in tistimi, ki so jo pravilno opredelili kot vzvišeno in obrambno (7 oseb od 10). Najpogosteje izpostavljene lastnosti osebe A na vinjeti 3 so bile:

Skupina 1 – napačno	Skupina 2 – pravilno
• Zdolgočasenost • Užaljenost • Plahost	• Važnost • Obramba • Samozavestnost

Oseba 5, med 40. in 50. letom starosti, vodja regijske prodaje: »Mislim, da je A predvsem že utrujen in ga pogovor ne zanima. Rekel bi tudi, da je nekoliko bolj plahe narave.«

Oseba 4, med 40. in 50. letom starosti, vodja regijske prodaje: »A sporoča, da je on glavni in da se ne meni za mnenje drugih. Poln je samega sebe.«

Geste, po katerih so preučevane osebe najpogosteje sklepale o neverbalni komunikaciji osebe A, so bile položaj rok in nog, drža telesa, obrazna mimika, kozarec oklepajoči prsti in privzdignjena brada. Pravilno so prepoznale vse pomembnejše geste osebe A. V povprečju pa so kot indikator svojega sklepanja o osebi A navedle 2,5 geste.

Osebe, ki nimajo vsakodnevnih izkušenj s sestankov (N=10):

Tudi v tem primeru je skupina odgovarjala občutno skromnejše od skupine z izkušnjami na sestankih. V povprečju so navedli 1,57 lastnosti osebe B in 1,57 geste v primerjavi z 2,88 navedenimi lastnostmi in 2,5 navedenimi gestami v prvi skupini.

Podobno kot pri osebah z izkušnjami s sestankov sta se glede mnenj o lastnostih osebe A izoblikovali 2 skupini. V prvi so udeleženci osebo A napačno opredelili kot zdolgočaseno ali plaho (8 oseb od 10), v drugi pa pravilno kot vzvišeno in obrambno (2 osebi od 10).

Pri tem je bila večina napačnih odgovorov podobna odgovoru osebe 13.

Oseba 13, med 15. in 25. letom starosti, srednješolka: »A izraža predvsem dolgčas in nejevoljo. Počuti se, kot da mu je to delo povsem odveč in bi raje delal kaj drugega, bolj pametnega.«

Podobno kot pri prvi skupini so bile geste, po katerih je ta skupina najpogosteje sklepala o neverbalni komunikaciji osebe A, položaj rok in nog, drža telesa, obrazna mimika, kozarec oklepajoči prsti in privzdignjena brada.

Prepoznavanje govorice telesa osebe B:

Osebe z vsakodnevnimi izkušnjami na sestankih (N=10):

Le ena oseba od 10 je pravilno opredelila lastnosti osebe B – superioren in samozavesten.

Oseba 1, med 30. in 40. letom starosti, vodja oddelka: »Menim, da oseba B bolj opazuje pogovor med A-jem in C-jem, a je hkrati popolnoma samozavestna in celo nekoliko važna. Je v superiornem položaju in popolnoma sproščena, čeprav očitno pogovor ne poteka brez trenj.«

Ostali so naredili napako ter gesto palcev v žepu in obrazno mimiko razumeli kot:

• Plahost • Zdolgočasenost	• Podrejenost • Indiferentnost

Oseba 6, med 30. in 40. letom starosti, vodja oddelka: »Oseba B poskuša posredovati med osebama A in C, ju pomiriti, a ji ne uspeva, zato je nekako obupana in v podrejenem položaju. Je plaha in se ne upa več vmešavati v pogovor.«

Geste, po katerih je ta skupina najpogosteje sklepala o neverbalni komunikaciji osebe B, so bile položaj rok in nog, drža telesa, obrazna mimika in palci v žepih. Skupaj so udeleženci opazili vse pomembnejše geste osebe B. V povprečju so kot indikator svojega sklepanja o osebi B navedli 2,25 geste.

Osebe, ki nimajo vsakodnevnih izkušenj s sestankov (N=10):

Tudi v tem primeru je skupina odgovarjala občutno skromnejše od skupine z izkušnjami na sestankih. V povprečju so navedli 1,71 lastnosti osebe B in 1,43 geste v primerjavi z 2,25 navedenimi lastnostmi in 1,88 navedenimi gestami v prvi skupini.

