

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

GOVORICA TELESA V POSLOVNEM SVETU

Ljubljana, april 2007

VLASTA ŠUŠTAR

IZJAVA

Študentka Vlasta Šuštar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Nade Zupan, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	1
2	POMEMBNE ZGODOVINSKE UGOTOVITVE PRI PROUČEVANJU GOVORICE TELESA	1
3	KAJ JE GOVORICA TELESA?.....	3
3.1	SKLADNOST ALI KONGRUENCA	4
3.2	NAPAKE PRI BRANJU GOVORICE TELESA.....	5
3.3	PRAVILA GOVORICE TELESA.....	6
3.3.1	<i>Področja in razdalje.....</i>	<i>6</i>
3.3.2	<i>Rokovanje.....</i>	<i>8</i>
4	GOVORICA TELESA PRI POSLOVANJU.....	10
4.1	NASMEH.....	10
4.2	POGLED	11
4.3	NAČIN IN HITROST GOVORA.....	12
4.4	KRETNJE ROK IN NOG	13
4.5	ZRCALJENJE	13
5	GOVORICA TELESA PRI PREDSTAVITVAH, PREDAVANJIH IN NAGOVORIH	14
5.1	GOVORNIK	14
5.2	NASVETI ZA USPEŠNO PREDSTAVITEV	16
6	GOVORICA TELESA PRI POSLOVNIH RAZGOVORIH IN POGAJANJIH.....	17
6.1	KAKO LAHKO RAZPOREDITEV SEDEŽEV IN OBLIKO MIZ UPOŠTEVAMO PRI GOVORICI TELESA.....	18
7	GOVORICA TELESA NA RAZGOVORU ZA DELO.....	21
7.1	NA KAJ MORAMO BITI POZORNI PRI RAZGOVORU ZA DELO	21
7.2	KONTROLNI SEZNAM ZA POGOVOR.....	22
7.2.1	<i>Ustrezna govorica telesa</i>	<i>22</i>
7.2.2	<i>Slaba govorica telesa.....</i>	<i>23</i>
8	MEDNARODNA PRAVILA VEDENJA.....	23
8.1	OBIČAJI V IZBRANIH DRŽAVAH	26
9	STATUS, SPOL IN NEVERBALNO VEDENJE PRI SKRITEM IN POZIRANEM FOTOGRAFIRANJU: RAZISKAVA POGOVOROV MED ZAPOSLENIMI NA UNIVERZI	26
9.1	METODA	26
9.1.1	<i>Udeleženci.....</i>	<i>26</i>
9.1.2	<i>Postopek</i>	<i>26</i>
9.1.3	<i>Ocenjevalci in ocene fotografij.....</i>	<i>27</i>
9.1.4	<i>Metode analize družbenega razmerja.....</i>	<i>28</i>
9.2	REZULTATI O POVEZANOSTI MED STATUSOM IN NEVERBALNIM VEDENJEM.....	28
9.2.1	<i>Uvodna analiza.....</i>	<i>28</i>
9.2.2	<i>Družbeni položaj, skrito/pozirano fotografiranje in spol v povezavi z neverbalnim vedenjem</i>	<i>29</i>
9.2.2.1	<i>Dvignjena glava</i>	<i>29</i>
9.2.2.2	<i>Nasmeh</i>	<i>30</i>
9.2.2.3	<i>Dotikanje sebe.....</i>	<i>30</i>
9.2.2.4	<i>Naslanjanje.....</i>	<i>31</i>
9.2.2.5	<i>Pokončna drža, nagnjenost naprej, dvignjene obrvi in prekrizane roke.....</i>	<i>31</i>
9.2.3	<i>Razlike med spoloma in neverbalno vedenje.....</i>	<i>31</i>

10	STATUS, SPOL IN NEVERBALNO VEDĚNJE: RAZISKAVA MEDSEBOJNIH ODNOSOV MED ZAPOSLENIMI V PODJETJU.....	32
10.1	METODA.....	32
10.1.1	<i>Pregled poteka raziskave</i>	32
10.1.2	<i>Vzorec</i>	33
10.1.3	<i>Postopek</i>	33
10.1.4	<i>Ocenjevanje vedĚnj</i>	35
10.2	REZULTATI O POVEZAVI MED STATUSOM, VEDENJEM IN SPOLOM	36
10.2.1	<i>Status znotraj dvojice, spol in vedĚnje</i>	36
10.2.2	<i>Status posameznika, spol in vedĚnje</i>	37
11	SKLEP	40
	LITERATURA.....	42
	PRILOGE.....	1

KAZALO SLIK

Slika 1:	Pasovi v osebni prostoru	7
Slika 2:	Poslovni pogled.....	11
Slika 3:	DruŹabni pogled.....	12
Slika 4:	Intimni pogled	12
Slika 5:	Primer dobrega nastopa.....	14
Slika 6:	Primer slabega nastopa.....	15
Slika 7:	Tehnika svetilnika	16
Slika 8:	Razpored kakor v bistroju	17
Slika 9:	SedeŹni razpored v obliki podkve	17
Slika 10:	Osnovna razvrstitev sedeŹev	19
Slika 11:	Razvrstitev sedeŹev okrog mize s pravokotno povrŹino	20
Slika 12:	Poudarek na verbalni in neverbalni komunikaciji po drŹavah	24

KAZALO TABEL

Tabela 1:	MoŹna interpretacija govorice telesa	5
Tabela 2:	Razlike v dvojicah z razliĹnim statusom glede lagodnosti, uŹivanja in	29

1 UVOD

Govorica telesa je neverbalna komunikacija, ki se dogaja ob vsakem srečanju z drugo osebo. Obsega vsako refleksno ali nerefleksno gibanje kateregakoli dela ali pa celega telesa, ki na tak način kaže svoje čustveno stanje zunanjemu svetu. Sporoča nam pravilne občutke. Zmožnost branja in razumevanja govornice telesa nam daje prednost, da ustvarimo dober vtis in da opazimo določena znamenja (laži, prevare...). Tako nam to lahko pomaga na zaposlitvenem razgovoru, na sestanku, pri sklepanju poslov itd. ali pa v vsakdanjem življenju.

Vsak je že kdaj občutil, da mu je nekdo všeč že na prvi pogled, drugi pa ga odbija, ne da bi vedel, zakaj je tako. Preprosto nas pri njem nekaj zmoti. In pri tem se pogosto sklicujemo na slutnjo, občutek, instinkt. Toda za tem se skrivajo kretnje in signali, ki jih oddaja telo. In če smo večji branja govornice telesa lahko vidimo, kdaj se izrečene besede in govornica telesa ne ujemajo. Kadar se le to dogodi, skoraj vedno verjamemo telesu.

Namen diplomskega dela je bralcem predstaviti rabo govornice telesa kot neprecenljivega poslovnega orodja. Zmožnost, da si pravilno razložimo komaj opazne in zakrite kretnje, ki jih ljudje uporabljamo pri sklepanju pogodb, prodaji in pogovorih za delo, utegne biti tisti dejavnik, ki bo odločal o uspehu ali polomu. Diplomsko delo sem zasnovala tako, da je razdeljeno na dva poglavitna dela - na teoretičen in praktičen del. V teoretičnem delu, ki ga sestavlja osem poglavij, sem najprej navedla pomembne zgodovinske ugotovitve pri proučevanju govornice telesa, nato kaj sploh je govornica telesa, sledi poglavje o govornici telesa pri poslovanju in nato poglavje o govornici telesa pri predstavitvah, predavanjih in nagovorih. V šestem poglavju sem pisala o govornici telesa pri poslovnih razgovorih in pogajanjih, v sedmem o govornici telesa na razgovoru za delo, v zadnje teoretično, torej osmo poglavje pa sem vključila tudi mednarodna pravila vedenja, ki bi jih moral poznati vsak poslovnež, ki posluje s tujimi partnerji. Ker pa v Sloveniji ni narejene nobene raziskave na temo govornice telesa, da bi lahko iz nje črpala podatke, sem za pomoč prosila raziskovalce iz tujine. Sama se takšne raziskave nisem lotila, ker bi zahtevala ogromno časa in finančnih sredstev, poleg tega pa bi presegala meje diplomskega dela. Tako sem v drugem – praktičnem delu prikazala dve raziskavi, ki so ju izvedli na univerzi Northeastern University v Bostonu. Podatke mi je priskrbel raziskovalka in profesorica psihologije na tej univerzi, gospa Judith Hall, ki je ti dve raziskavi tudi vodila. V prvi raziskavi so tako skušali ugotoviti, kako družben položaj oziroma status vpliva na obnašanje človeka, v drugi pa, če je status v organizaciji odvisen od spola.

2 POMEMBNE ZGODOVINSKE UGOTOVITVE PRI PROUČEVANJU GOVORICE TELESA

V prejšnjem stoletju se je pojavila nova veda, ki jo imenujemo govornica telesa. V pisani in znanstveni obdelavi pa je dobila ime kinezika. Govornica telesa oziroma kinezika sloni na govoru brez besed, to se pravi na značilnostih obnašanja posameznikov. Že leta 1616 je Giovanni Bonifaccio skušal sistematizirati, kar so uporabljali ljudje pri komuniciranju. Tako

je sestavil slovar kretenj z željo, da bi vse jezike spremenil v en sam vidni, naravni jezik gest (Mikuž, 1995, str. 10).

Če se ozremo daleč nazaj, je v obdobju pred dvajsetim stoletjem najvplivnejše delo Charlesa Darwina *The Expression of the Emotions in Man and Animals* (Izražanje čustev pri človeku in živalih), objavljeno leta 1872. Darwin je mislil, da uporabljamo vsi podobne izraze na obrazu ob podobnih dražljajih, ne glede na kulturne in druge razlike. Svoje mnenje je skušal dokazati z osnovo evolucijskega razvoja. Vendar sta v začetku petdesetih let prejšnjega stoletja dva znanstvenika, Bruner in Taguiri, po tridesetih letih natančnih raziskav ugotovila, da med ljudmi ni prirojenih, nespremenljivih reakcij, ki spremljajo določena čustvena stanja. Štirinajst let pozneje pa so trije znanstveniki Ekman, Friesen in Soreson (Fast, 1973, str. 22) ugotovili, da najnovejše raziskave potrjujejo Darwinovo nekdanjo teorijo. Za raziskovalna področja so si izbrali Novo Gvinejo, Borneo, Združene države, Brazilijo in Japonsko, torej pet popolnoma različnih kulturnih skupnosti in tri različne kontinente. Ugotovili so naslednje: »Ljudem iz teh kulturnih okolij smo pokazali fotografije obrazov v določenih čustvenih stanjih. Spoznali so, kaj jim hočejo ljudje z mimiko povedati.« To je obenem dokaz, da se ljudje izražanja čustev ne naučijo in da ta niso odvisna od okolja, v katerem živijo. Trije znanstveniki trdijo, da je tudi spoznavanje mimike neodvisno od razvoja in okolja spoznavalcev. Razlog za to je le delno povezan s teorijo o dednosti: »...Človek podeduje programske centre v možganski skorji, ki povezujejo sorodne dražljaje med seboj tako, da so reakcije na takšne dražljaje vidne na človekovem obrazu, kot na primer zanimanje, veselje, strah, jeza, žalost, gnus, prezir in sram. To so primarne reakcije.« Če poskušamo to tezo prevesti v vsakdanji jezik, bi lahko rekli, da so možgani pri vseh ljudeh tako urejeni, da vedno ukažejo kotičkom ust, naj se dvignejo, če smo zadovoljni ali veseli. Ko pa smo nezadovoljni, se nam povesijo, čelo se nam nabere v gube, dvignemo obrvi, krivimo ustnice itd. Vse je odvisno le od tega, kaj čutimo oziroma kaj so naši možgani zaznali. Nasproti tem našim odzivom na dražljaje pa so trije znanstveniki postavili tiste »izraze, ki so odvisni od okolja, v katerem odraščamo, in ki se jih naučimo že v prvih letih življenja.« »So pravila,« pravijo, »po katerih lahko natančno vemo, kaj storiti v zvezi z vsako reakcijo. Taka pravila so odvisna od družbenih razmer in demografskih značilnosti in se spreminjajo tudi s kulturo.« Znanstveniki so poskušali raziskovati reakcije predvsem pri ljudeh, ki jih tako imenovano mešanje kultur ni pokvarilo. Zatorej so se lotili zlasti tistih, ki živijo daleč od večjih središč, ki nimajo televizijskih aparatov in, če je bilo le mogoče, samo tistih, ki so nepismeni. Njihove raziskave so pokazale, da smo ljudje res podedovali tudi nekaj osnovnih telesnih reakcij. Torej imamo že ob rojstvu kar dobro osnovo za govorico telesa. Svoji okolici lahko pokažemo, kakšni so naši osnovni občutki, ne da bi se prej tega učili. Vsakomur je jasno, da ta teorija ni v nasprotju s tisto, ki pravi, da se mora vsakdo naučiti še precej kretenj in znamenj, ki pa si jih vsi ljudje ne razlagajo na enak način. Mi, v zahodnem svetu, smo na primer navajeni, da prikimavanje pomeni pritrdjevanje, odkimavanje pa zanikanje, medtem ko je pri nekaterih kulturah, v Indiji na primer, ravno obratno. Na kratko bi lahko rekli, da naše nebesedno sporazumevanje izvira iz nagona, nekaj je tudi naučenega, nekaj pa pridobimo s ponavljanjem oziroma oponašanjem (Fast, 1973, str. 22).

Če preskočim opis pri Darwinu in nadaljujem z zgodovino proučevanja govornice telesa po njegovem času, so se študija nejezikovnega sporazumevanja lotili šele leta 1960, v javnost pa je prodrlo šele leta 1970, ko je Julius Fast izdal knjigo o govornici telesa. Albert Mehrabian pa je s svojimi raziskavami ugotovil, da celotni vtis nekega sporočila oblikuje sedem odstotkov besed, 38 odstotkov glasu (barva in višina glasu, glasovna modulacija ter drugi zvoki) in 55 odstotkov nejezikovnih sestavin (Pease, 1986, str. 9). Slednje obsega t.i. govornico telesa (držo, kretnje, mimiko, pogled), pa prostor in čas, otip in vonj ter še kaj. Govornica telesa je torej nebesedna komunikacija, ki vsebuje okrog 700.000 »izrazov«, se pravi vsaj 100-krat več, kot je obseg besednjaka, kakršnega zmore zelo izobražen človek (Možina et al., 1995, str. 49) in tako obsega proksimiko (položaj in gibanje ljudi v prostoru), držo in hojo ljudi, gestiko (kretnje rok, nog, glave) in mimiko (izraz obraza, oči). Sem bi lahko vključili tudi zunanje znake prepoznavanja nekaterih značilnosti posameznika, med katere sodijo barva glasu, pričeska, obleka in ličenje.

Nebesedna komunikacija, kamor sodi tudi vsa govornica telesa, je bila tisočletja edini način komuniciranja med ljudmi. Izražali in sporazumevali so se le s pradavnim jezikom znakov, z jezikom mimike, kretenj, gibov, z občutenjem bližine, tudi z dotikom in vohom, barvami in z različnimi neartikularnimi glasovi. Kljub tehniki, ki nam omogoča na tisoče različnih možnosti ali posrednikov komuniciranja, pa nebesedna in neposredna komunikacija ne bosta in ne moreta nikoli izumreti. Dokler živimo, hodimo, sedimo, postavljamo svoje telo kamorkoli in v kakršenkoli položaj, »govorimo« tudi s svojim telesom. Govornica telesa je dana vsem, ne glede na barvo kože, ne glede na govorno ali geografsko območje, narodnost, versko pripadnost ali na kulturno okolje, iz katerega prihajamo. V svoji izraznosti je govornica telesa petkrat močnejša in zgovornejša ter neposrednejša od izrazne moči verbalnega sporazumevanja. Pri govornici telesa skoraj ne more priti do nesporazuma, medtem ko se to pogosto dogaja v verbalnem pogovoru. Z verbalno govornico prenašamo vsebino nečesa, z govornico telesa pa izražamo svoj odnos do te vsebine. Verbalni svet omogoča le 20 odstotkom naših sporočil, da pridejo do osebe, 70 – 80 % pa je produkt nebesedno izgovorjenih sporočil (Možina et al., 1995, str. 448).

3 KAJ JE GOVORNICA TELESA?

Običajna pogovorna hitrost je okoli 100-120 besed na minuto. V istem času pa se povprečni osebi skozi misli spreleti okoli 800 besed. Govornica telesa je kanal za to orjaško količino neizgovorjenih misli in občutkov (Clayton, 2004, str. 8). Ko opazujemo sogovornika, se seveda osredotočimo na obraz in oči, pa verjetno še na roke. Prvi vtis o zunanosti sobesednika napravimo zelo hitro, v prvih petih sekundah – in ga sorazmerno počasi dopolnjujemo. Po petih minutah vemo o sogovornikovem videzu komaj za polovico več kot po petih sekundah (Možina et al., 1995, str. 54).