Vseh 10 oseb je odgovorilo napačno in opredelilo osebo B kot plaho in zdolgočaseno. Podobno kot večina oseb z izkušnjami s sestankov so največkrat narobe razumele gesto palcev v žepih in obrazno mimiko kot znake dolgočasja in podrejenosti. Podobno kot pri prvi skupini so bile geste, po katerih je ta skupina najpogosteje sklepala o neverbalni komunikaciji osebe A, položaj rok in nog, drža telesa, obrazna mimika in palci v žepih.

Prepoznavanje govorice telesa osebe C:

Osebe z vsakodnevnimi izkušnjami na sestankih (N=10):

Vseh 10 oseb je pravilno opredelilo osebo C z lastnostmi:

• Sovražnost • Jeza	• Napadalnost • Resnost

Oseba 7, nad 50. letom starosti, vodja oddelka: »C se mi zdi predvsem napadalen, ker tako jezno strmi v osebo A, kot da bi bil nanjo jezen.«

Čeprav je vseh 10 oseb pravilno ocenilo lastnosti osebe C, pa nihče ni razumel njene drže kot znaka, da želi oditi, ampak bolj kot znak napadalnosti.

Geste, po katerih je ta skupina najpogosteje sklepala o neverbalni komunikaciji osebe C, so bile položaj rok in nog, obrazna mimika in drža. V povprečju so kot indikator svojega sklepanja o osebi C udeleženci navedli 3,5 geste.

Osebe, ki nimajo vsakodnevnih izkušenj s sestankov (N=10):

V povprečju je ta skupina navedla 1,57 lastnosti osebe B in 1,71 geste v primerjavi z 3,5 navedenimi lastnostmi in 2,63 navedenimi gestami v prvi skupini.

V 8 od 10 primerov so udeleženci pravilno opredelili govorico telesa osebe C kot napadalno in sovražno, a hkrati enako kot skupina z izkušnjami na sestankih niso uspeli prepoznati drže osebe C kot gesto »dovolj mi je vsega«. Dve osebi sta napačno označili osebo C kot zamišljeno ali zdolgočaseno.

Oseba 15, med 40. in 50. letom starosti, PTT tehnik: »Zdi se mi, da je C zamišljen in tehta idejo A-ja.«

Podobno kot pri prvi skupini so bile geste, po katerih je ta skupina najpogosteje sklepala o neverbalni komunikaciji osebe A, drža telesa, položaj rok in nog ter obrazna mimika.

4 DISKUSIJA

Diskusija je namenjena analiziranju rezultatov in ugotavljanju vzrokov zakaj je do njih prišlo. Poleg tega so vključene v diskusijo tudi omejitve pri raziskavi ter prihodnje raziskovanje.

4.1 Ugotovitve

Ugotovil sem, da je skupina z izkušnjami s sestankov odgovarjala občutno bolj podrobno tako o lastnostih oseb na vinjetah kot tudi o njihovih gestah. V povprečju so osebe z izkušnjami s sestankov navedle 3,35 lastnosti in 2,66 geste, osebe brez izkušenj pa 1,96 lastnosti in 1,57 geste. To pomeni, da so osebe z izkušnjami s sestankov gledale na govorico teles oseb na vinjetah v skupkih in šele na podlagi celotnega skupka podale oceno o lastnostih oseb. Najverjetneje so prav zato odgovarjale pravilnejše od oseb, ki izkušenj s sestankov niso imele. Opazil sem, da so osebe brez izkušenj na sestankih večkrat sklepale o lastnostih oseb le na podlagi ene geste, kar je bil glavni razlog za napake, drugi razlog pa je bil predvsem v tem, da so nekatere geste razumele napačno.

Tabela 3: Prikaz rezultatov eksperimenta

		Osebe z izkušnjami			Osebe brez izkušenj		
	Oseba	**Pravilno**	**Nepravilno**	**Skupaj**	**Pravilno**	**Nepravilno**	**Skupaj**
1. vinjeta	A	9	1	10	9	1	10
	B	10	0	10	8	2	10
	C	7	3	10	6	4	10
2. vinjeta	A	7	3	10	6	4	10
	B	8	2	10	2	8	10
	C	10	0	10	2	8	10
3. vinjeta	A	7	3	10	2	8	10
	B	1	9	10	0	10	10
	C	10	0	10	8	2	10

Do največjih razlik med odgovori je prišlo pri osebah B in C v opisovanju druge vinjete. Pri osebi B pri drugi vinjeti je bilo za to krivo predvsem napačno razumevanje gest rok na zatilju in sedenja v položaju številka 4 kot znakov dolgočasenja. Podobno je bil pri osebi C pri drugi vinjeti problem v napačnem razumevanju skupka gest kot dolgočasja namesto obrambe. Do največ napak pri obeh skupinah pa je prišlo pri osebi B pri tretji vinjeti, predvsem zaradi napačnega razumevanja geste palcev v žepih kot znaka plahosti, ne pa znaka samozavesti. Tu so osebe obeh skupin naredile osnovno napako sklepanja o lastnostih oseb na podlagi ene geste in ne skupka gest. Kljub temu je eni osebi z izkušnjami vseeno uspelo pravilno oceniti opazovano osebo.

Menim, da so se osebe z vsakodnevnimi izkušnjami na sestankih nezavedno naučile pomena govorice telesa svojih sogovornikov in jo zato berejo bolj pravilno. V enostavnejših situacijah, kakršna je bila tista na vinjeti 1, sta obe skupini večinoma pravilno odgovarjali na vprašanja in med njima ni bilo večjih razlik, saj se tudi ljudje brez izkušenj s sestankov v procesu socializacije delno naučimo branja govorice telesa. Mislim pa, da so se pri drugi in tretji vinjeti, kjer je bila govorica telesa oseb bolj kompleksna, nazorno pokazale razlike med skupinama v njenem pravilnem prepoznavanju.

Kljub temu se je izkazalo, da tudi osebe z izkušnjami s sestankov niso znale pravilno presoditi govorice telesa nekaterih oseb na vinjetah, kar kaže na dejstvo, da nezavedno učenje ni dovolj za pravilno prepoznavanje govorice telesa v vseh situacijah. Zato poslovnežem svetujem učenje govorice telesa iz literature in aktivno opazovanje svojih sogovornikov, saj le tako lahko pravilno prepoznajo njen pomen in s tem v dani situaciji tudi ustrezno reagirajo. V primeru, da bodo upoštevali elemente govorice telesa v skupkih in kontekst situacije, bodo lahko ugodno vplivali na odnose z deležniki in uspešnost svojega podjetja.

4.2 Omejitve raziskave

Čeprav je bilo poskrbljeno, da so bili vsi kandidati testirani v kar se da identičnem okolju in enakih pogojih, je lahko prišlo do manjših odstopanj zaradi pomanjkanja razpoložljivega prostora. Problem predstavlja tudi dejstvo, da so se morali posamezniki verbalno izražati, kar lahko ne odraža realnega mnenja pri ljudeh, ki se lažje izražajo na drugačen način. Poleg tega zaradi relativno majhnega števila udeležencev rezultatov ne moremo posploševati in torej ne moremo z gotovostjo sklepati o pravilnosti hipoteze.

4.3 Prihodnje raziskovanje

Zanimivo bi bilo podrobneje raziskati zastavljeno hipotezo z uporabo večjega vzorca udeležencev še bolj raznolikih starosti in pestrejše izobrazbene strukture. Tako bi lahko dobili nekakšno krivuljo znanja branja neverbalne komunikacije glede na starost in izobrazbo. Poleg tega bi lahko npr. izprašali vodje oddelkov človeških virov, ki so posebej strokovno usposobljeni za branje govorice telesa pri kandidatih za delovna mesta, in njihove odgovore primerjali z odgovori ljudi brez tovrstnih izkušenj.