Govornico telesa v neformalnih stikih je razmeroma lahko razbrati, v delovnem okolju pa je mnogo manj razumljiva. Pogosto je prikrita in namenoma manj izrazita, navsezadnje že zato, ker morajo ljudje v službi pogosto skrivati svoje resnične misli, kajti od tega je odvisen njihov

»vsakdanji kruh«. Za govorico telesa sta potrebni dve prvini: sprejemanje in oddajanje. Vsak trenutek oddajamo signale. Povedati hočemo, da smo osamljeni, naj nam pomagajo, da si želimo družbe, naj nas pustijo pri miru, ker hočemo biti sami ipd. Le redkokdaj pa se tega zavedamo, ker so reakcije največkrat nezavedne. Kar mislimo ali si želimo, vse pokažemo tudi s kretnjami. Dvignemo obrvi, kadar nečemu ne verjamemo preveč; če smo v zadregi, se podrgnemo po nosu; prekrižamo roke, kadar bi radi ostali sami ali pa se hočemo nečesa ubraniti; zmignemo z rameni, če nam je vseeno, kaj se dogaja okrog nas; pomežiknemo, če želimo nekemu sporočiti nekaj zasebnega; pokamo s prsti, kadar smo nepotrpežljivi in se udarimo po čelu, če smo na kaj pozabili. Toliko je takih kretenj, nekatere so preiščljene, druge spet ne, mnoge pa so čisto nezavedne. Na primer: poza telesa je lahko zavržena, lahko pa se držimo ukrivljeno naprej. Le-ta kaže na določeno trenutno fizično razpoloženje, ki je lahko povezano tudi z določenim bolezenskim stanjem. Z izraznostjo obraza kažemo ali smo veseli, žalostni, jezni, prestrašeni, nervozni itd.

Zunanji videz človeka pa kaže na nekatere značajске karakteristike. Pri tem se upošteva tako zunanjo urejenost, skladnost z oblačenjem, skladnost z nastopom, skladnost z gibanjem telesa itd. Glas in še posebno njegova barva – intonacija govora v veliki meri odseva določeno stanje posameznika v trenutku opazovanja. Po določenih ocenah intonacija govora kar 38 % prispeva k prepoznavanju človeka. Pričeska in obleka spadata k zunanjim znakom prepoznavanja nekaterih značilnosti posameznika oziroma k zunanjemu videzu človeka. Pri tem se ugotavlja njegova tradicionalnost, športni značaj, želja po izstopanju itd. V ta sklop spada tudi lepota ličenja in smisel za skladnost z okoljem (Strokovno gradivo B2 izobraževanje, 2004/2005, str. 51).

3.1 SKLADNOST ALI KONGRUENCA

O skladnosti ali kongruenci lahko govorimo, kadar so misli in besede med seboj uglasene in jih potrjuje tudi telo (Clayton, 2004, str. 23). To je tisto, kar na primer vidimo, kadar je govornik iskren. Ne pomeni nujno, da je stoddotno odkrit, vsekakor pa pomeni, da oseba verjame svojim besedam oziroma splošnemu duhu, v katerem se izraža. Usklajeno govorico telesa je treba razbirati kot del skupka. Če ji sledi niz skladnih kretenj, obstaja velika možnost, da smete zaupati tistemu, kar ste pravkar slišali. Če pa bi sledila nasprotujoča si govorica telesa, se ponovno vprašajte o tem, kar je bilo povedano in poiščite dodatno potrdilo. Raziskave so pokazale, da je vtis sporočila, ki ga oblikujejo nejezikovni znaki, petkrat močnejši od jezikovnega sporočila (Pease, 1986, str. 16). Kadar jezikovno in nejezikovno sporočilo nista usklajena, se sprejemnik zanaša na oddajnikovo nejezikovno sporočilo, na jezikovnega se sploh ne ozira (Pease, 1986, str. 16). V knjigi Carol Saltus Telo izdaja osebnost piše: »Pustite telesu govoriti, telo ne laže.« (Saltus, 1990, str. 11).

Skladno komuniciranje krepi zaupanje med udeleženci, ki bolj voljno sprejemajo sporočila in jih lažje osvajajo, vzamejo za svoja – ter jih tudi uspešnejše pomnijo. Udeleženci se v takšnem komuniciranju boljše počutijo, saj zaznavajo, da jim v njem raste veljava (Možina et al., 1995, str. 72).

3.2 *NAPAKE PRI BRANJU GOVORICE TELESA*

Govorica telesa je sestavljena iz besed, povedi in ločil, enako kot govorni jezik. Kretnja je kot beseda, beseda pa ima lahko več pomenov. Pomen besede je jasen šele, ko stoji v povedi z drugimi besedami. Kretnje prav tako nastopajo v povedih in poročajo o čustvih ali razpoloženju oddajnika. Sprejemnik bere nejezikovne povedi (Pease, 1986, str.15).

Najbolj običajno napako storimo, kadar poskušamo razbirati govoro telesa na osnovi posameznosti in naredimo prenašel zaključek. Ljudje smo na primer na splošno prepričani, da človek, ki se praska po nosu, bržkone laže; ali tudi, da je tistega, ki drži roke ali noge prekrižane, strah ali pa je zaskrbljen. Vendar pa lahko posamezne kretnje v sklopu z ostalimi bistveno spremenijo svoj pomen in tako na primer praskanje po nosu ne pomeni takoj, da nekdo laže, temveč preprosto le to, da nekoga srbi nos. Nagibanje nazaj na stolu nujno ne pomeni vzvišenosti in arogance, temveč tudi sproščenost ali utrujenost. Roke v žepu kot posamezna kretnja bi lahko pomenile molčečnost, zadržanost, lahko tudi potrnost, vendar pogosto v celoti pomenijo le, da nekoga zebe v roke. Prekrižane roke ne pomenijo nujno obrambe in zaprtosti, pač pa velikokrat le udobnost pri moških in izražanje ženstvenosti pri ženskah. Druga pogosta napaka pa je, da si ne znamo natančno tolmačiti govoro telesa v širšem časovnem razponu. Prepoznati, da neki telesni signal izraža, denimo, jezo, je sicer koristno, vendar skoraj brez pomena, če ne znamo hkrati določiti, do kod se je razmahnila in v kaj je usmerjena.

Kretnje torej lahko pomenijo naslednje (glej Tabela 1, spodaj):

Tabela 1: Možna interpretacija govoro telesa

Neverbalno vednje	Interpretacija
zravnana, pokončna hoja	samozavesten
stati z rokami na kolkih	strumen, pripravljen na izvajanje naloge
glava pada na iztegnjeno dlan na eni strani obraza	dolgočasen
sedenje z nogami narazen	odprt, sproščen
prekrižane roke na prsnem košu	obrambni položaj
hoja z rokami v žepu, rame povešene	potrnost
roka na obrazu	ocenjevanje, razmišljanje
vznemirjenje, gladenje nosu	zavračanje, dvom, laž
gladenje obrvi	dvom, nezaupanje
roki objeti zadaj	jeza, nervoza, strah
prekrižani gležnji	jeza
podpiranje glave, oči povešene	dolgočasenje
gladenje rok	nezanimanje
sedenje z rokami zadaj na zatilju in prekrižane noge	samozavest, superiornost
odprta dlan	odkritost, odprtost, nedolžnost
ščipanje nosu, oči zaprte	negativno ocenjevanje
trkanje ali bobnanje s prsti	nestrpnost
pokončni prsti	avtoriteta
gladenje lasišča	pomanjkanje samozavesti
nagnjena glava	zanimanje
drgnjenje brade	sprejemanje odločitve
pogled navzdol, obraz obrnjen stran	nezaupanje
grizenje nohtov	nervoza
vlečenje ušesa	neodločnost

Vir: Strokovno gradivo B2 izobraževanja, 2004/2005, str. 53.

Vendar pa lahko v sklopu z ostalimi kretnjami bistveno spremenijo svoj pomen, kot sem napisala že zgoraj. Zmožnost, da pravilno razbiramo govorico telesa, je tako tesno povezana z nadvse občudovano lastnostjo, imenovano čustvena inteligenca, o kateri nekateri menijo, da je v poslovnih stikih skoraj tako pomembna kot umske sposobnosti. Kot piše Allan Pease (1986, str. 11), naj bi se pri merjenju čustvene inteligence ženske večinoma bolje odrezale od moških, ker imamo močnejšo sposobnost zaznavanja. Imele naj bi deveti čut za razpoznavanje in tolmačenje nejezikovnih znakov in izreden opazovalni dar za odkrivanje najmanjših podrobnosti. Sama v to trditev sicer dvomim, ker ne verjamem, da bi popolnoma vse ženske imele to sposobnost oziroma v tako izraziti obliki.

3.3 PRAVILA GOVORICE TELESA

Ljudje smo nagonsko bitja s svojim ozemljem. Pa ne da bi nas razdražilo ali bi se počutili rahlo ogrožene samo takrat, kadar se nam nekdo preveč približa. Vdor v svoj prostor začutimo celo ob navidez nepomembnih pripetljajih, kadar na primer nekdo razgrne časopis in se vrine na »naš« konec mize; ali pa zasede tisti prazni prostor, ki bi ga potrebovali zase, če bi nemara hoteli razgrniti svoj časopis (Clayton, 2004, str. 18). Julius Fast je v knjigi Govorica telesa (1973, str. 28) opisal zanimiv primer le-tega:

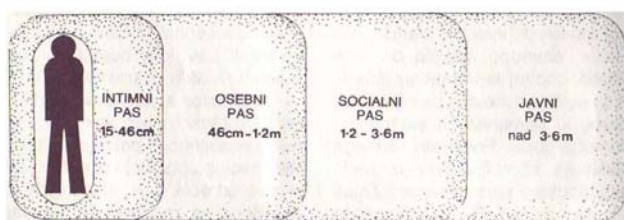
»Nedolgo tega sva bila s prijateljem, psihiatrom, skupaj na kosilu. Sedela sva v prijetni restavraciji, ob udobni mizi in jedla. Čez nekaj časa je mož vzel škatlo cigaret, si eno prižgal, zavojček pa položil nekako dve tretjini poti do mene, pred moj krožnik. Ves čas je govoril, jaz pa sem ga poslušal. Vendar sem se nekam slabo počutil, ne bi mogel natančno povedati zakaj, toda postajal sem živčen in okolje se mi je zdelo neudobno. Posebej še, ko si je začel premeščati jedilni pribor in ga potiskati ob škatlo cigaret in še naprej, vse bliže mojemu koncu mize. Potlej se je še sam sklonil čez mizo, da bi bolj poudaril, kar je nameraval povedati. Težko bi se strinjal z njim, ker sem se počutil vse bolj neprijetno. Zakaj? Končno mi je povedal: »Ravnokar sem te počastil s prikazom enega osnovnih prijemov v govorici telesa. Najprej sem premaknil cigarete,« je pričel razlagati. »Res, nisva se domenila, vendar sva si razdelila mizo na dve enaki polovici.« »Tega se še zavedal nisem.« »Seveda ne. Pravilo pa je le tako. V mislih sva si razdelila ozemlje. Navadno bi si mizo delila po nekem civiliziranem in neizgovorjenem pravilu. Vendar sem popolnoma namensko premaknil cigarete na tvojo stran. Čeprav nisi razumel, kaj sem s tem naredil, si se kljub temu čutil ogroženega, negotovega. Ko sem potlej še nadaljeval in se vrinil na tvoje ozemlje s krožnikom in priborom in se končno še s telesom sklonil čez mizo, ti je bilo že precej neprijetno, čeprav še vedno nisi vedel zakaj.« Prvič sem na lastni koži občutil, da vsakdo potrebuje neki določeni prostor, ki se ga takoj, po nekakšnem nemem pravilu, polasti. Vsakdo različno reagira, če drugi vdre na njegovo ozemlje.«

3.3.1 Področja in razdalje

Edward T. Hall, profesor antropologije na Severozahodni univerzi, se je dolgo zanimal za človekov odnos do življenjskega prostora oziroma kako človek svoj življenjski prostor izrablja in kako se potreba po njem kaže v odnosu do soljudi. Meni, da se le-to kaže predvsem

v občutku za njihovo bližino ali oddaljenost. Vsak človek ima prostorske zahteve. Hall je te zahteve razčlenil, da bi podprl lastno teorijo in tako prišel do štirih osnovnih področij, v okviru katerih človek deluje. Ta so: intimna razdalja, osebna razdalja, družbena razdalja in ljudska razdalja (Fast, 1973, str. 32). Richard Clayton pa je v svoji knjigi razdelil ta področja oziroma cone na tri zidove, in sicer na zunanji zid, srednji zid in notranji zid (Clayton, 2004, str. 18). Razdelitev pasov v osebni prostoru prikazuje tudi Slika 1.

Slika 1: Pasovi v osebni prostoru



Vir: Pease, 1986, str. 24.

1) Ljudska razdalja

Te razdalje Clayton v svojem delu ni navedel, po Hallu pa je to največja razdalja. Razdeljena je na bližnje in daljne območje. Bližnje območje je med tremi metri in pol in sedmimi in pol. V tej razdalji se sporazumevajo pri manj uradnih pogovorih, kot na primer profesor s študenti v razredu ali pa direktor z delavskim svetom. Daljne območje, ki sega čez sedem metrov in pol, je običajno le za politike, kajti v to razdaljo je vključeno tudi varnostno območje (Fast, 1973, str. 39). V tej daljni ljudski razdalji najteže govorimo resnico s kretnjami, se pravi, najlažje lažemo. Igralci se tega dobro zavedajo in že od nekdaj so se posluževali razdalje med seboj in občinstvom, da so s kretnjami ustvarjali privide in utvare (Fast, 1973, str. 41).

2) Zunanji zid

S premerom dva metra označuje zunanjo mejo »poslovne cone«. Prostor med zunanjim in srednjim zidom je območje, v katerem ljudje sproščeno poslušajo. Po Hallu je to področje družbene razdalje, ki je razdeljeno na bližnje in daljno. Bližnje območje je v mejah med 120 centimetri in 2,30 metra. V takšni razdalji navadno opravljamo službene posle. Šef bo v tej razdalji vedno uveljavljal svoje pravice, ko bo govoril z uslužbencem. Navadno bo šef stal, uslužbenec pa sedel, to pa zato, ker se bo »vodilni« hotel že na tak način prepričati, če je uslužbencu jasno razmerje med delavcem in njegovim delodajalcem. Daljno območje družbene razdalje je omejeno med dva metra in tremi in pol. Bolj je primerno za uradne družbene ali poslovne stike. Direktor ima navadno tako veliko mizo, da bo vsak delavec, ki pride k njemu, takoj naletel na to razdaljo. Četudi bo direktor sedel, bo še vedno ostalo razmerje, ki bo očitno kazalo na to, kdo je glavni in kako se mora vesti podrejeni (Fast, 1973, str. 37). Družbena razdalja ima tudi dobre lastnosti, saj lahko nadaljujete z delom, pa vendar niste neobzirni. V pisarnah se moramo vedno držati te razdalje, posebno v sprejemni pisarni. Tako bo lahko uslužbenec delal, medtem ko boste vi čakali na odgovor. Če bi se mu bolj približali, bi prekršili pravilo in gotovo bi povzročili slab vtis (Fast, 1973, str. 38).

3) Srednji zid

Med srednjim in notranjim zidom je na razdalji od 30 centimetrov do 1,25 metra območje »osebne cone«, namenjene ljudem, ki jih poznate in jim zaupate (Clayton, 2004, str. 19). Hall: Osebna razdalja. Tudi pri tem sta dve območji, bližnja in daljna osebna razdalja. Bližnje območje je med 50 in 80 centimetri. Osebi se še vedno lahko dotakneta, se rokujeja na primer (Fast, 1973, str. 35). Hall pravi, da je to območje zelo pomembno, saj je to najprimernejša razdalja pri domačih zabavah. V tej razdalji smo lahko zaupni in zato je po pomenu skoraj bliže intimni razdalji. Daljne območje osebne razdalje je Hall omejil z osemdesetimi in sto dvajsetimi centimetri, kar je imenoval mejna črta telesnega območja. Pri tej razdalji se morate že potruditi, da se dotaknete sočloveka, smemo reči, da imate že svoj osebni prostor. Če se ljudje srečamo na ulici, se navadno ustavimo v tej razdalji, da malce poklepeta (Fast, 1973, str. 36).

4) Notranji zid

Znotraj notranjega zidu, na razdalji med 30 in 60 centimetri ali še bliže, je »intimna cona«, primerna za družinske člane in ljubljene osebe (Clayton, 2004, str. 19). Hall: intimna razdalja je lahko enaka ničli ali pa je nekje med 15 in 46 centimetri (Fast, 1973, str. 33).

3.3.2 Rokovanje

Rokovanje naj bi bilo zapuščina jamskega človeka. Ob vsakem srečanju s prijateljem naj bi jamski človek vzdignil roke v zrak in razprl dlani ter s tem pokazal, da ne nosi in ne skriva nobenega orožja.