SKLEP

Poznavanje govorice telesa nam lahko koristi v zasebnem in poslovnem življenju. Uspešna mednarodna podjetja že leta upoštevajo govorico telesa pri intervjujih za službe, saj gre za dober pokazatelj posameznikovega resničnega čustvenega stanja in mišljenja. Ljudje se na splošno večinoma ne zavedamo, da v interakciji z drugimi nenehno beremo in oddajamo neverbalne znake, ki tvorijo velik del celotne komunikacije in velikokrat tudi odločajo o uspešnosti pogovora.

Predvsem zaradi pomanjkanja znanja s tega področja ljudje delamo napake, kot so sklepanje o lastnostih osebe na podlagi le ene geste in neupoštevanje skladnosti gest, okolja in posameznikove kulture. Pogosto pa pride tudi do napačne interpretacije posamezne geste, saj imajo te več pomenov, zato lahko o njih sklepamo le, ko jih preučujemo v skupku.

Poznavanje in opazovanje govorice telesa naših sogovornikov nam lahko pomaga pri odkrivanju laži, doseganju kompromisov ali pa pri boljšem in bolj osebnem pogovoru.

V svojem raziskovalnem delu sem želel osvetliti področje neverbalne komunikacije in prednosti njenega poznavanja, predstaviti najpogostejše napake, ki jih ljudje delamo pri njenem branju in prikazati pomene posameznih gest. Ker me je zanimalo, če se osebe ob vsakodnevni interakciji z drugimi ljudmi na sestankih nezavedno naučijo branja neverbalne komunikacije sogovornikov in so zato v tem boljše kot tiste, ki teh izkušenj nimajo, sem se osredotočil predvsem na področje napak pri branju govorice telesa. Z eksperimentom sem potrdil svojo hipotezo in ugotovil, da so osebe z izkušnjami s sestankov v povprečju odgovarjale veliko bolj podrobno in opazile več gest kot osebe brez teh izkušenj. Poleg tega pa so v vseh primerih bolj pravilno ocenile lastnosti oseb na vinjetah. S tem sem prikazal, da se je branja govorice telesa mogoče naučiti in da se to največkrat dogaja nezavedno v procesu socializacije in redne komunikacije skozi daljše časovno obdobje.

LITERATURA IN VIRI

1. Argyle, M., Alkema, F., & Gilmour, R. (1971). The communication of friendly and hostile attitudes by verbal and nonverbal signals. *European Journal of Psychology 1*(3), 385–402.
2. Argyle, M., & Cook, M. (1976). *Gaze and Mutual Gaze*. Cambridge: Cambridge University Press.
3. Birdwhistell, R. L. (1970). *Kinesics and Context*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
4. Boothman, N. (2000). *How to make people like you in 90 second or less*. New York: Workman Publishing.
5. Butler, J. K. (1999). Trust expectations, information sharing, climate of trust and negotiation effectiveness and efficiency. *Group & Organisation management, 24*(2), 271–238.
6. Camras, L. A., Oster, H., Campos, J. J., Miyake, K., & Bradshaw, D. (1992). Japanese and American infants' responses to arm restraint. *Journal of Developmental Psychology, 28*(4), 578–583.
7. Chartrand, T. L., Maddux, W. W., & Lakin, J. L. (2005). *Beyond the perception–behavior link: The ubiquitous utility and motivational moderators of nonconscious mimicry.* New York: Oxford University Press.
8. Clayton, R. (2004). *Poslovna govorica telesa.* Ljubljana: Prešernova družba.
9. Dimberg, U., & Carlsson, B. (1997). Facial reactions to different emotionally relevant stimuli. *Scandinavian Journal of Psychology, 38*(2), 297–303.
10. Ekman, P. (1973). *Darwin and Facial Expression: A Century of Research in Review.* London: Academic Press.
11. Ekman, P. (1993). Facial expression of emotion. *American Psychologist, 48*(1), 384–392.
12. Ekman, P. (2001). *Telling lies.* London: W. W. Norton.
13. Ekman, P., Davidson. R. J., & Friesen, W. V. (1990). The Duchenne smile: emotional expression and brain physiology II. *Journal of Personality and Social Psychology, 58*(4), 342–353.
14. Ekman, P., & Friesen, W. V. (1974). Detecting deception from the body or face. *Journal of Personality and Social Psychology, 29*(5), 288–298.
15. Ekman, P., & Friesen, W. V. (1975). *Unmasking the face.* London: Prentice-Hall.
16. Fast, J. (1991). *Subtext: Making Body Language Work in the Workplace.*
17. Hess, E. (1975). *The Tell-Tale Eye.* New York: Van Nostrand Reinhold.
18. James, J. (2009). *The body language rules.* Naperville: Sourcebooks Inc.
19. Kimmel, M. J., Pruitt, D. G., Magenau, J. M., Konar-Goldband, E., & Carnevale, P. J. D. (1980). Effects of trust, aspiration, and gender on negotiation tactics. *Journal of personality and social psychology, 38*(1), 9–22.
20. Kolb, D. & Williams, J. (2001). Breakthrough Bargaining. *Harvard Business Review 2*(1), 88–97.
21. Maddux, M., Mullen, E. & Galinski, D. (2007). Chameleons bake bigger pies and take bigger pieces: Strategic behavioral mimicry facilitates negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology, 2*(2), 1–8.
22. Meeren, H. K. M., Van Heijnsbergen, C. R. J., & de Gelder, B. (2005). Rapid perceptual integration of facial expression and emotional body language. *Proceedings of the national academy of sciences, 102*(45), 35–49.

23. Mehrabian, A. (1971). *Silent Messages.* Oxford: Wadsworth.
24. Mehrabian, A., & Wiener, M. (1967). Decoding of inconsistent communication in two channels. *Journal of Consulting Psychology*, *31*(1), 248–252.
25. Možina, S., Tavčar, M., & Kneževič, A. N. (1995). *Poslovno komuniciranje.* Maribor: Založba Obzorja.
26. Newcombe, M. J. & Ashkanasy, N. M. (2002). The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: an experimental study. *The Leadership Quarterly*, *13*(1), 601–614.
27. Nierenberg, G. I., & Calero, H. H. (2001). *How to Read a Person Like a Book.* New York: Barnes & Noble Digital.
28. Patterson, J. (1991). *The day America told the truth: What people really believe about everything that really matters*. New York: Prentice Hall.
29. Pease, A. (1988). *Body language (10*th *ed.).* London: Sheldon Press.
30. Pease, A., & Pease, B. (2004). *The Definitive Book of Body Language.* Buderim: Pease International.
31. Raam, G., & Raam, N. (2005). *Masters of Body Language*. New York: Pocket books.
32. Sommer, R. (1969). *Personal Space: The Behavioural Basis of Design.* New Jersey: Prentice Hall.
33. White, A. G. (1953). The patient sits down: A clinical note. *Psychosomatic Medicine,* 15(3), 256–257.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Slike 1
PRILOGA 2: Vprašalnik pri eksperimentu 4
PRILOGA 3: Sodelujoči v eksperimentu 5

PRILOGA 1: Slike

Slika 1: Razlika med lažnim (levo) ter iskrenim (desno) nasmehom

Vir: A. Pease, The Definitive Book of Body Language, 2004, str. 86.

Slika 2: Družaben pogled

Vir: A. Pease, The Definitive Book of Body Language, 2004, str. 181.

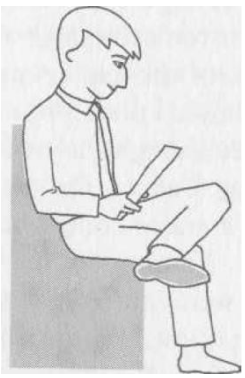
Slika 3: Položaj prekrižanih rok s stisnjenimi pestmi

Vir: A. Pease, Body Language, 1988, str. 95.

Slika 4: Položaj prekrižanih rok s palci navzgor

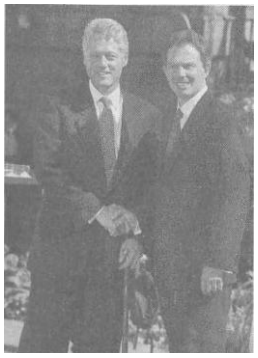
Vir: A. Pease, Body Language 1988, str. 96.