Rokovanje naj traja le nekaj trenutkov, tri do štiri sekunde. Po pravilu se z isto osebo lahko rokujemo le dvakrat na dan (Možina et al., 1995, str. 473). Primeren stisk roke zbuja prijeten občutek – ne pretrd in ne preohlapen. Prav tako pa tudi ne lepljiv: če se vam potijo roke, poskrbite, da bo vaša dlan suha, zato jo neopazno otrite, preden se rokujete. Rokovanje je postalo tudi del olike. Zanj veljajo *temeljna pravila razvrstitve*: roko ponudi seveda tisti, ki je višji v družbeni razvrstitvi – vselej dama gospodu, starejši mlajšemu, po položaju višji nižjemu. Skoraj nikdar pa ni vljudno, če gospod prvi poda roko dami. Ponujeno roko pa nasploh vselej sprejmemo, čeprav nam rokovanje sicer ni pri srcu (Tavčar, 1997, str. 25). V *Evropi* se ponavadi rokujemo pri predstavitvi, pri temeljitejšem pozdravljanju, tudi pri slovesu – sicer pa ponavadi takrat, kadar hočemo potrditi soglasje: kadar pokopljemo nasprotovanje ali spor, kadar se pogodimo za posel, kadar sklepamo bratovščino (Tavčar, 1997, str. 25). Prek rokovanja pa se razkrijejo tudi tri razpoloženske značilnosti. Prva je *oblastnost* (ta moški me hoče dobiti v oblast, previden moram biti). Pri takšnem načinu rokovanja je gospodovalnost osebe izražena s ponujeno roko z navzdol obrnjeno dlanjo. Druga je *vdanost* (tega človeka imam v oblasti, storil bo, kar bom hotel). Pri tem pozdravu nam sežejo v roko z navzgor obrnjeno dlanjo; tretja pa je *enakost* (všeč mi je, dobro se bomo razumeli), pri kateri gre za način rokovanja z enakovrednim stiskom rok (Pease, 1986, str. 39).

Clayton (2004, str. 37 - 40) je stisk roke razdelil na pet različic:

1. Stisk roke, ki pomeni »ohraniva vljudnostno razdaljo«

To je klasični, obredni stisk roke, primeren, kadar se prvič srečate z neko osebo. Roko, s katero se rokujete, imejte iztegnjeno, a je ne držite previsoko, ob tem pa stojte vzravnano. Roko podržimo vodoravno, z dlanjo obrnjeno v levo. Stisk mora biti srednje močan – če bo prečvrst, boste naredili vtis prevelike oblastnosti; če bo premlahav, se boste zdeli pasivni. Sezite sogovornici ali sogovorniku v roko s polno dlanjo – ne primite je/ga samo za prste. Takšno rokovanje vsebuje primerno sporočilo: »Srečujemo se v enakopravnih pogojih. Ne želim biti neprijazen, a preden se posvetiva poslu, bi rad kaj več izvedel o tebi.« Nemara je ustrezno, če rokovanje za nekaj trenutkov podaljšate – s tem dobesedno ohranjate njeno oziroma njegovo pozornost budno, medtem ko si izmenjujeta uvodne vljudnosti.

2. »Gospodovalni« stisk roke

Za pristen gospodovalni stisk je mnogo bolj značilno, da se začne z običajno vodoravno ponujeno dlanjo – morda le z nekoliko upognjeno – nato pa gospodovalnež med stiskom sogovornikovo roko čvrsto stisne in jo obrne povsem ali napol navzgor. Sporočilo: »Tule bom vodja jaz« ali: »Jaz sem ta, ki drži roko nad stvarmi.« Proučevanja starejših poslovnežev na vodilnih položajih so pokazala, da je bilo med 54 kar 42 takšnih, ki so prvi segli v roko in poleg tega so pri rokovanju namerno izražali gospodovalnost. Če se rokujeta dve osebi z gospodovalnim značajem, se med njima odvija simboličen boj, medtem ko drug drugemu poskušata roko potisniti v podrejeni položaj. Ta boj se sprevrže v čvrst stisk rok, ki ostaneta v pokončnem položaju, in tako sporočata medsebojno spoštovanje. Kako pa naj bi odvrnili takšen stisk roke? Z zvijačo, da s svojo roko pokrijete hrbet ponujene roke in jo rahlo potresete v pozdrav. Tak pristop vam tako omogoči obvladati položaj (Pease, 1986, str. 40).

3. »Dobrodošel v mojem prostoru«

Podoben je stisku roke, ki nosi sporočilo »ohraniva vljudnostno razdaljo«, le da sta tu osebi približno 10 centimetrov bliže druga drugi, kar nakazuje bolj prijateljski pristop. Roka je v komolcu upognjena, pa tudi dlan je morda upognjena v zapestju, da ostaja vzporedno s tlemi – čeprav lahko to zbuja vtis lažne premoči. To je bolj tankočuten in zavezniški način vplivanja na odnos kot pa gospodovalno rokovanje.

4. »Zaupam ti«

Gre za stisk roke, podoben tistemu s sporočilom »dobrodošel v mojem prostoru«, toda bližina je tu še večja. Rokovanje traja dalj časa, roko še bolj izrazito stresamo gor in dol. Ta način nagonsko uporabljajo ljudje, ki so v prijateljskih odnosih, ali sodelavci, ki si medsebojno zaupajo. Če se z vami nekdo tako rokuje že ob prvem srečanju, to morda pomeni, da zelo verjame v svoje sposobnosti, lahko pa je tudi znak pretirane domačnosti.

5. »Prava tovariša«

Ta stisk je podoben tistemu, ki sporoča »zaupam ti«, vendar se k osebi primaknete še bliže. Prihranjen je za prijatelje in najbližje sodelavce. Ne uporabljajte ga pri tujcih, v želji, da bi

nanje napravili vtis svoje prijateljske naklonjenosti. Takšno rokovanje vključuje vstop v sogovornikovo osebno cono, zato bodo imeli mnogi – zavestno ali podzavestno – pri tem občutek ogroženosti ali pa jih bo vsiljivost vsaj razdražila.

Rokovanje z obema rokama izraža odkritost, zaupanje ali globoko čustvo do pozdravljene osebe. Pri tem načinu izstopata dve prvini. Najprej ta, da leva roka sporoča dodatno čustvo osebe, ki pozdravlja, obseg tega čustva pa je izražen z višino mesta na sogovornikovi desni roki, do katerega prva oseba seže s svojo levo roko. Prijem komolca izraža več čustev kot objem zapestja in roka, ki seže do ramena, naredi močnejši vtis kot roka, ki se je ustavila na sogovornikovi nadlahti. Druga prvina rokovanja z obema rokama pa je ta, da leva roka že vdira v najintimnejši pas pozdravljene osebe (Pease, 1986, str. 47).

4 GOVORICA TELESA PRI POSLOVANJU

Neverbalno komuniciranje je zaradi svoje narave in drugačnega načina zaznavanja in dojetanja posebej pomembno v tržnem komuniciranju. Pri Američanih poznamo nič več kot 30 kretenj, piše Schefflen (Fast, 1973, str. 153) in dodaja, da je drž še precej manj, vsaj takšnih, ki so za sporazumevanje pomembne. Vsaka pa se pojavi le v določenih razmerah. Za primer je navedel trgovskega potnika. Če bo želel dobri stranki nekaj prodati, bo le redko sedel naslonjen nazaj, temveč se bo v večini primerov sklanjal naprej (Fast, 1973, str. 153).

Pri neverbalni komunikaciji je zunanji videz na prvem mestu (Možina et al., 1995, str. 461). Obleka kaže na odnos do drugih, poklica in sebe. Vtis, ki ga poslovnež naredi s svojo zunanostjo, ima pomemben vpliv na uspešnost njegovega nastopa in dela (Možina et al., 1995, str. 456). Torej, preden se kamorkoli odpravimo kot prodajalec – oziroma preden nam bo uspelo kogarkoli nagovoriti h kakršnemukoli dejanju – si moramo pridobiti vsaj nekaj zaupanja. Uporaba pravilne govornice telesa je ključ, s katerim si odpremo vrata do zaupanja. Vendar moramo upoštevati še nekatere druge pomembne dejavnike (Clayton, 2004, str. 32), in sicer, da si zaupanje gradimo po korakih, da upoštevamo poslovno območje oddaljenosti, ki je približno 1,25 metra od stranke, da se pravilno rokujemo, da si točno zapomnimo sogovornikovo ime in da ne govorimo kot dež, ker to zbuja vtis plitkosti in kaže na pomanjkanje zanimanja za tisto, kar bi rad povedal kupec.

4.1 NASMEH

Nasmeh kaže, da smo prijazna, odkrita, dostopna oseba in nakazuje, da bomo najverjetneje pošten poslovni partner. Nasmeh je v neposredni komunikaciji izredno močan simbol dobronamernosti in dobrohotnosti, odprtosti in želje po sprejemanju ali zbliževanju. Tako neprisiljen, spodbuden nasmeh pomaga ustvariti sproščene razmere, naklonjene sklepanju poslovnih dogovorov (Clayton, 2004, str. 33). Če pa vztrajno stiskamo ustnice, oddajamo sporočilo, da smo bodisi živčni ali pa zadržani – in ne eno ne drugo nam ne bo v pomoč pri poslu. Ko nekoga srečamo prvič, se raje smehljajmo z očmi kakor pa z vsem obrazom.

4.2 POGLED

Oči so glavni organ dojemanja in sprejemanja. Ljudje več kot 81% vseh informacij sprejemamo ravno z očmi (Možina et al., 1995, str. 448). Za vzpostavitev dobrih osebnih odnosov lahko v zahodnih kulturah v času pogovora izrabimo za neposredno gledanje v oči 60 do 70 odstotkov vsega časa. S tem si bomo pridobili sogovornikovo naklonjenost (Pease, 1986, str. 113). Ko govorimo o stiku z očmi, se moramo zavedati, da so prav oči tiste, ki drugim povedo največ o nas samih. V očeh lahko zaznamo dobrodošlico, razberemo dobronamernost, opazimo veselje, sovraštvo. V očeh se vidi naša samozavest ali nesamozavest, naša iskrenost ali naša zlaganost, naš strah... Priporočljivo je, da pogled upiramo v spodnji del obraza, pod očmi. To je »splošno sprejemljiv« pogled. Nikakor pa ni dobro upirati pogleda v sogovornikove oči preveč naravnost, ker si lahko kdo neprekinjen stik z očmi razlaga kot znak neiskrenosti ali celo lažnivosti. Če moramo pomembno trditev poudariti s pogledom v oči, ga uprimo v ličnice. To je povsem prijazno in manj zastrašujoče kot strm pogled naravnost v zenice. Vseeno pa pazimo, da ne bi zbujali vtisa, da se namenoma izogibamo pogledu v oči; nekateri bodo namreč menili, da se izmikamo, da nam manjka samozavesti oziroma da nas zadeva, o kateri razpravljamo, ne zanima. Nekateri ljudje pa s svojim pogledom dajejo vtis, da so resnične duhovne in intelektualne avtoritete in si tako s svojim nastopom brez truda in nehote podredijo ljudi okoli sebe (Luzy, 1996, str. 26).

Oči naj bi bile torej vedno usmerjene v sobesednika, v skupino, saj z njimi spremljamo gibe rok drugih, njihovo mimiko obraza, držo ramen, telesa... Vendar moramo dolžino oziroma trajanje pogleda prilagoditi glede na okoliščine. Tako ločimo poslovni pogled, družabni pogled in intimni pogled, katerih značilnosti so opisane v nadaljevanju (Pease, 1986, str. 114).

• Poslovni pogled

Med poslovnim pogovorom si na čelu sogovornika zamislimo trikotnik. Kadar pogled upremo na to področje, vzbuja resnost, sogovornik pa dobi vtis, da so naši nameni zares poslovni. In če s pogledom ne zdrsnemo nižje od sogovornikovih oči, lahko še naprej nadzorujemo vzajemno navezovanje odnosov. Opisan pogled je prikazan na spodnji sliki.

Slika 2: Poslovni pogled



Vir: Pease, 1986, str. 114.

• Družabni pogled

Kadar pogled zdrsne pod govornikove oči, zavlada bolj družabno vzdušje. Tako se med družabnim srečanjem oči prav tako uprejo v trikotnik, ki pa na obrazu sogovornika tokrat obsega področje med očmi in usti, kar prikazuje Slika 3 spodaj.

Slika 3: Družabni pogled



Vir: Pease, 1986, str. 115.

• Intimni pogled

Pri tej različici se pogled upre v področje, ki obsega oči, brado in druge dele telesa. V zaupnih pogovorih je to področje spet omejeno s trikotnikom med očmi in brado ali prsmi, pri večji medsebojni oddaljenosti pa med očmi in korakom. Ženske in moški si s takšnim spogledovanjem odkrivamo naklonjenost. Področje, ki ga zajema intimni pogled, prikazuje Slika 4.

Slika 4: Intimni pogled



Vir: Pease, 1986, str. 115.

4.3 NAČIN IN HITROST GOVORA

S svojim govorom čim bolj odzrcalimo govor svoje stranke – višino, ton, zvočnost in glasnost. Vse to lahko izredno veliko pove o tem, kako nekdo v tistem trenutku razmišlja. Ljudem so vseč osebe, ki razmišljajo enako kot oni (Clayton, 2004, str. 34). Včasih pa misli prehitevajo govorico, zato je povsem naravno, da začnemo govoriti, še preden je naš sogovornik povedal svoje do konca. Vemo, kako neprijetno je, kadar nam kdo skače v besedo – zato pri sebi trdno sklenimo, da tega nikoli več ne bomo počeli pri človeku, ki ga želimo o nečem prepričati ali mu nekaj prodati. Hitrost govorjenja kaže tudi na določene značilnosti posameznika. Najbolj bomo prisluhnili tistemu, ki govori primerno hitro in preudarno. Če govornik govori počasi, to na poslušalce deluje uspavalno, če pa govori prehitro in »požira besede« zopet odvrta poslušalstvo, saj polovico povedanega niso razumeli. Glede hitrosti

govorjenja so (v indoevropskih jezikih) zabeležili nihanje med 200 in 500 zlogi na minuto (Birkenbihl, 1999, str. 122).

4.4 KRETNJE ROK IN NOG

Skozi zgodovino so bile razprte roke znak resnice, odkritosti, vdanosti in poslušnosti. Ljudje spontano uporabljamo roke, kadar želimo poudariti svoje besede oziroma nakazati, da so iskrene. Takrat bomo eno ali obe dlani razprli proti sogovorniku. Ta kretnja je podzavestna, ob njej zaslutimo, da oseba govori resnico. Kadar pa nekdo pretirava, nekaj prikriva ali laže, svoje besede navadno bolj skopo pospremi s kretnjami, kakor pa je v navadi; včasih roke celo umakne, jih potisne v žepe ali skrije pod mizo. Če bi radi pri sogovorniku vzpostavili zaupanje, naj vidi naše kretnje, za katere moramo poskrbeti, da bodo izgledale naravne. Prodajnim zastopnikom zato pogosto svetujejo, naj opazujejo dlani svoje stranke, medtem ko le ta navaja razloge, zakaj ponujenega izdelka ne more kupiti. Resnične razloge vedno utemeljujemo le z razprtimi dlanmi (Pease, 1986, str. 36). Kot pravita Freud in Kant: »Če bodo usta molčala, bodo spregovorile konice prstov« in »Dlan je vidni del možganov« (Možina et al., 1995, str. 451).

Prekrižane roke na prsih so prvotno igrale vlogo obrambe srca in zgornjega dela telesa, prekrižane noge pa vlogo varovanja genitalnega dela telesa. Vendar se zlasti pri novi stranki ali poslovnem partnerju izogibajmo prekrižanim rokam in nogam, kajti prekrižane roke izražajo sporočilo: »Tukaj sedim, vendar tvoje besede ne bodo prišle dlje kot do mojih ušes. Ne bom te poslušal.« Ali pa tudi: »Razočaran sem. Ne morem doseči tistega, česar si želim.« (Fast, 1973, str. 194). Prekrižane roke tudi pomenijo, da zavračamo tuje mnenje, to je torej nekakšna obramba, ali pa, da se ne počutimo varni in prekrižamo roke zato, da se zavarujemo. To kretnjo pogosto opazimo pri osebah, ki se znajdejo med tujci na sestankih, v vrstah, kavarnah, dvigalih ali povsod tam, kjer so ljudje v negotovem ali nezanesljivem položaju. Večina ljudi zavzame takšno držo, kadar se ne strinjajo s sporočilom, ki so ga pravkar slišali. Če pa nekdo prekriža roki, pri tem pa palca kažeta navzgor, to pomeni osebno hladnost. Pokončni palci so eden od načinov izražanja samozavesti, prekrižane roke pa vzbujajo občutek varnosti (Pease, 1986, str. 83).

Pri sedenju pa ločimo dva osnovna položaja prekrižanih nog. To sta običajni način in noge, sklenjene v številko 4. Običajno prekrižane noge lahko izražajo vznemirjenost, zadržanost ali obrambno razpoloženje (Pease, 1986, str. 83). Noge, sklenjene v številko 4, pa oznanjajo prepirljivo ali tekmovalno razpoloženje (Pease, 1986, str. 84).

4.5 ZRCALJENJE

Zrcaljenje je lahko zelo učinkovita govorica telesa; izraža simpatijo in spoštovanje do osebe, s katero trgujemo. Posnemajmo njene kretnje s podobnimi, z nekajsekundnim zamikom – toda pazimo, da to ne bo preveč bodlo v oči. V pogovoru je to eden izmed načinov, s katerim posnemovalec izrazi, da se strinja s sogovornikovimi mislimi in njegovim mnenjem. Oseba na jezikovni ravni sporoča: »Kot vidiš, sem enakega mnenja kot ti, zato bom posnemal tvojo

držo in kretnje.« (Pease, 1986, str. 141). Kadar delodajalec želi z novim zaposlenim takoj vzpostaviti neposreden stik in sproščenost v odnosu, mu bo to uspelo že s posnemanjem njegove držbe. Prav tako podjeten uslužbenec pogosto oponaša kretnje svojega šefa, ker mu želi pokazati, da soglaša z njim. Z obvladovanjem takšnih kretnj lahko vplivamo na potek srečanja iz oči v oči, če oponašamo sogovornikove pozitivne kretnje ali držbo. S tem pri sogovorniku vzbudimo bolj sprejemljivo in sproščeno razpoloženje, saj je lahko sprevidel, da ste dojeli njegovo stališče (Pease, 1986, str. 141).

5 GOVORICA TELESA PRI PREDSTAVITVAH, PREDAVANJIH IN NAGOVORIH

Tudi poznavanje najbolj dovršene tehnike govornice telesa ne pomaga dosti, da bi znali bolje spregovoriti, če imamo pred nastopom tremo, pa naj gre za nagovor občinstva ali pa za pogovor na štiri oči. V nadaljevanju bom zato predstavila na kaj vse moramo biti pozorni oziroma kakšna mora biti govornica telesa pri predstavitvah, predavanjih in nagovorih, da sogovorniku oziroma publiki ne bomo dajali napačnih signalov.

5.1 GOVORNIK

Glas izdaja čustva in razpoloženja (žalost, veselje, odpor, prezir, jezo itn.). Je del govora in daje dodaten pomen vsebini, ki jo izražamo, izdaja pa tudi naše energetske, čustvene in zdravstvene stanje. Dosti bolj kot po vsebini govorenja lahko prav po glasu razberemo, ali je oseba, ki govori, samozavestna ali je negotova. Po načinu govora, poudarkih in frekvenci pa začutimo predvsem, kakšen odnos ima ta oseba do besedne vsebine, katero podaja, in do nas, ki nam je ta vsebina namenjena. Pri nagovorih moramo biti posebej pozorni na vzravnanost glavo, navzven obrnjene roke, ki pozivajo občinstvo, naj prisluhne, in na to, da je naše telo v celoti vidno. Govor lahko pospremimo tudi z nekaj kretnjami z roko, s katerimi poudarimo uvodne besede, kar izraža zaupanje v to, o čemer govorimo, in živahen nastop. Še preden spregovorimo, smo na občinstvo prenesli učinkovito podobo (Clayton, 2004, str. 52). Na slikah 5 in 6 je prikazan primer dobre in slabe držbe oziroma nastopa govornika.

Slika 5: Primer dobrega nastopa



Vir: Clayton, 2004, str. 52.

Kot govornik pa se moramo izogibati temu, da stojimo na mestu in govorimo z običajnim pogovornim glasom, ker s tem poslušalcu sporočamo, da smo živčni. Med govorom pa naj tudi ne bi imeli rok v žepih, ker kažejo na pomanjkanje prave vneme (Clayton, 2004, str. 53).

Slika 6: Primer slabega nastopa



Vir: Clayton, 2004, str. 53.

Dober govornik je tisti, ki sam po sebi ugotovi, ali se poslušalci zanimajo za njegov govor ali so se že naveličali poslušati. Svojo uspešnost pa lahko presodi po številnih kretnjah rok, ki se dvigujejo k licu ali bradi. Če poslušalec začne z roko podpirati glavo, je to znak, da se dolgočasi (Pease, 1986, str. 69). Za presojanje je značilna kretnja roke, stisnjene v pest, ki z iztegnjenim kazalcem počiva na licu. Če se kazalec postavi navpično navzgor ob licu, palec pa podpira brado, potem se je poslušalec zamislil nad govornikom ali pa si o njegovi tematiki oblikuje lastno kritično stališče. Pogosto si s kazalcem pomane oko ali povleče veko navzdol. To je dokaz, da poslušalec svoja negativna stališča še stopnjuje. Ker pa kretnja vpliva na osebno razpoloženje, se bo kritičnost toliko bolj stopnjevala, kolikor dlje bo oseba vztrajala v tej drži. Ta kretnja naj bo torej opozorilo govorniku, da mora kakorkoli ukrepati. Poslušalca naj povabi k razpravi ali pa konča svoj govor (Pease, 1986, str. 69). Nadalje božanje brade pomeni, da se poslušalec odloča. Trgovski zastopnik bi ravnal neumno, če bi prekinil kupca ali pa mu silil v besedo, potem ko si kupec že gladi brado in se medtem že odloča za nakup. V takšnem trenutku stori najbolje, če pazljivo opazuje kupčeve kretnje, iz katerih bo lahko sklepal, kako se je odločil. Če si kupec takoj za tem pogladi brado in nato še prekriža roke in noge ter se nasloni nazaj, z nejezikovno govorico sporoča zastopniku odklonilen odgovor (Pease, 1986, str. 69).

Dober govorec ceni čim tesnejši stik z udeleženci, zato naj bo maksimalna razdalja med njim in občinstvom 4 – 5 metrov (Možina et al., 1995, str. 214). Seveda takšna razdalja velja le za manjše skupine slušateljev. Ne glede na število, pa je poslušalcem všeč govorec, ki se vede zbrano, vendar neprisiljeno, ki izžareva podjetnost in voljo do življenja. Pri tem je seveda zmerna gestika – uporaba kretenj – nepogrešljiva: dobri govorniki marsikaj povedo z rokami, z držo, gibi glave... Udeleženci gledajo predvsem govornikov obraz – mimika je torej neločljiva sestavina povedanega (Možina et al., 1995, str. 220).

Kadar pa hočemo poslušalce predvsem informirati in ne spodbujati k razpravi, bomo hoteli projicirati avtoriteto – konservatizem v pojavi in samozavest v vedenju. Drobni nasveti, ki nam pri tem lahko pomagajo, so:

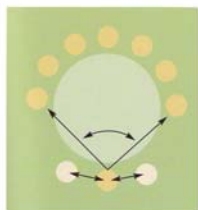
- Za formalno predstavitev se je treba avtoritativno obleči. Torej se oblečimo klasično. Na naši zunanosti ne sme biti nič načičkanega. Izberimo si najtemnejši kostim, ki ga še lahko oblečemo, ne da bi bili videti nezdravi in nezanimivi. Spodaj imejmo preprosto bluzo. Ženske oblačilo zaključimo z imenitno ogrlico in močnimi uhani. Pred predstavitvijo si vedno zapnimo jopič, da usmerimo vso pozornost na naš obraz (Spillane, 1997, str. 113).
- Naši gibi, vedenje in glas morajo biti prav tako prepričljivi kot besede, ki jih govorimo. Izogibajmo se obrambnih drž: ne držimo rok za hrbtom, ne »objemajmo se« in ne prekrižajmo rok pred sabo, kajti to nakazuje, da se branimo in da nas skrbi tisto, kar govorimo. Telo imejmo odprto. Če uporabljamo zapiske, držimo eno roko ob strani ali pa naravno premikajmo roke z dlanmi navzgor. S kretnjami tudi nikar ne pridigajmo: ne mahajmo s kazalcem, kadar hočemo kaj poudariti; kadar pa sedimo za mizo, ne sklenimo rok in ne zložimo prstov v piramido (to izraža arogantnost!). Ne glede na resnost teme nam bo občasen nasmeh pomagal, da nas bodo bolj naklonjeno sprejemali. Z očmi kontaktirajmo z vsemi v sobi, redno in namerno, kot da govorimo neposredno vsaki osebi posebej. Ne glejmo stran od morebitnih motilcev. Če se bomo iz oči v oči spogledali z njimi, bodo videli, da smo samozavestni. Poskrbimo, da nam bo glas prepričljivo zvenel; ob koncu stavkov znižajmo glas, kot da smo povedali neko ugotovitev (Spillane, 1997, str. 113).

5.2 NASVETI ZA USPEŠNO PREDSTAVITEV

Uspešnost predstavitve ni odvisna samo od dobro pripravljenega govornika in njegove govornice telesa, pač pa tudi od sedežnega razporeda. Clayton (2004, str. 58, 59) je nasvete za uspešno predstavitev in dobro govornico telesa pri posamezni razporeditvi sedežev razdelil v tri sklope, in sicer na tehniko svetilnika, na razpored kakor v bistroju in na sedežni red v obliki podkve.

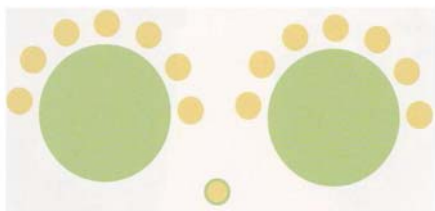
Postavitev sedežev, ki jo prikazuje Slika 7, se imenuje tehnika svetilnika. Za njo Clayton svetuje, da se s telesom obračamo od desne proti levi in spet nazaj, na kratko vzpostavimo stik z očmi s čim več osebami iz občinstva – najbolje, da prav z vsakim od navzočih. Pri tem postopku je dobro tudi, da se premikamo sem ter tja.

Slika 7: Tehnika svetilnika



Vir: Clayton, 2004, str. 58.

Slika 8: Razpored kakor v bistroju



Vir: Clayton, 2004, str. 59.

Okrogle mize, za katerimi sedi po sedem ljudi, zbuja v poslušalcih mnogo večjo sproščenost kot ravne vrste, pogosto pa takšna namestitvev tudi spodbudno učinkuje na govornika. Toda to, kot pravi Clayton, je ureditev, ki v poslušalcih včasih sproži ozemeljske nagone. Po vsej verjetnosti se bodo povezali med seboj in govornika izzvali. Takšna razporeditev sedežev je prikazana na Sliki 8, zgoraj. Za predstavitve z majhnim ali srednje velikim občinstvom pa je posebej priljubljen razpored v obliki podkve. Govornik lahko vstopi v osrednji prostor, da bi s poslušalstvom navezal bližnji stik, vendar pri tem ne vdre v njihovo družabno območje – ljudje so varno nameščeni na drugi strani mize. Vendar mora govornik kljub temu ves čas uporabljati tehniko »svetilnika«, ko se obrača k takšni skupini, ali pa se bo nekaterim poslušalcem zdelo, da jih zanemarja. Ta sedežni red pogosto povzroči, da govornika zasujejo z vprašanji ali se z njim spustijo v diskusijo, kajti poslušalci dobro vidijo drug drugega in se tako vsi počutijo vključene. Ta razpored sedežev je prikazan na Sliki 9, spodaj.

Slika 9: Sedežni razpored v obliki podkve



Vir: Clayton, 2004, str. 59.

6 GOVORICA TELESA PRI POSLOVNIH RAZGOVORIH IN POGAJANJIH

Poslovni razgovor je razgovor med dvema ali več udeleženci in se nanaša na določen posel. Spada med neposredne načine komuniciranja. Lahko gre za informativni razgovor, razgovor o sklepanju posla ali razgovor, ki se nanaša na reševanje določenih problemov, izhajajočih iz posla. Poslovni razgovor lahko poteka v obliki sestanka ali pa preko telefona. Načeloma je poslovni razgovor vsak razgovor, ki poteka med poslovnima partnerjema. Pri tem oba nastopata iz svojih izhodišč in ciljev, katere želita doseči s tem razgovorom.

Pogajanja predstavljajo enega od najzahtevnejših načinov poslovnega komuniciranja (Strokovno gradivo B2 izobraževanje, 2004/2005, str. 88). Pogajanje je potrebno v mnogih življenjskih situacijah – celo v zasebnem življenju. Preden se ga lotimo, bi si morali ustvariti

povsem jasno predstavo, kaj pravzaprav želimo doseči in do katere stopnje smo se pripravljene pogajati. Če nam znanje o govorici telesa lahko pomaga spregledati taktiko našega nasprotnika, pa še toliko bolje.

Richard Greene v svoji knjigi *Nov način komunikacije* razkriva napake nekdanjega načina komuniciranja in spodbuja nov način komunikacije na poslovnih razgovorih oziroma pri pogajanjih (Greene, 1993, str. 15 – 21):

STAR NAČIN KOMUNIKACIJE	NOV NAČIN KOMUNIKACIJE
Pozorno spremljaj vsako sogovornikovo besedo in vedno nanjo odgovori.	Pozorno spremljaj obrazno mimiko in govorico telesa, višino in barvo glasu in šele nazadnje besede ter vedno odgovori na to, kar si videl, slišal in občutil.
Domnevajte, da vaše besede pomenijo tudi drugim isto kot vam.	Zavedajte se, da vaše besede vzbudijo v drugih drugačne predstave, čustvene povezave in pomene od vaših.
Medtem ko drugi govori, se zberi, uredi svoje misli in se pripravi za takojšen odgovor, kot da trenutek pripada tebi.	Medtem ko, drugi govori, bodi z njim stoddotno. Poslušaj, glej in občuti ga. Ne pusti, da ti misli uidejo drugam.

Vir: lasten prikaz

Komunikacija, ki temelji le na besedah, bolj verjetno vodi v nesporazume. Komunikacija, ki pa izvira iz odgovora drugega človeka, potem ko je ta pazljivo »poslušal« (besede, višino in barvo glasu, govorico telesa), je bolj učinkovita, uspešna in prijetna (Greene, 1993, str. 19).

Dobri prodajalci, igralci in uspešneži se znajo spustiti na nivo druge osebe ali ljudi. Znajo se povezati z drugimi, čutijo se eno s publiko in so stoddotno z njo in ne s svojimi mislimi. Medtem ko se s sogovornikom uskladite z očmi, ušesi in telesom, bodo pravilne besede kar privrele na dan (Greene, 1993, str. 21).

6.1 KAKO LAHKO RAZPOREDITEV SEDEŽEV IN OBLIKO MIZ UPOŠTEVAMO PRI GOVORICI TELESA

Pri poslovnih razgovorih in pogajanjih je potrebno biti pozoren tudi na postavitve sedežev in obliko mize, saj je tudi od tega odvisno, kakšen bo rezultat pogajanj. Naslednji primeri se nanašajo na namestitve sedežev v pisarni, in sicer okrog delovne mize pravokotne oblike, ker je v takšnem okolju treba zagotoviti umirjenost. Oseba B si glede na osebo A lahko izbere štiri osnovna mesta (Pease, 1986, str. 161):

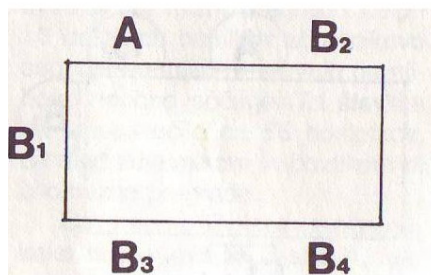
B1: vogalni položaj

B2: sodelujoči položaj

B3: tekmovalno-obrambni položaj

B4: neodvisni položaj

Slika 10: Osnovna razvrstitev sedežev



Vir: Pease, 1986, str. 161.

1. Vogalni položaj (B1)

Tak položaj si navadno izberejo ljudje za naključne prijateljske pogovore. To je položaj, ki dopušča neomejeno srečevanje s pogledi in izvajanje številnih kretenj ter opazovanje sogovornikovih kretenj. Mizni vogal lahko služi kot delna pregrada med osebama v primeru, če se ena od oseb počuti ogroženo. Osebi se v tem položaju tudi izogneta prostorski razdelitvi mizne površine. Strateško najuspešnejše mesto, od koder naj prodajni zastopnik predstavlja izdelek nepoznani stranki, je položaj B, kjer kupec zasede mesto A. S pomikanjem stola do mesta B1 se napetost razpoloženja sprosti, zastopnikove možnosti za ugoden izid pogajanj pa se povečajo (Pease, 1986, str. 161).

2. Sodelujoči položaj (B2)

Običajno v takšnem položaju sedita osebi, ki sta miselno enako usmerjeni, torej podobno razmišljata ali se ukvarjata z isto nalogo. To je eden najugodnejših položajev za razlago in razumevanje primera. Posebna prednost tega položaja je, da oseba B lahko zasede to mesto, ne da bi oseba A to sprejela kot vsiljevanje v njen prostor (Pease, 1986, str. 163).

3. Tekmovalno-obrambni položaj (B3)

Izbira sedeža na drugi strani mize, nasproti sogovornika, lahko izzove obrambno in tekmovalno vzdušje in privede tako daleč, da zaradi mize, ki stoji med njima kot pregrada, vsak udeleženec zavzame svoje stališče. V takšnem položaju navadno sedijo osebe, ki ali tekmujejo med seboj ali pa ena ošteva drugo. To je lahko tudi položaj, v katerem vlada nadrejeno-podrejeni odnos, če pogovor med osebama poteka v pisarni osebe A (Pease, 1986, str. 163).

4. Neodvisni položaj (B4)

Tako se posedajo ljudje, kadar ne želijo medsebojnih stikov. Pogosto opazimo takšno razporeditev zasedenih mest v knjižnicah, v parkih na klopih ali v restavracijah, izraža pa nezainteresiranost in jo je včasih, kadar ena od oseb posega prek meja svojega prostora, mogoče tolmačiti kot izraz sovražnosti. Vsekakor se je neodvisnemu položaju treba izogniti, če se morata osebi A in B odkrito pogovoriti (Pease, 1986, str. 167).

Kvadratna miza (formalni odnosi)

Za mizami s kvadratno površino se med osebami enakega stanu porajajo tekmovalni in obrambni odnosi. Kvadratna oblika mizne površine je odlična za kratke pogovore o poglavitnih zadevah in za ustvarjanje odnosa nadrejenosti in podrejenosti. Tesnejše sodelovanje se razvije z najbližjim sosedom, in sicer je izrazitejše z desnim kot z levim sosedom. Najmočnejši odpor izraža oseba na nasprotni strani mize (Pease, 1986, str. 167). Kvadratna mizna površina, običajna za delovno mizo, se torej uporablja za poslovno dejavnost, kratke pogovore ali oštevanje ter za druge podobne namene (Pease, 1986, str. 168).