Slika 5: Sedenje v položaju številke 4



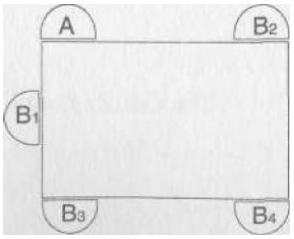
Vir: A. Pease, The Definitive Book of Body Language, 2004, str. 219.

Slika 1: Gospodovalni stisk roke predsednika Clintona nad premijejem Blairom



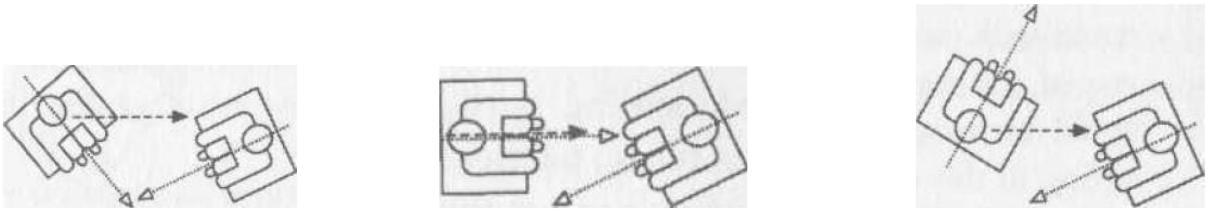
Vir: A. Pease, The Definitive Book of Body Language, 2004, str. 51.

Slika 7: Možne postavitve osebe B glede na osebo A



Vir: A. Pease, The Definitive Book of Body Language, 2004, str. 331.

Slika 2: Položaj sedenja (z leve proti desni) kot 45 stopinj, neposredni položaj in kot 45 stopinj stran drug od drugega



Vir: A. Pease, The Definitive Book of Body Language, 2004, str. 359.

Slika 3: Položaj kritičnega razmišljanja

Vir: A. Pease, The Definitive Book of Body Language, 2004, str. 40.

PRILOGA 2: Vprašalnik pri eksperimentu

Preden začnemo z eksperimentom, prosim izpolnite nekaj informacij. Eksperiment je anonimen, pridobljeni podatki se bodo uporabljali izključno za potrebe raziskave. Ta intervju bo sneman, posnetki pa ne bodo nikjer objavljeni.

Prosim, obkrožite / izpolnite:

Spol: M Ž

Starost: 15–25 25–30 30–40 40–50 50 in več

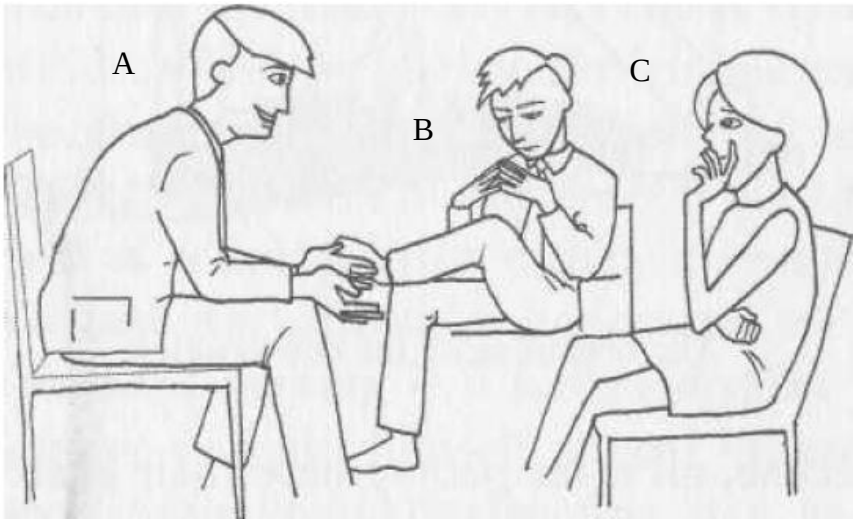
Delovno mesto: _____

Število let delovnih izkušenj: _____let

Izobrazba: osnovnošolska srednješolska visokošolska magisterij doktorat

Ali se na vašem delovnem mestu vsakodnevno udeležujete sestankov? DA NE

Na **Vinjeti 1** so prikazane 3 osebe na sestanku. Prosim, oglejte si vsako posamezno osebo na sestanku ter samo z opazovanjem njene govorice telesa opišite, kakšna čustva ta oseba ima in kakšno energijo izraža. Poskusite svoje občutke izraziti kar se da natančno.