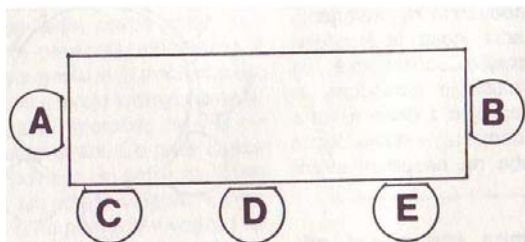
Okrogla miza (neformalni odnosi)

Okrogla miza pogojuje sproščeno, neformalno ozračje. Zelo je primerna za pogovore med osebami enakega stanu, ker imajo osebe za okroglo mizo možnosti, da enakovredno uresničijo svoje prostorske zahteve (Pease, 1986, str. 167). Za okroglo mizo se torej razvije neformalno in sproščeno vzdušje ali pa okrog nje poteka medosebno prepričevanje (Pease, 1986, str. 168).

Pravokotna miza

Za pravokotno mizo je mesto A med vsemi najvplivnejše. Na sestanku, kjer se zberejo osebe enakega stanu, pripada največji ugled osebi na mestu A, če s hrbtom ni obrnjena proti vratom. Najvplivnejša bi bila v tem primeru oseba na mestu B, ki bi bila hkrati tudi najmočnejši tekmelec osebi A. Če je sedež A vendarle prvo najuglednejše mesto, je oseba na sedežu B po ugledu na drugem mestu, tema dvema pa po vrsti sledita še sedeža C in D. S poznavanjem takšnih podrobnosti si je mogoče pomagati pri načrtovanju napadalne taktike pred začetkom sestanka, če vsaki osebi po lastni presoji izberemo sedež in ga označimo z imenom, da si tako zagotovimo čim več možnosti za vplivanje na udeležence (Pease, 1986, str. 168).

Slika 11: Razvrstitev sedežev okrog mize s pravokotno površino



Vir: Pease, 1986, str. 168.

Kretnji pripravljenosti, s katerima oseba namiguje, da želi končati pogovor ali sestanek, pa sta rahel priklon naprej, pri čemer obe roki pristaneta na kolenih ali pa priklon naprej, pri čemer roki zgrabita stol. Če med pogovorom opazite eno od obeh kretenj, je pametno, da sami spodbudite konec pogovora. S tem si ohranite psihološko prednost in oblast nad položajem (Pease, 1986, str. 105).

7 GOVORICA TELESA NA RAZGOVORU ZA DELO

Na oblikovanje vtisa o neki osebi lahko vplivajo različni dejavniki; videz, vedenje, interesi itn. Ob prvem srečanju z drugo osebo, konkretno na razgovoru, tudi kadroviki ne razpolagajo z informacijo o vseh naših značilnostih. Pogosto šele po daljšem času, v primeru zaposlitve, spoznajo naša stališča, način mišljenja itn. Vendar raziskave kažejo (Nastran Ule, 2000, str. 80), da je že prvi vtis zelo pomemben (prvi vtis o sobesedniku napravimo v prvih petih sekundah), saj pogostokrat začetni vtis obdržimo ne glede na kasnejše informacije. Govorica telesa je edina govornica, s katero je težko dolgo lagati. Pogosto pa je na razgovorih prisoten tudi psiholog, ki je bolj kot na naše kompetence, izkušnje, pozoren prav na mimiko.

7.1 NA KAJ MORAMO BITI POZORNI PRI RAZGOVORU ZA DELO

Torej, preden se odpravimo na razgovor, moramo skrbno premisliti, kaj bomo oblekli in obuli. Naša oprava lahko na razgovoru vpliva tudi na govornico telesa. V volnenem oprijetem puliju nam lahko postane prevroče, posledično dobimo na obraz rdečico, ki si jo lahko ocenjevalci negativno interpretirajo. Tako si lahko mislijo, da se ob njih neprijetno počutimo ali da nas je strah. Podoben vtis lahko pustijo tudi pretesne hlače, čevlji ali premajhna majica.

Velik pomen na razgovoru je treba pripisati rokovanju in stiku z očmi, o čemer sem v diplomskem delu že pisala. Med razgovorom pa moramo biti pozorni tudi na naslednje:

- **Optimalna razdalja med nami in kadrovikom:** ohranjajte razdaljo med 80 do 120cm.
- **Sproščena oziroma pozorna telesna drža.**
- **Diskretna drža in umirjene kretnje rok:** rok ne imejmo prekrižanih, kajti to utegne namigniti na našo zaprtost, prav tako pa se ne ukvarjajmo s prsti na rokah (ne pretegujemo členkov, ne prepletajmo jih).
- **Diskretna drža nog:** nog ne držimo preveč narazen. Predvsem za kandidatke, ki oblečejo krilo, je zaželeno, da imajo prekrižane noge. Če se odločite za krilo, ne prezrite tudi dejstva, da za na razgovor izberete tako krilo, ki v sedečem položaju ne bo razkrilo nog višje od kolen. Nikakor ne smete pozabiti na hlačne nogavice, ki morajo biti obvezni del garderobe, ne glede na letni čas.
- **Naše obnašanje in tudi telesna govornica naj bosta skladni s čustvi ocenjevalca.**
- **Umirjeno-živahna energetska raven govora.**

Raziskave kažejo, da veliko smeha in dolg govor pri kandidatu kažejo na njegove socialne spretnosti, kar ne pomeni, da je tisti, ki je bolj zadržan, manj motiviran. Od narave dela, za katerega kandidirate, je odvisno, katerim socialnim spretnostim bodo dali ocenjevalci prednost. Raven motiviranosti naj bi opredelili naslednji kazalci, in sicer (Dizdarevič, 2006):

- telesna drža (psihologi pravijo, da naj bi bil kandidat, ki se na razgovoru naslanja nazaj, bolj motiviran za delo),
- oblačilo (izogibajte se zadnjim trendom, oblačilo naj bo umirjeno, formalno, čisto),
- starost (še zmeraj rezultati raziskav kažejo, da so starejši bolj motivirani),
- dolžina brezposelnosti

Razumljivo je, da se vseh zgoraj navedenih veččin, »trikov«, ne da osvojiti čez noč. Za to je potrebno veliko izkušenj. Trema pred razgovorom je razumljiva, toda zdaj jo lahko uporabimo v svojo korist, če bomo upoštevali vsaj nekaj nasvetov glede govorice telesa. Vsak neuspešen razgovor vzemimo za še eno izkušnjo več, saj se na lastnih napakah največ naučimo. Ne premišljujmo o svojih slabostih. Osredotočimo se na naše pozitivne lastnosti in jih obravnavajmo kot prednost pred ostalimi kandidati. Konec koncev je tudi samozavest tista, ki močno vpliva na govorico telesa.

Na razgovoru za novo službo pa se lahko zgodi tudi, da kdaj poraženo ali nemočno obsedimo na stolu, ker se nam oseba, ki nam postavlja vprašanja, zdi strašno velika in mogočna, medtem ko se sami počutimo majhni in nepomembni. Razlog je lahko verjetno v tem, da si je najverjetneje ta oseba znala spretno urediti pisarno in pohištvo v njej tako, da si je povzdignila položaj in veljavo ter s tem seveda zmanjšala našega. V pisarni je namreč mogoče ustvariti takšno vzdušje z določenimi posegi, pri katerih si pomagamo z izbiro stola in razvrstitvijo sedežev. Lastnosti stola, ki učinkujejo na povzdigovanje osebnega položaja in veljave, so: velikost stola in vsi dodatki, višina stola glede na tla in namestitvev glede na obiskovalca. Čim višje naslonjalo ima stol, tem več veljave in višji položaj ima oseba, ki sedi na stolu. Glavni direktor v podjetju ima navadno usnjen stol z visokim naslonjalom, medtem ko je obiskovalcu namenjen stol z nizkim naslonjalom. Oseba na vrtljivih stolih uživa večji ugled in višji položaj, kot bi ga na navadnem stolu. Oseba si pridobi večjo veljavo tudi, če je višina njenega stola glede na podlago večja, kot je višina obiskovalčevega stola (Pease, 1986, str. 171).

7.2 KONTROLNI SEZNAM ZA POGOVOR

Neustrezno si je razlagati govorico telesa po posameznih prvinah, vendar se bodo pojavile priložnosti, ko bodo drugi našo telesno govorico kljub temu ocenjevali po posameznih, ločenih znakih. Pogovor za delo je morda najbolj običajen primer za to. Kadar nas pokličejo na pogovor za sprejem v službo, bo govorico našega telesa presojal popoln tujec, ki nemara o tem ve malo ali nič, zato je pomembno preprečiti, da bi nehote oddajali neželene signale (Clayton, 2004, str. 78). Ponekod pa delodajalci že izbirajo kandidate tudi s pomočjo analize njihovih obraznih značilnosti. To metodo uporabljajo zlasti v deželah, kjer je večšina branja obraznih potez najbolj razvita, torej v Hongkongu in na Tajvanu, vse bolj priljubljena pa postaja tudi že v zahodni Evropi, predvsem v Franciji, kot tudi v ZDA, Južni Ameriki, Avstraliji in na Novi Zelandiji.

Kdor bi rad na pogovoru z morebitnim novim delodajalcem napravil dober vtis, naj se ravna po spodnjem seznamu priporočljivega in prepovedanega vedenja.

7.2.1 Ustrezna govorica telesa

Naslednji vzorci telesne govorice največkrat, upravičeno ali neupravičeno, ustvarjajo dober začetni vtis: veder prihod, sproščen nasmeh, stik z očmi, čvrst stisk rok, gibi rok, s katerimi pospremimo svoje besede, vzravnana drža ter rahla nagnjenost naprej med sedenjem, s katero izrazimo zanimanje. Priporočljivo pa je tudi, da obrnemo obraz proti človeku, ki nam

zastavlja vprašanja – tudi če moramo zato premakniti stol. Če ga bomo pogledovali od strani, se bomo počutili neprijetno, poleg tega pogled s strani ponavadi daje vtis potuhnjenosti ali plašnosti (Young, 1996, str. 67). Pokažimo, da poslušamo izpraševalce. Bodimo pozorni. To poudarimo tako, da pogledamo v oči vsakemu članu komisije, ki nas ogovori, ali pa, da pogledujemo v oči drugega za drugim. Pokažimo tudi, da smo inteligentni in da nas delo zanima: prikimavajmo, smehljajmo se in se odzivajmo z ustreznimi izrazi na obrazu. Naš nastop mora biti kombinacija samohvale in prilizovanja. Skušajmo poudariti svoje najboljše poteze; presodimo, kaj bi izpraševalci radi in kako jim lahko pokažemo, da smo pravi zanje. Izrazi, ki nam bodo prišli najbolj prav, so osredotočen pogled, pritrdilno prikimavanje, ki izraža razumevanje in spoštovanje, in bister, živahen pogled. Če menite, da iščejo uslužbenca z veliko mero podjetnosti in samozavesti, povzdignite glas in pritegnite pozornost izpraševalcev (Young, 1996, str. 68).

Odpet suknjič

Pomislite na malenkosti, kot je odpet ali zapet suknjič. Menite, da ste preveč neurejeni, če imate odpet suknjič, kadar stojite ali hodite? In ko sedite, se vam ne zdi, da vas zapeti gumbi utesnjujejo? Opazujte, kako si televizijski moderatorji nenehno odpenjajo in zapenjajo gumbe pri suknjiču, kadar sedejo, nato pa spet vstanejo. To navado si je vredno pridobiti (Clayton, 2004, str. 79).

Na startu

Na stolu se nagnimo naprej – držimo brado pokonci – a ne pretirano. Naj ostanejo konice naših prstov skupaj, v naročju, toda obrnjene naprej, in ne navzgor ali navzdol. Če ravnamo tako, bo naša drža sogovorniku poslala naslednje sporočilo: »Dovolj samozaupanja premorem, da si želim brez odlašanja začeti pogovor.«

7.2.2 Slaba govorica telesa

Vse različne prvine telesne govorice (roke, obrambno sklenjene čez prepono, moledujoč za besedo, kajenje, grizljanje peresa ali kakšnega drugega predmeta, mencanje z rokami, česanje s prsti), prenašajo enako sporočilo: »Živčna /živčen sem.« Enako velja tudi za naslednja dejanja: požvižgavanje, rožljanje z vsebino žepa, odkašljevanje, vitje rok ter tleskanje z jezikom. Med oddajnike slabe govorice telesa sodi tudi igranje z lasmi, vlečenje brade ali brkov, prijemanje za ušesno mečico in vrtenje uhanov med prsti. Kdor je živčen ali bi rad naredil dober vtis, bo skoraj praviloma in ponavadi nevede počel eno ali drugo od naštetega. Živčnost izdajajo tudi kretnje, kot je mencanje oči ali praskanje po nosu; še posebej se jim velja izogibati, ker izkušenemu opazovalcu obrazov povedo, da lažemo, prikrivamo resnico ali pripovedujemo zavajajoče podatke.

8 MEDNARODNA PRAVILA VEDENJA

Če nas služba vodi v različne države sveta, se moramo zavedati krajevnih navad, povezanih z nenapisanimi zakoni obnašanja, neformalnimi pozdravi in podobno. Japonec bo na primer svojo poslovno vizitko podržal v obeh rokah, ko nam jo bo izročil; Indijci si v pozdrav ne

sežejo v roko, temveč sklenejo dlani v molilni drži – to je tako imenovani *namaste*. Če se zahodnjaki ne odzovemo enako, nam le redkokdaj zamerijo. Če pa jih posnemamo, dogovori stečejo bolj gladko (Clayton, 2004, str. 26).

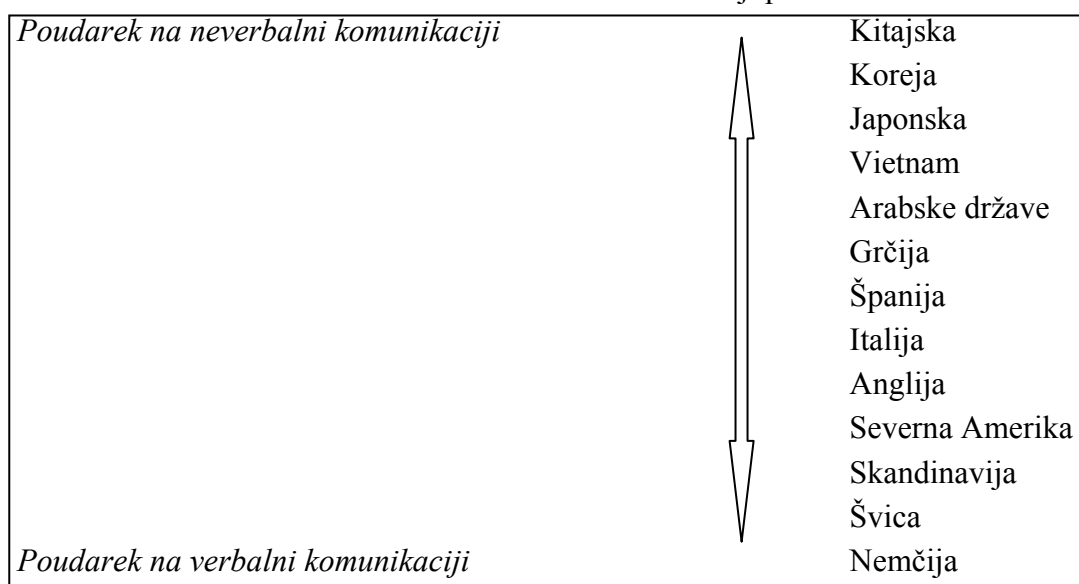
Kretnje z rokami, ki pomenijo pozdrav, izvirajo iz najstarejše prazgodovine – morda so takrat ljudje tako pokazali, da ne nosijo orožja in zato nimajo nič slabega za bregom. Več tisočletij pozneje pa standardno evropsko ali severnoameriško rokovanje velja za mednarodno poslovni pozdrav. Vseeno bo le malokdo nasprotoval mnenju, da je koristno poznati tudi druge pomembne oblike izražanja dobrodošlice (Clayton, 2004, str. 134).

Na komuniciranje med ljudmi ima velik vpliv tudi kultura, v kateri živijo. Nekaj primerov posebnosti v običajih in načinih komuniciranja v posameznih kulturah (Strokovno gradivo B2 izobraževanje, 2004/2005, str. 88):

- Evropejci in Američani si ob srečanju stisnejo roko, Japonci se priklonijo;
- Američani so pri srečanju s tujci precej odprti, medtem ko se večina Evropejcev, še posebno Skandinavci, držijo vsaj na začetku precej zadržano;
- OKAY je v ameriškem žargonu potrditev strinjanja, isti izraz pa v Mehiki zveni prostaško;
- dvigovanje palca v Mehiki pomeni nekaj prostaškega;
- v Mehiki je žvečenje žvečilnega gumija z odprtimi usti nemoralno; če to počne ženska, jo imajo za prostitutko;
- Japonci se pri vseh kontaktih z ljudmi zelo kontrolirajo in imajo najraje tišino;

Vsaka kultura ima nekoliko drugačno oliko. Poslovnež mora razlike poznati, se držati svoje olike in jo zmerno prilagajati okolju.

Slika 12: Poudarek na verbalni in neverbalni komunikaciji po državah



Vir: Strokovno gradivo B2 izobraževanja, 2004/2005, str. 58.

V nadaljevanju navajam posebnosti v običajih pri očesnem stiku, poslovnih vizitkah in dotikanju.

Očesni stik

S sogovorniki nenehno navezujemo stik; beganje z očmi daje vtis nemira, slabe vesti. V dvojici ali majhni skupini smo na posamezniku s pogledom 5 do 15 sekund, v veliki skupini 4 do 5 sekund. Zanimiva je razlaga, da smer pogleda odraža težišče misli; pogled na levo ustreza desni polovici možganov, kjer je sedež čustev – pogled na desno pa ustreza levi polovici, kjer je sedež racionalnosti. Pogled navzgor velja vidnim zaznavam, pogled naravnost slušnim in pogled navzdol zaznavam s tipom (Možina et al., 1995, str. 53). Japoncem in drugim Azijcem se zdi pretiran stik z očmi napadalen in neotesan. Raje jim torej ne glejte prepogosto naravnost v oči.

Poslovne vizitke

Japoncu poslovna vizitka ne pomeni samo kartončka, na katerem je natisnjeno njegovo ime, temveč je del lastnikove identitete, zato z njo ravnajo zelo spoštljivo. Ko nam jo nekdo prvič izroči, si vzemimo čas in si jo natančno ogledamo; skrbno jo položimo na mizo pred seboj. Ko je sestanek končan, jo spravimo v listnico, ne v žep, zlasti pa ne v žep na zadnji plati – kajti to je namig, da bomo sedli nanjo. Tisti Japonci, ki veliko potujejo po svetu, kajpada vse bolj spoznavajo zahodni odnos do poslovne vizitke, toda za večino, ki nima poslovnih izkušenj iz tujine, je to še vedno precej občutljiva točka (Clayton, 2004, str. 27).

Dotikanje

V nekaterih kulturah je gib, s katerim sogovorniku položimo roko na lakot, kadar želimo poudariti svoje besede, mu damo roko na ramo ali pa se dotaknemo njegove dlani, nekaj povsem naravnega. Ti nedolžni dotiki so pogosto dokaz zaupanja oziroma soglašanja, koristna okrepitev zaupljivosti in pomoč, s katero med pogovorom poudarimo nekatere trditve. Lahko pa se zgodi, da bo dotik našega sogovornika vznejevoljil ali celo užalil, odvisno od tega, od kod prihaja. Narode na splošno delimo v tri skupine, kadar gre za telesni stik.

1. Nenaklonjeni dotiku: Na Japonskem, v Združenih državah Amerike in Kanadi, v Veliki Britaniji, Skandinaviji in drugih severnoevropskih deželah, pa tudi v Avstraliji in Estoniji, dotike običajno omejujemo na minimum, z nekaj pomembnimi izjemami, Izogibajmo se temu, da bi Japonca plosknili po hrbtu ali mu iz prijateljske naklonjenosti oziroma ob čestitki položili roko okoli ramen – postalo mu bo zelo neprijetno.
2. Srednje naklonjeni dotiku: V Franciji, na Kitajskem, na Irskem in v Indiji je dotik nekoliko bolj sprejemljiv.
3. Naklonjeni dotiku: V deželah Bližnjega vzhoda, Latinski Ameriki, Italiji, Grčiji, Španiji, na Portugalskem, v nekaterih azijskih deželah in v Rusiji je dotik nekaj običajnega in je mnogo bolj dobrodošel. Nekateri arabski poslovneži nas bodo na sprehodu prav zares prijeli za roko, v dokaz posebnega spoštovanja in soglasja. (Clayton, 2004, str. 27)

8.1 OBIČAJI V IZBRANIH DRŽAVAH

Clayton (2004, str. 136 - 161) v svoji knjigi opisuje tudi posebnosti v običajih v posameznih državah. Jaz sem te posebnosti navedla le za Slovenijo in za države, s katerimi, glede na podatke iz Statističnega letopisa za leto 2005, največ poslujemo (glej Priloga 1, str. 2).

9 STATUS, SPOL IN NEVERBALNO VEDENJE PRI SKRITEM IN POZIRANEM FOTOGRAFIRANJU: RAZISKAVA POGOVOROV MED ZAPOSLENIMI NA UNIVERZI

Vsakodnevno opazovanje napeljuje na misel, da se ljudje, ki se razlikujejo po družbenem položaju, obnašajo različno. Zato so na univerzi Northeastern University v Bostonu izvedli raziskavo, v kateri so skušali le-to ugotoviti. Raziskava je bila junija 2001 objavljena v reviji *Sex roles*.

9.1 METODA

96 moških in žensk zaposlenih na univerzi (93% belcev, 6% Afroameričanov, 1% Azijcev), je bilo fotografiranih v dvojicah, medtem ko so se pogovarjali o delu na njihovi univerzi (skrite fotografije) in nato so bili fotografirani še enkrat, ko so se le-tega tudi zavedali (pozirane fotografije). Razmerja med statusi so bila preverjena s kasnejšim vprašalnikom.

9.1.1 Udeleženci

V raziskavi je sodelovalo 96 zaposlenecv Northeastern University v Bostonu. Polovico (18 žensk, 30 moških) so jih naključno izbrali asistenti raziskovalcev, drugo polovico (28 žensk, 20 moških), ki naj bi služila za medsebojne interakcije, pa so izbrali udeleženci prve polovice. Kot je bilo razvidno iz fotografij, je bil vzorec sestavljen iz belcev, z izjemo štirih Afroameričanov, dveh Afroameričank in ene Azijke. Odslej se bodo izbranci asistentov raziskovalcev imenovali *zaposlenci*, tisti, ki so jih le-ti izbrali, pa se bodo imenovali *partnerji*. Skupno je bilo: 13 dvojic zaposlenec: ženska – partner: ženska, 5 dvojic zaposlenec: ženska – partner: moški, 15 dvojic zaposlenec: moški – partner: ženska in 15 dvojic zaposlenec: moški – partner: moški. Omejitve pri izbiri kandidatov pa so bile, da zaposlenci ne morejo biti študentje, da jih asistenti raziskovalcev ne poznajo in da ne smejo biti iz oddelka za psihologijo. Zaposlenci so bili povprečno stari 47 let (SD = 10.62, razpon = 29-69), partnerji pa 38 let (SD = 13.14, razpon = 19-68).

9.1.2 Postopek

Štirje asistenti raziskovalcev (1 moški, 3 ženske) so zaposlence skušali pridobiti preko telefona. Vprašali so jih, če bi bili pripravljene na sodelovanje v raziskavi profesorja z oddelka psihologije. Zaposlenec, ki kljub petkratnem poskusu ni bil dosegljiv, je bil izločen z liste možnih kandidatov za udeleženca v raziskavi. Ko so jih zbrali, so jim povedali, da jih bodo med pogovorom fotografirali za potrebe raziskave o družbenih interakcijah v življenju. Če so bili zaposlenci pripravljene sodelovati, so jih prosili, da za sodelovanje izberejo še nekoga iz njihovega oddelka, vendar le-ta ne sme biti njihov dober prijatelj. Ko so bili zaposlenci prepričani, da imajo partnerja, ki želi sodelovati v raziskavi, je asistent raziskovalec sklical

sestanev v pisarni zaposlenca. Zaposlenec in partner sta bila naprošena, da se štiri minute pogovarjata o delu in življenju na Northeastern University. Pri tem sta bila večkrat slikana v nenapovedanih intervalih. Potem, ko ju je asistent štirikrat slikal (slikanje je potekalo v intervalih na 40 sekund; »skrite« fotografije), ju je prosil, da se za zaključno fotografijo postavita pred objektiv (»pozirane« fotografije) in jima naročil, da se morata smejati ali reči: »Cheese«. Fotografije so bile posnete na barvni film fotoaparata z bliskavico. Ko je bila narejena zadnja fotografija, so bili vsi udeleženci naprošeni, da izpolnijo vprašalnik, kjer so s pomočjo devet-točkovne skale primerjali svoj družbeni položaj z drugo osebo. »Kako bi opisali vaše hierarhično razmerje (glede na sloj, avtoriteto) z vašim partnerjem v vaši pisarni, oddelku ali enoti?« (veliko nižje kot moj partner/veliko višje kot moj partner). Udeleženci so bili tudi naprošeni, da napišejo svoj zaposlitveni naziv. Primera nazivov višje statusnih zaposlitev sta bila podpredsednik in profesor, nižje statusnih pa tajnica in razporednik. Končno so s pomočjo devet-točkovne lestvice udeleženci ocenili tudi, kako lagodni, veseli ali napeti so bili njihovi sogovorniki med pogovorom.

9.1.3 Ocenjevalci in ocene fotografij

Populacija, sestavljena pretežno iz belcev srednjega družbenega sloja, je izbrala 60 študentov in študentk dodiplomskega študija, ki so s fotografij ocenili neverbalno vedenje za kar so prejeli nekaj bonusnih točk k izpitu iz osnov psihologije. Zaradi tehničnih težav je bilo namesto 240 (48 dvojic x 5 fotografij) možno ocenjevati le 235 fotografij. Le-te so bile v albumu zbrane po naključnem redu. Leva in desna stran vsake fotografije je bila izmenično pokrita z neprosojnim papirjem zato, da je ocenjevalec videl le enega člana dvojice. Ocenjevalci fotografij so bili naključno združeni v majhne skupine. Vsak ocenjevalec je ocenjeval le enega iz vsake od 235 fotografij (le človeka na levi ali desni strani fotografije). Vsak neverbalen detajl (*sklonjena glava/dvignjena glava, obrvi normalno/dvignjene obrvi, sklonjena drža telesa/vzravnan drža telesa, nagnjenost nazaj/nagnjenost naprej, brez nasmeha/izrazit nasmeh*) vsakega udeleženca pa je ocenjevalo pet ocenjevalcev, in sicer z ocenjevalno lestvico od 1 do 9 ali pa s kontrolnim seznamom, kjer je bilo naštet: (1) prekrizane roke, (2) dotikanje (ni vključevalo rok, počivajočih v naročju, prekrizanih rok ali sklenjenih rok) in (3) komolci, naslonjeni na mizo, na koleno ali na naslon za roko pri stolu. Ocenjevalci so lahko za vsako fotografijo označili tudi po več možnosti s kontrolnega seznama.¹ Točke na kontrolnem seznamu pa so bile preoblikovane v tri cepljenja spremenljivke (prisoten/odsoten). Notranja ocena zanesljivosti med petimi ocenjevalci, ki so ocenjevali vsak detajl, je bila ocenjena z uporabo Cronbachovega alfa koeficienta. Zanesljivost je bila ocenjena posebej za zaposlenca in posebej za partnerje; ker so bili le-ti navidezno identični, so predstavili sredinski koeficient med zaposlenca in partnerji: drža glave 0,88, obrvi 0,76, drža telesa 0,76, nasmeh 0,92, prekrizane roke 0,70, dotikanje 0,68, naslonjeni komolci 0,60. V analizi spodaj vzorci rahlo variirajo zaradi manjkajočih fotografij

¹ Bili so pozorni tudi na to, ali sta roki počivali v naročju. Ker je bila ta kretnja pri pozirani fotografiji označena z zelo velikim odklonom od sredine, zlasti za človeka z nižjim družbenim položajem pri dvojici nižji družbeni položaj: moški in višji položaj: ženska, v bodoče ni bila več obravnavana.

in zato, ker se je udeleženec občasno odmaknil ali pa obrnil glavo stran od fotoaparata in zato niso mogli razbrati vseh neverbalnih vedenj.

9.1.4 Metode analize družbenega razmerja

Najprej je bilo za vsako neverbalno vedênje, ki ga je pet ocenjevalcev ocenilo s fotografije, narejeno povprečje. Potem je bila izračunana srednja vrednost za vsako udeleženčovo kretnjo z vseh štirih fotografij, ki so bile posnete med pogovorom (skrite fotografije). Te štiri fotografije so bile analizirane posebej, ker je bila zadnja, peta fotografija končna, zavestna, pozirana.

Zaposlenci in partnerji so morali oceniti svoje družbeno razmerje. Ker so ta razmerja vsi dobro ocenili, so naredili sestave zaposlencev in partnerjev glede na stopnjo oziroma rang razmerja. To so izvedli tako, da so naredili povprečje potem, ko so partnerjeve ocene razvrstili v nasprotnem vrstnem redu. In tako so ocene za oba udeleženca pri vrhu merilne lestvice pokazale, da ima zaposlenec višji družbeni položaj kot partner, medtem ko so ocene na dnu lestvice kazale, da ima zaposlenec nižji položaj kot partner (stopnja sestava = 2,5 - 9,0). To ocenjevanje položaja znotraj vsakega sestava je bilo uporabljeno z namenom, da se identificira, kdo ima višji in kdo nižji položaj v vsaki dvojici. Družbena razmerja, skrite/pozirane fotografije in spol so bili testirani z dvema faktorjema med dvojicami in z dvema faktorjema znotraj dvojice v štiri-smernem mešanem modelu enovariatne analize variance (ANOVA). V tej ANOVI so bile odvisne spremenljivke neverbalna vedênja oziroma kretnje, faktorja med dvojicami sta bila spol osebe z nižjim statusom in spol osebe z višjim statusom, faktorja znotraj dvojice pa sta bila vedênje osebe z višjim statusom nasproti vedênju osebe z nižjim statusom in pa tip fotografije (skrita, pozirana). Ta ANOVA je izključila sedem dvojic, ki so imele popolnoma enak družbeni položaj. Razlike med spoloma so bile naknadno preverjene še z uporabo točkovno-dvoserijske povezave med spoloma (0: *moški*; 1: *ženska*) in z neverbalnim obnašanjem.

9.2 REZULTATI O POVEZANOSTI MED STATUSOM IN NEVERBALNIM VEDENJEM

V nadaljevanju so predstavljeni postopki in rezultati raziskave o tem, ali se res ljudje, ki se razlikujejo po družbenem položaju, obnašajo različno.

9.2.1 Uvodna analiza

Zaposlenci in njihovi partnerji so zelo dobro ocenili medsebojna družbena razmerja, ($r(46) = -0,64$, $p < 0,0001$); negativna korelacija odraža to, da višje kot je neka oseba rangirala svoj družbeni položaj, tem nižje je druga oseba ocenila svoj družbeni položaj. Kot je bilo nakazano že prej, je bil velik razpon pri statusni neenakosti med udeležencema dvojice: na lestvici od 1-9 je bilo razmerje med statusom 2,9 - 9,0, kjer so se številke še oddaljevale v obe smeri od razpolovišča, kar kaže na še večjo neenakost. Večinoma so zaposlenci ocenili partnerje kot nižje po statusu, kot so sami, kar se vidi s primerjavo med ocenami zaposlencev in ocenami partnerjev, ko je vsak ocenil svoj položaj. Ujemanje $t(47) = 5,37$, $p < 0,0001$ (zaposlenci, $M = 6,33$, razpon = 1-9; partnerji, $M = 3,77$, razpon = 1-9). 35 od 48 zaposlencev je izbralo

partnerja z nižjim statusom, 6 jih je izbralo partnerja z višjim statusom in 7 jih je izbralo partnerja z istim družbenim položajem. Dvojice z različnim statusom se niso pomembno razlikovale glede lagodnosti, uživanja in napetosti. Rezultate le-tega sem zaradi boljše preglednosti prikazala v spodnji tabeli.

Tabela 2: Razlike v dvojicah z različnim statusom glede lagodnosti, uživanja in napetosti

STATUS: višji		M (mediana)	SD (stand. odklon)
	- lagodnost	7,63	2,03
	- uživanje	7,66	1,32
	- napetost	2,15	1,90
STATUS: nižji	- lagodnost	7,90	1,77
	- uživanje	7,41	1,55
	- napetost	2,34	1,89

Opomba: $p_s > 0,46$ od t testa

Vir: lasten prikaz

Sredine kažejo, da so v splošnem udeleženci prikazali veliko lagodnost oziroma udobje in uživanje ter manjšo napetost. Povezave med temi samoocenami in neverbalnim obnašanjem so bile narejene posebej za udeležence dvojice z nižjim statusom in posebej za dvojice z višjim statusom. Na poziranih fotografijah je bila pri udeležencih z višjim statusom bolj pokončna drža povezana z večjo napetostjo, ($r(37) = 0,39$, $p < 0,05$), in več nasmeha, povezanega z več udobja, ($r(37) = 0,38$, $p < 0,05$). Pri udeležencih z nižjim statusom pa je bila bolj dvignjena glava povezana z večjo napetostjo, ($r(37) = 0,36$, $p < 0,05$), in večja nagnjenost naprej, povezana z manjšim uživanjem, ($r(37) = -0,33$, $p < 0,05$) kot tudi z večjo napetostjo ($r(37) = 0,34$, $p < 0,05$). Na skritih fotografijah pa je bila med posamezniki z nižjim statusom bolj dvignjena glava povezana z manj udobja, ($r(39) = -0,34$, $p < 0,05$); več nasmeha je bilo povezano z manj udobja, ($r(39) = -0,31$, $p < 0,05$) kot tudi z večjo napetostjo, ($r(39) = 0,39$, $p < 0,01$). Bolj dvignjene obrvi so bile povezane z več uživanja, ($r(39) = 0,31$, $p < 0,05$) in več dotikanja sebe je bilo povezano z več udobja, ($r(39) = 0,35$, $p < 0,05$).