Oseba A:

Kakšno energijo izraža oseba A oz. kaj s svojo govorico telesa po vašem mnenju sporoča? Kako se oseba počuti?

Po katerih gestah to sklepate?

Kako mislite da ga drugi dve osebi vidita, ali mislite da ima oseba pravilen pristop?

Glede na situacijo na sliki, koliko mislite, da ima možnosti **oseba A**, da svojo prepričanje posreduje drugima osebama.

Oseba B:

Kakšno energijo izraža oseba B oz. kaj s svojo govorico telesa po vašem mnenju sporoča? Kako se oseba počuti?

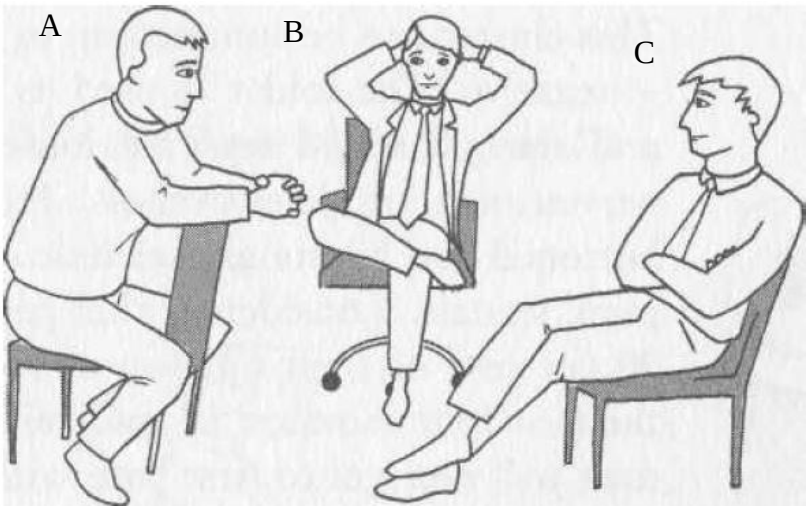
Po katerih gestah to sklepate?

Oseba C:

Kakšno energijo izraža oseba C oz. kaj s svojo govorico telesa po vašem mnenju sporoča? Kako se oseba počuti?

Po katerih gestah to sklepate?

Na **Vinjeti 2** so prikazane 3 osebe na sestanku. Prosim, oglejte si vsako posamezno osebo na sestanku ter samo z opazovanjem njene govorice telesa opišite, kakšna čustva ta oseba ima in kakšno energijo izraža. Poskusite svoje občutke izraziti kar se da natančno.



Oseba A:

Kakšno energijo izraža oseba A oz. kaj s svojo govorico telesa po vašem mnenju sporoča? Kako se oseba počuti?

Po katerih gestah to sklepate?

Kako mislite da ga drugi dve osebi vidita, ali mislite da ima oseba pravilen pristop?

Glede na situacijo na sliki, koliko mislite, da ima možnosti **oseba A**, da svojo prepričanje posreduje drugima osebama?

Oseba B:

Kakšno energijo izraža oseba B oz. kaj s svojo govorico telesa po vašem mnenju sporoča? Kako se oseba počuti?