9.2.2 Družbeni položaj, skrito/pozirano fotografiranje in spol v povezavi z neverbalnim vedênjem

Tabela z naslovom Razlike v vedenju med udeleženci dvojic z nižjim in višjim družbenim položajem (glej Tab. 3, Pril. 2, str. 5), prikazuje glavne posledice nižjega nasproti višjemu statusu iz ANOVE, naslednja tabela (glej Tab. 4, Pril. 2, str. 5) pa kaže bistvene posledice skrite nasproti pozirani fotografiji iz iste ANOVE. Ostali učinki ANOVE so opisani v tekstu.

9.2.2.1 Dvignjena glava

Ugotovljeno je bilo, da so imeli udeleženci z nižjim statusom bolj dvignjene glave kot pa udeleženci z višjim statusom ($p < 0,05$; višja vrednost pomeni bolj dvignjeno glavo). Ta

pomembna ugotovitev ($p < 0,0001$) je bila opažena tudi pri skritem/poziranem fotografiranju, kar prikazuje Tabela 4 (glej Tab. 4, Pril. 2, str. 5). Udeleženci so pri poziranem fotografiranju dvignili glavo višje kot pa pri skritem fotografiranju. To ne preseneča zaradi tega, ker so morali pri poziranem fotografiranju pogledati gor v objektiv fotoaparata.

9.2.2.2 *Nasmeh*

Kot prikazuje Tabela 3 (glej Tab. 3, Pril. 2, str. 5) status ni pomembno povezan z nasmehom. Kakorkoli, kot kaže Tabela 4 (glej Tab. 4, Pril. 2, str. 5), so se udeleženci večkrat nasmehnili pri poziranem fotografiranju kot pa pri skritem fotografiranju ($p < 0,0001$). Interakcija je bila skrito/pozirano fotografiranje in spol udeleženca z nižjim statusom ($F(1,35) = 14,54$, $p < 0,001$).

Pri skritih fotografijah velja, da nasmeh (združeno za oba udeleženca dvojice) ni bil povezan s spolom udeleženca z nižjim statusom (moški z nižjim statusom, $M = 2,81$; ženska z nižjim statusom, $M = 2,32$), toda pri poziranih fotografijah (združeno za oba udeleženca dvojice) je bil nasmeh dokazano večji, ko je bil udeleženec nižjega statusa ženska ($M = 5,67$), kot pa če je bil moški ($M = 3,89$). Interakcija pri nasmehu je bila v treh smereh: skrito/pozirano fotografiranje in spol udeleženca z nižjim statusom ter spol udeleženca z višjim statusom ($F(1,35) = 4,02$, $p = 0,05$) (glej Tab. 5, Pril. 2, str. 6).

V Tabeli 5 (glej Tab. 5, Pril. 2, str. 6) se jasno vidi učinek skritega oziroma poziranega fotografiranja (to je, da so vse sredine pri poziranih fotografijah večje od sredin pri skritih fotografijah). Kakorkoli, skrite in pozirane fotografije so se razlikovale med štirimi vzorci združb, ki so jih ustvarili z menjavo spola udeleženca v dvojici. Kar je najbolj osupljivo, je količina nasmeha v združbi, v kateri sta bila oba udeleženca ženskega spola. Na skritih fotografijah je bilo v primerjavi z ostalimi kombinacijami med spoloma najmanj nasmeha opaženega pri dvojici ženska – ženska ($M = 2,12$), ravno nasprotno pa je bilo pri poziranih fotografijah, kjer je bilo v takšni združbi ($M = 6,64$) opaženega največ nasmeha. Iz tega sledi, da so ženske bolj občutljive na okoliščine fotografiranja.

9.2.2.3 *Dotikanje sebe*

Niti status niti skrito/pozirano fotografiranje ni pomembno povezano z dotikanjem sebe. Odkrili pa so dve pomembni dejstvi. Prvič, pri interakciji status in spol udeleženca z nižjim statusom, ($F(1,35) = 4,56$, $p < 0,05$), je bil status različno povezan z dotikanjem sebe – odvisno od spola udeleženca z nižjim statusom. Ko je bil udeleženec z nižjim statusom moškega spola, se je udeleženec z višjim statusom večkrat dotaknil ($M = 0,28$) kot udeleženec z nižjim statusom ($M = 0,11$). Toda, ko je bil udeleženec z nižjim statusom ženska, ni bilo razlik med statusoma (ženska z nižjim statusom, $M = 0,16$; ženska z višjim statusom, $M = 0,15$).

Drugič, pri interakciji skrite/pozirane fotografije in spol udeleženca z nižjim statusom, ($F(1,35) = 4,20$, $p < 0,05$), pa je bilo ugotovljeno, da so se na skritih fotografijah udeleženci

dotaknili sebe večkrat, če je bil udeleženec z nižjim statusom ženska ($M = 0,18$), kot če je bil moški ($M = 0,12$). Toda ta razlika med spoloma je bila v nasprotju s poziranimi fotografijami, kjer so se udeleženci dotaknili sebe večkrat, ko je bil predstavnik nižjega statusa moški ($M = 0,26$), kot če je bila ženska ($M = 0,14$).

9.2.2.4 *Naslanjanje*

Tabela 3 (glej Tab. 3, Pril. 2, str. 5) prikazuje, da se človek z višjim statusom večkrat naslanja kot človek z nižjim statusom ($p < 0,01$). Interakcija status in udeleženec z nižjim statusom je dala pomembne ugotovitve ($F(1,35) = 5,60$, $p < 0,05$). Ko je bil udeleženec z nižjim statusom moški, se je udeleženec z višjim statusom večkrat naslonil ($M = 0,71$) kot udeleženec z nižjim statusom ($M = 0,39$). Razlika pa ni bila bistvena, če je bil udeleženec z nižjim statusom ženskega spola (višji status, $M = 0,56$; nižji status, $M = 0,53$). Pri interakciji status in spol udeleženca z nižjim statusom ter spol udeleženca z višjim statusom ($F(1,35) = 7,25$, $p = 0,01$), pa je bilo odkrito pomembno dejstvo. Le-to je pokazalo, da je bila interakcija status in spol udeleženca z nižjim statusom v glavnem točna, ko je bil udeleženec z višjim statusom ženskega spola.

9.2.2.5 *Pokončna drža, nagnjenost naprej, dvignjene obrvi in prekrizane roke*

Tabela 3 in Tabela 4 (glej Tab. 3 in Tab. 4, Pril. 2, str. 5) kažeta, da niti status niti skrito/zavestno fotografiranje ni bistveno povezano s temi kretnjami. Tudi z ANOVO niso odkrili posebnih učinkov.

9.2.3 **Razlike med spoloma in neverbalno vedênje**

Čeprav so bile razlike med spoloma, raziskane z ANOVO, pravkar opisane, je poučno tudi, da se razišče razlike med spoloma kot preproste primerjave v parih. Namesto da bi to naredili s t testi, so uporabili točkovne-dvoserijske korelacije oziroma povezave, kar je dalo enako p-vrednost kot t, pokazalo pa je tudi magnitudo učinka pri korelaciji med spolom za vsako kretnjo. Za te povezave je bil spol preprosto kodiran z 0 (moški) in z 1 (ženska). Te povezave, ki jih prikazuje Tabela 6 (glej Tab. 6, Pril. 2, str. 6), so bile raziskane posebej za posameznike z nižjim in posebej za posameznike z višjim statusom, ker je njihova medsebojna odvisnost izključila njihovo združitev v en vzorec. Bilo je nekaj pomembnih razlik med spoloma. Čeprav ne konsistentno med udeleženci in skritimi/poziranimi fotografijami, je evidentirano, da so ženske sedele bolj pokončno, so bile večkrat nagnjene naprej, so se večkrat nasmehnile in so večkrat dvignile obrvi kot moški. Med vsemi razlikami med spoloma na skritih in poziranih fotografijah je bila najbolj očitna razlika pri nasmehu: pri skitem fotografiranju ni bilo razlik, pri poziranem fotografiranju pa so se ženske z nižjim statusom opazno večkrat nasmehnile kot moški z nižjim statusom (razlika pri posameznikih z višjim statusom je sicer tudi bila pozitivna, vendar ne bistveno, $p < 0,12$).

Iz opisane raziskave lahko, kot je bilo že omenjeno, ugotovimo, da niti status niti skrito/zavestno fotografiranje ni bistveno povezano s kretnjami, kot so dvignjena glava, pokončna drža, nagnjenost naprej, nasmeh, dvignjene obrvi, prekrizane roke, dotikanje sebe in naslanjanje. Vendar pa lahko iz tega izluščimo tudi, da status vendarle vpliva na obnašanje

človeka, saj so ugotovili, da imajo ljudje, ki uživajo višji status, manj dvignjene glave, se večkrat naslanjajo itd. kot ljudje z nižjim statusom. Ugotovili pa so tudi, da je status različno povezan z dotikanjem sebe, kar je predvsem odvisno od spola udeleženca z nižjim statusom in pa, da so ženske bolj občutljive na okoliščine fotografiranja, zlasti glede nasmeha. Moje mnenje je, da status še kako vpliva na obnašanje človeka. Zato si upam trditi, da če nekdo uživa višji status na družbeni lestvici, bo po vsej verjetnosti bolj samozavesten, bolj optimističen, bolj »uglajen« kot nekdo, ki ima nižji status. Poleg tega lahko iz raziskave ugotovimo tudi, da se je vloga ženske v današnjem času spremenila – predvsem zaradi statusa, ki ga uživajo. Tako smo zaradi tega postale bolj »močne« in samozavestnejše tako sicer kot tudi v poslovnem svetu. To nam dokazujejo tudi držje na skritih fotografijah. Večja samozavest je izražena z bolj pokončno držjo pri sedenju, kot je le-ta opazna pri moških. Večje zanimanje kažemo z večjo nagnjenostjo naprej. Tudi nasmehnemo se večkrat kot moški, kar kaže, da kljub vsem življenjskim naporom, ko mora biti današnja ženska hkrati dobra žena, dobra mati in dobra sodelavka in kljub vsemu stresu, ki ga takšen način življenja prinaša, še vedno nismo izgubile optimizma.

10 STATUS, SPOL IN NEVERBALNO VEDÊNJE: RAZISKAVA MEDSEBOJNIH ODNOSOV MED ZAPOSLENIMI V PODJETJU

Ta študija je bila septembra 1999 objavljena v reviji *Personality and Social Psychology Bulletin* in je preiskovala organizacijski status, ki je opredeljen kot moč in vpliv znotraj podjetja, in spol kot napovednik neverbalnega vedênja med zaposlenimi v podjetju (N = 46). Med igranjem strukturiranih vlog so bili udeleženci le-teh snemani. Vsak udeleženec je bil udeležen v dvojni interakciji, in sicer z dvema različnima partnerjema. Neverbalna vedênja, sporočena z obrazom, telesom in kvaliteto glasu, so bila merjena z odnosi celotne razsežnosti (dominanca oziroma oblast, izrazitost in prijaznost) in z diskretnim vedênjem, kot je nasmeh, kimanje, gestikuliranje oziroma izražanje z gibi rok, bolšćanje in prekinjanje. Status in posledice zaradi spremembe spola so bili raziskani tako znotraj dvojic kot tudi pri vsakem posamezniku. Čeprav se je pojavilo nekaj posledic zaradi statusa in spremembe spola, se s tem še vedno ne more potrditi celotne Henleyeve hipoteze, da lahko razlike pri statusu pojasnijo razlike med spoloma pri neverbalnem vedênju. Razlike med spoloma so postale bolj izrazite, ko so bile razlike v statusu bolj kontrolirane, nadzirane.

10.1 METODA

10.1.1 Pregled poteka raziskave

Raziskava je bila izvedena na sedežu družbe, ki ima verigo trgovin. Zaposlenci so bili razvrščeni v dvojice in njihove interakcije pri strukturiranih nalogah so bile snemane v začasnem snemalnem studiu v podjetju. Vsi zaposlenci, razen dveh, so pri obeh interakcijah imeli drugega parterja. Vpliv v organizaciji je bil merjen s srednjo vrednostjo, izračunano iz samoocen, ocen predsednika oziroma izvršnega direktorja in iz ocen kadrovika. Učinki statusa so bili proučevani na dva načina, in sicer znotraj dvojice in posamezno. Status znotraj dvojice je bil definiran kot razmerje med položajema obeh udeležencev v posamezni dvojici, njegovi

učinki pa so bili preiskovani z načinom vedénja med partnerjema v tej dvojici. Posamezen status pa je bil definiran kot posameznikov položaj v razmerju s celotnim vzorcem. Njegovi učinki so bili raziskani na ta način, da se je določila srednja vrednost vedénja, ki ga je pokazal do obeh partnerjev, s katerima je sodeloval v interakcijah.

10.1.2 Vzorec

Zaposlenci

Udeleženci so bili zaposlenci (N = 46) na sedežu podjetja, ki ima v Bostonu dobičkonosno trgovsko verigo (24 moških, 22 žensk; M starost = 39,25, razpon = 25 do 64; M število let zaposlitve v podjetju = 10,53, razpon = 1 do 27). Vabilo je bilo poslano vsem 82 zaposlencem, od katerih jih 5 ni bilo zainteresiranih za sodelovanje, 31 pa jih ni odgovorilo na številne klice. V vabilu je bilo razloženo, da zaposlenci ne bodo prejeli nobene posamezne kompenzacije za sodelovanje, ampak bodo skupno donacijo v višini 1.000 ameriških dolarjev v imenu organizacije namenili dobrotelni ustanovi. 42 zaposlencev se je udeležilo dveh zasedanj, vsako zasedanje pa je bilo z drugim partnerjem, ki je bil izbran na slepo, kolikor je bilo le-to mogoče. Čeprav je bil namen, da imajo zaposlenci dve različni interakciji, vsako z drugim partnerjem, sta se dva zaposlenca zaradi težav pri razporejanju lahko udeležila le ene interakcije. Skupno so posneli 44 interakcij med dvojicami (10 moških dvojic, 25 mešanih dvojic in 9 ženskih dvojic). Raziskava je bila potencialnim udeležencem opisana kot raziskava o medsebojnem delovanju članov organizacije.

Opazovalci

Opazovalci (N = 298) so bili študentje, ki obiskujejo predavanja Seznanjanje s psihologijo. Iz montiranih posnetkov na video (n = 216) in avdio kasetah (n = 82), kamor je izurjen asistent raziskovalca kodiral več dodatnih vedénj, so morali podati oceno neverbalnih namigov. Za to so prejeli bonus točke k izpitu.

10.1.3 Postopek

Ustvarjanje dvojic

Zaposlenci, ki so izrazili interes za sodelovanje v raziskavi, so bili po abecednem redu napisani na seznam k ostalim sodelujočim zaposlencem, ki so izrazili podobno razpoložljivost (primeren dan, čas). Vsak zaposlenec je bil nato naključno združen z drugo osebo iz istega seznama. Če so težave pri razporejanju naredile to ustvarjanje dvojic nemogoče, je bila naključno izbrana še ena oseba iz tega istega seznama. Namreč, bila sta le dva zaposlenca, ki sta se strinjala glede ure sestanka. Tako je prilagajanje udeležencem razporedom sprožilo nekaj odklona od originalne izbire na slepo. Udeleženci pred zasedanjem niso bili seznanjeni z identiteto njihovega partnerja pri interakciji. Na koncu prve interakcije je vsak udeleženec ocenil svoj status v organizaciji. Drugo zasedanje je bilo po enakem postopku kot prvo, le da je v interakciji sodeloval drug partner. V 35 od 44 dvojic so si bili udeleženci podobni glede na to, ali je bila to njihova prva ali druga interakcija (npr., posamezniki, ki so imeli prvo interakcijo, so bili združeni s posamezniki, ki so tudi imeli prvo interakcijo, in posamezniki, ki so imeli svojo drugo interakcijo, so bili združeni s posamezniki, ki so tudi imeli svojo

drugo interakcijo). Težave pri razporejanju so se odrazile v 9 mešanih dvojicah, kjer so bili med seboj združeni udeleženci s prvo interakcijo in udeleženci z drugo interakcijo.

Naloge

Zaposlenca, ki sta bila razporejena skupaj v dvojico, sta bila obveščena, da ju bodo med nalogama snemali. Med prvo aktivnostjo (6 minut) je bilo zaposlencema naročeno, da naj sedeta in se pogovarjata o tem, kaj imata in česa nimata rada v Bostonu. Povedali so jima tudi, da lahko govorita tudi o drugih temah, čeprav so teme o delu skušali preprečiti. Med drugo aktivnostjo (15 minut) pa je bilo zaposlencema naročeno, naj zgradita zgradbo, ki bo visoka 15 inč (1 inča = 2,54 cm). Pri tem sta lahko uporabila papirnate skodelice, slamice, prejo, ročno izdelane palice, sponke za papir, zobotrebce, bambusovo špilo (paličica za nabadanje mesa), ozek neprosojen trak in škarje. Vsi pripomočki so morali biti uporabljeni na estetski in prikupen način.