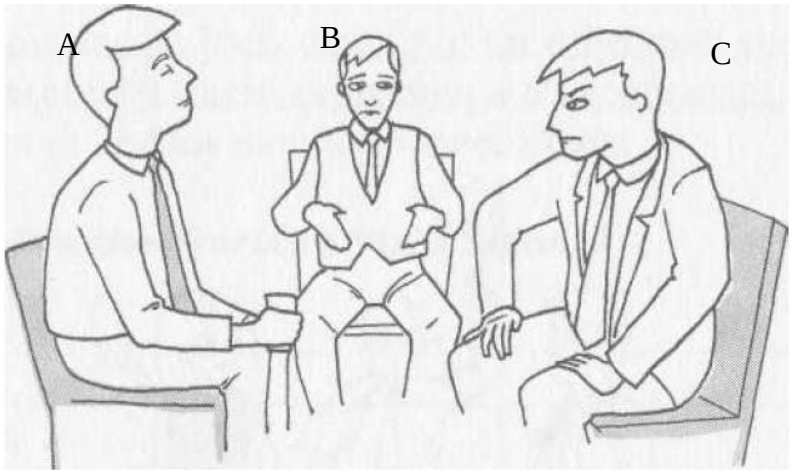
Po katerih gestah to sklepate?

Oseba C:

Kakšno energijo izraža oseba C oz. kaj s svojo govorico telesa po vašem mnenju sporoča? Kako se oseba počuti?

Po katerih gestah to sklepate?

Na **Vinjeti 3** so prikazane 3 osebe na sestanku. Prosim, oglejte si vsako posamezno osebo na sestanku ter samo z opazovanjem njjene govorice telesa opišite, kakšna čustva ta oseba ima in kakšno energijo izraža. Poskusite svoje občutke izraziti kar se da natančno.



Oseba A:

Kakšno energijo izraža oseba A oz. kaj s svojo govorico telesa po vašem mnenju sporoča? Kako se oseba počuti?

Po katerih gestah to sklepate?

Kako mislite da ga drugi dve osebi vidita, ali mislite da ima oseba pravilen pristop?

Glede na situacijo na sliki, koliko mislite, da ima možnosti **oseba A**, da svojo prepričanje posreduje drugima osebama.

Oseba B:

Kakšno energijo izraža oseba B oz. kaj s svojo govorico telesa po vašem mnenju sporoča? Kako se oseba počuti?

Po katerih gestah to sklepate?

Oseba C:

Kakšno energijo izraža oseba C oz. kaj s svojo govorico telesa po vašem mnenju sporoča? Kako se oseba počuti?

Po katerih gestah to sklepate?

Pomoč pri odgovarjanju:

V nadaljevanju je navedenih nekaj pridevnikov, s katerimi si lahko pomagate pri opisovanju situacij na vinjetah. Navedeni pridevniki naj vam bodo samo v oporo pri opisovanju situacij.

- odprt za ideje
- zaprt za ideje
- negativen
- pozitiven
- odkrit
- zahrbten
- razmišljujoč
- tekmovalen
- napet
- sproščen
- obramben
- sovražen
- prijazen
- nesramen
- indiferenten
- superioren
- podrejen
- važen
- plah
- tekmovalen
- napadalen
- zdolgočasen
- dominanten
- samozavesten

Pri opazovanju prosim bodite pozorni na:

- obrazno mimiko
- položaj rok in nog
- položaj dlani
- način sedenja
- telesno držo

PRILOGA 3: Sodelujoči v eksperimentu

Oseba	Starost	Delovno mesto
Oseba 1	30–40 let	vodja oddelka
Oseba 2	40–50 let	analitik v računovodstvu
Oseba 3	50 in več let	vodja službe v IT
Oseba 4	40–50let	vodja regijske prodaje
Oseba 5	40–50 let	projektant notranje opreme
Oseba 6	30–40 let	vodja oddelka
Oseba 7	50 in več let	vodja oddelka
Oseba 8	50 in več let	vodja oddelka
Oseba 9	20–30 let	Tržnik
Oseba 10	20–30 let	Finančni svetovalec
Oseba 11	40–50 let	skladiščni manipulant
Oseba 12	30–40 let	računovodja
Oseba 13	15–5 let	srednješolec
Oseba 14	50 in več let	prodajalec
Oseba 15	40–50 let	PTT tehnik
Oseba 16	30–40 let	poslovni sekretar
Oseba 17	40–50 let	poslovni sekretar
Oseba 18	50 in več let	zobozdravnik
Oseba 19	40–50 let	Učitelj
Oseba 20	30–40 let	prevoznik