Status v organizaciji

Zaposlenci so morali odgovoriti na dve vprašanji o njihovem položaju znotraj organizacije, in sicer po tem, ko so prebrali naslednje navodilo:

»Naslednji dve vprašanji zadevata vaš položaj v organizaciji oziroma kakšno moč in položaj mislite, da imate v podjetju. Z močjo in položajem mislimo na velikost vaše avtoritete in vaše sposobnosti odločanja, ki zadevajo vas in druge. Radi bi vprašali tudi o moči in položaju, povezanim z vašo formalno pozicijo in opisom dela in tudi o vaši osebni ali neformalni moči in položaju. Zanimata nas oba vidika, ker je včasih lahko oseba veliko bolj vplivna znotraj organizacije, kakor pa bi bila lahko glede na formalni opis delovnega mesta in nasprotno, oseba z višjim formalnim rangom znotraj organizacije ima lahko včasih relativno malo dejanske moči in vpliva.«

Zaposlenci so morali izpolniti dve 11-točkovni lestvici, kjer je bilo označeno: *manjša formalna moč in položaj/višja formalna moč in položaj in zelo majhna neformalna moč in položaj/večja neformalna moč in položaj*. Po končanem snemanju vseh interakcij med dvojicami, sta/so zaposlenca z isto lestvico ocenila/i tudi predsednik in/ali izvršni direktor in kadrovnik. 6 ocen položaja (formalno/neformalno x 3 odgovorni) je bilo zelo povezanih. Glavne komponente analize so odkrile le en faktor, ki je utemeljil 86% variance. Cronbachov alfa koeficient za notranjo strnjenoost za 6 ocen je bil 0,97. Zaradi vseh naknadnih analiz je bilo teh šest ocen združenih v eno sestavljeno oceno položaja (M = 5,94, razpon = 1 do 11). Te sestavljene ocene položaja so bile kasneje uporabljene za klasificiranje posameznikov znotraj vsake dvojice, in sicer glede na to, ali imajo višji ali nižji položaj (status znotraj dvojice) in tudi za karakteriziranje posameznikov glede dolžine uživanja takšnega položaja nasproti vsem ostalim udeležencem (posamezen status).

Stimulativne kasete

Posamezno izdane videokasete so bile narejene z vsebino: (a) izrezki začetkov diskusije (prvih 40 sekund vsake diskusije), (b) izrezki koncev diskusije (prvih 40 sekund po pretečenih

3 minutah), (c) izrezki začetkov naloge z gradnjo (prvih 40 sekund gradnje) in (d) izrezki koncev naloge z gradnjo (prvih 40 sekund po pretečenih 6 minutah). Avdio kasete pa so bile narejene samo za diskusijo, ker je bilo izražanje med nalogo z gradnjo tipično zelo kratko. Te kasete so vsebovale ali izrezke začetkov (prvih 15 sekund govora pri vsaki dvojici) ali pa izrezke koncev (izbranih 15 sekund po pretečenih 3 minutah ali blizu tega kolikor je bilo mogoče). Govorni izrezki so bili kasneje elektronsko filtrirani z uporabo nizko-pasovnega filtra (A.P. Circuit Corporation). Le-ta je eliminiral oziroma izločil visokofrekvenčne govorne signale in naredil besede nerazumljive, pri tem pa je zadržal kvantiteto zlogov in druge tonske posebnosti.

10.1.4 Ocenjevanje vedênj

Postopek

Ocenjevalci video posnetkov so bili na slepo razdeljeni v skupine po 3, da bi ocenili posamezna vedênja na eni izmed štirih izdanih kaset, opisanih zgoraj. Nato so bili naključno izbrani še za opazovanje enega člana dvojice – na levi ali na desni strani monitorja (druga stran monitorja je bila prekrita, zato da so na ta način prikrili partnerja v dvojici). Video posnetki, ki so jih ocenjevalci ocenjevali, so bili brez glasu. Ocenjevalci glasovnih izrezkov pa so bili razdeljeni v skupine po 12 do 15, da so poslušali eno izmed elektronsko filtriranih avdio kaset, opisanih zgoraj.

Video izrezki (ocenjevani brez glasu)

Naslednje postavke so opazovalci ocenili s pomočjo 9-točkovne lestvice: ustrežljiv/podrejen – dominanten/nadrejen, napet/živčen – miren/sproščen, hladen/neprijazen – topel/prijazen in neizrazit – zelo izrazit. Opazovalci so upoštevali pogostost kimanja, dotikanja sebe, kretenj z rokami in nasmeha. Izkušen opazovalec pa je beležil pogostost uporabe govornih mašil, prekinitvev (definiranih kot: ko si en udeleženec vsiljivo polasti pravico do govora, medtem ko drug govori), dotikanja partnerja in dolžino časa nagnjenosti naprej (to ni bilo upoštevano pri nalogi z gradnjo, ker so udeleženci le-tam stali), govora, bolščanja v partnerja (to ni bilo upoštevano pri nalogi z gradnjo, ker so udeleženci večino časa gledali v strukturo, ki so jo gradili) in nasmeha.

Avdio izrezki (ocenjevani iz filtriranih kaset)

Ocenjevalci so pri ocenjevanju govora uporabili naslednjo 9-točkovno lestvico: hladen – topel, neprijazen – prijazen, neprijeten – prijeten (kasneje zaradi visoke medsebojne primerljivosti združen v sestavino topel), napet – umirjen, neudoben – udoben, zaskrbljen – pomirjen (kasneje zaradi visoke medsebojne primerljivosti združen v sestavino umirjen), vdan – dominanten, šibak – močan, z nižjim položajem – z višjim položajem (kasneje zaradi visoke medsebojne primerljivosti združen v sestavino dominanten).

Zanesljivost ocenjevalcev

Za ocenjevalce video izrezkov je bila zanesljivost (Cronbachova alfa) ocenjena po prvem in zadnjem izrezku skupaj. Iz tega je bilo kasneje izračunano povprečje, da bi se zagotovila

večja zanesljivost. Srednje vrednosti alfe za osem spremenljivk so se med prvimi in drugimi partnerji med pogovorom in pri nalogi z gradnjo gibale od 0,36 pri oceni umirjen in na videu dominanten do 0,82 pri oceni kretenj z rokami. Zaradi manjše zanesljivosti in pomanjkanja pomembnih učinkov so o ocenah umirjenosti le malo razpravljali. Kljub manjši zanesljivosti pa so zaradi pomembnih učinkov obdržali dotikanje sebe in dominantnost na videoposnetku. Zanesljivost izkušenega opazovalca je bila ocenjena z drugim opazovalcem, ki je neodvisno, z uporabo Paersonove korelacije (r) kot indeksom zanesljivosti, presodil 10 interakcij. Zanesljivost izkušenega opazovalca se je med sedmimi spremenljivkami gibala od 0,88 do 1,00. Zanesljivost (alfa) za skupine 12 – 15-ih ocenjevalcev filtriranega govora se je za 9-točkovno lestvico gibala med 0,53 do 0,82 z mediano oziroma srednjo vrednostjo 0,78; ker so se posamezne sestavine na lestvici za glasovno oceno združile, je zanesljivost teh sestavin preseгла 0,90.

10.2 REZULTATI O POVEZAVI MED STATUSOM, VEDENJEM IN SPOLOM

10.2.1 Status znotraj dvojice, spol in vedénje

Na 11-točkovni lestvici za ocenjevanje statusa sta se statusa obeh udeležencev v dvojici razlikovala s povprečno razliko 2,92 točk, ($F(1,40) = 79.35$, $p < 0,0001$, $r = 0,82$), in sicer od najnižjega 0,17 točke do najvišjega 7,50 točke. Partnerji z višjim položajem so bili starejši, ($F(1,31) = 4,08$, $p = 0,05$, $r = 0,34$) in bolj izobraženi ($F(1, 39) = 13,79$, $p < 0,001$, $r = 0,51$) kot njihovi partnerji z nižjim položajem.

Za ocenitev povezave med statusom in vedénjem so bile analize variance oziroma razhajanj (ANOVA) napravljene ločeno za pogovor in za nalogo z gradnjo, pa tudi za njuno povprečje, ko sta bili ti nalogi točkovani (glej pod 10.1 Metoda). Enota analize je bila dvojica, sestava po spolu je bila razlikujoči se faktor med dvojicami (moški z nižjim statusom – moški z višjim statusom, moški z nižjim statusom – ženska z višjim statusom, ženska z nižjim statusom – moški v višjim statusom in ženska z nižjim statusom – ženska z višjim statusom), status znotraj dvojice (nižji, višji status) pa je bil ponavljajoči se merilni faktor. Glavni učinki zaradi sestave po spolu v tej ANOVI niso bili v interesu, ker so predstavljali povprečje članov dvojic z višjim in nižjim statusom.

Glavni učinki zaradi spremembe statusa so se pojavili pri velikem številu spremenljivk, variabel (glej Tab. 7, Pril. 3, str. 7). Glede na video posnetek je bil partner z višjim položajem pri pogovoru in pri nalogi z gradnjo (ali pri njunem povprečju) ocenjen kot bolj dominanten, bolj gospodovalen, bolj izrazit, bolj prijazen in je uporabljal več kretenj z rokami, več govoril in več kimal kot partner z nižjim položajem. Našli so malo značilnih interakcij sestava po spolu in status. Edine, ki so jih lahko takoj interpretirali, so bile pri nasmehu, kimanju in glasovni dominanci. Pri vsaki primerjavi med spoloma (znotraj mešanih dvojic in med dvojicami ženska – ženska in moški – moški) je interakcija odkrila učinke zaradi spremembe spola, ki so pokazali, da se ženske večkrat nasmehnejo, več kimajo in so ocenjene z nižjo glasovno dominanco kot moški. Učinki zaradi spola so bili nadaljnje raziskani z ANOVO, ki je proučevala vedénje samo enega partnerja naenkrat: razlikovalni faktor med dvojicami je bil

spol partnerja z višjim in nižjim položajem, odvisne spremenljivke pa so bila različna vedénja partnerja z višjim ali nižjim položajem. Učinki zaradi spremembe spola so bili bolj pogosti pri partnerju z višjim položajem. Ženska z višjim položajem je bila v primerjavi z moškim z višjim položajem glede na video posnetke ocenjena kot bolj prijazna, bolj izrazita, je več kimala in se večkrat nasmehnila. Glede na avdio posnetke pa je bila ocenjena, da ima bolj prijazen glas in manjšo glasovno dominanco. Med člani z višjim položajem sta bila le dva značilna učinka: glasovi žensk z višjim položajem so bili ocenjeni kot bolj prijazni in manj dominantni kot glasovi moških z višjim statusom.

Še ena serija ANOVE je ponovno pregledala vedénje osebe z višjim ali nižjim statusom, toda namesto statusa kot neodvisne spremenljivke je vključila razliko v statusu med partnerjema. Ta razlika je bila šifrirana v tretjine z namenom, da bi se zagotovila majhna (vključevala je tri dvojice, pri katerih ni bilo razlik v statusu), srednja ali velika razlika. Kot prikazuje Tabela 9 (glej Tab. 9, Pril. 3, str. 8), je bilo pri razliki v statusu več linearnih učinkov: ko je razlika v statusu naraščala, je bilo za partnerje z višjim položajem na video posnetku značilno, da so manj dominantni in da manj govorijo. Za partnerje z nižjim položajem pa je bilo značilno, da so manj kimali, se več dotikali sebe, večkrat prekinjali in več govorili. Ko se je razlika v statusu povečevala, so partnerji z višjim položajem postajali manj oblastni, medtem ko za partnerje z nižjim položajem velja ravno obratno. Ugotovitev, da je dotikanje sebe pri partnerjih z nižjim položajem naraščalo z večanjem razlike v statusu, kaže na to, da lahko naraščajoča razlika povzroči ali naraščanje samozavesti ali pa naraščanje neprijetnosti pri osebi z nižjim statusom. Ta ANOVA je poleg razlik, ki jih prikazuje Tabela 8 (glej Tab. 8, Pril. 3, str. 7), odkrila še več razlik med spoloma. Ženske z višjim statusom so se med nalogo z gradnjo in tudi na splošno večkrat dotaknile svojega partnerja kot moški z višjim položajem. Ženske z nižjim položajem so pri pogovoru in tudi na splošno prekinjale manj in kimala več kot moški z nižjim položajem (vsi $p < 0,05$). Odkrita je bila le ena pomembna interakcija, spol in razlika v statusu, ki je pokazala, da so moški z nižjim položajem prekinjali večkrat kot pa ženske z nižjim položajem, ko je bila razlika v statusu majhna ali velika, kar pa ne velja, če je bila razlika srednja ($p < 0,001$).

10.2.2 Status posameznika, spol in vedénje

Kot je bilo že prej omenjeno, je analiza posameznikovega statusa definirana kot status človeka v razmerju do vseh zaposlencev, sodelujočih v tej študiji. Posameznikov status je bil definiran kot kombinacija ocen vpliva v organizaciji, ki so jo naredili predsednik, izvršni direktor, kadrovik in posameznik sam. Vedénje pa je bilo definirano kot povprečje vedénj med obema interakcijama. V dveh primerih, kjer ni bilo drugega partnerja, se je upošteval le en interakcijski partner.² Posamezen status in status znotraj dvojice sta bila značilno korelirana ($r = 0,52$ za prvega partnerja in $r = 0,63$ za drugega partnerja), kar pomeni, da višji

² Tretiranje posameznikov kot ločenih enot analize, ko so dejansko bili združeni v pare, kaže nekaj odvisnosti. Kakorkoli, absolutna srednja vrednost korelacije med člani z nižjim in višjim statusom je bila le 0,16. Povprečje, ki so ga naredili za posameznika med dvema različnima interakcijama, do neke mere nasprotuje odvisnosti, ker ocene posameznika niso vezane le na enega interakcijskega partnerja.

ko je bil status posameznika v podjetju, bolj verjetno je bilo, da bo le-ta v dvojici član z višjim statusom.

Prvi način ogledovanja posameznikovega statusa in vedênja je bil z menjavanjem največjih razlik med glavnimi komponentami oziroma sestavinami analize. Status je bil vključen skupaj s celotnimi točkami za vsako vedênje (ali pa le s točkami pri pogovoru za te spremenljivke, če le-te niso bile točkovane pri nalogi z gradnjo). Menjavanje različnih števil koeficientov je dalo zelo razločno in razločljivo 5-koeficientno rešitev. Koeficient 1, označen s **prijazen in odkrit**, sestavljen iz pogostosti nasmeha, trajanja nasmeha, pogostosti dotika, trajanja bolščanja in ocene prijaznosti in izrazitosti na video posnetku (povprečna obremenitev = 0,68). Koeficient 2, označen s **sprejemljiv**, sestavljen iz pogostosti kimanja, pogostosti prekinjanja (nasprotno), ocene gospodovalnega tona glasu (nasprotno) in ocene prijaznega tona glasu (absolutna povprečna obremenitev = 0,73). Koeficient 3, označen z **dominanten**, sestavljen iz dolžine govora, števila govornih mašil (nasprotno), pogostosti kretenj z rokami in ocene dominanc na video posnetku (absolutna povprečna obremenitev = 0,60). Koeficient 4, označen z **zaskrbljen**, sestavljen iz pogostosti dotikanja sebe in ocene umirjenosti na video posnetku (nasprotno) (absolutna povprečna obremenitev = 0,69). In koeficient 5, označen z **visok položaj**, sestavljen iz statusa, umirjenega tona glasu in trajanja nagnjenosti naprej (nasprotno) (absolutna povprečna obremenitev = 0,58). Na ta način je status obremenjen le v tem koeficientu (obremenitev = 0,82), pri drugih koeficientih pa so se obremenitve statusa gibale od - 0,09 do 0,03.

Drugi pristop k razumevanju zveze med vedênjem in statusom posameznika kot tudi spola je temeljil na korelaciji med statusom in vedênjem. Kot prikazuje Tabela 10 (glej Tab. 10, Pril. 3, str. 8), so bili posamezniki z višjim statusom ocenjeni z nižjo oceno za prijaznost glasu in z višjo oceno za sproščenost glasu in glasovno dominanco ter so se manj nagibali naprej v primerjavi s posamezniki z nižjim statusom. Ko so bili starost, izobrazba in število let v podjetju nadzorovani s pomočjo delne korelacije, so bili posamezniki z višjim statusom ocenjeni, da imajo bolj umirjen glas (delno $r(35) = 0,30$, $p = 0,07$), da so bili bolj izraziti na video posnetku (celotno), (delno $r(35) = 0,28$, $p < 0,10$) in so se manj nagibali naprej (delno $r(35) = - 0,38$, $p < 0,05$). Pri računanju delnih korelacij se zaradi izgub v stopnjah neodvisnosti spleča upoštevati tudi velikost oziroma jakost. Sledeče spremenljivke so vse pokazale delno korelacijo več kot 0,20 s statusom posameznika: več prijaznosti na video posnetku (pri pogovoru, gradnji in skupaj), več kimanja (pri pogovoru in skupaj), več izrazitosti (pri pogovoru in gradnji), bolj pogost nasmeh (pri pogovoru in skupaj) in več glasovne dominanc. Potemtakem so posamezniki z višjim položajem bolj umirjeni, prijaznejši in samozavestnejši (glede na njihovo glasovno dominanco).

Ko so bili moški in ženske proučevani ločeno, je razmerje med statusom in neverbalnim vedênjem pokazalo zanimive razlike. Med pogovorom so moški z višjim statusom uporabljali več mašil ($r(22) = 0,42$, $p < 0,05$) in so manj prekinjali ($r(22) = - 0,39$, $p < 0,06$) kot moški z nižjim statusom. Pri ženskah pa so se številna vedenja razlikovala glede na višji ali nižji

položaj, kar prikazuje Tabela 11 (glej Tab. 11, Pril. 3, str. 9). Pri pogovoru ali pri nalogi z gradnjo ali pri njuni sestavi so bile ženske z višjim položajem ocenjene kot bolj prijazne in bolj izrazite na video posnetku kot ženske z nižjim položajem. Poleg tega so tudi več kimale, bolj bolščale uporabljale več kretenj z rokami in manj govornih mašil.

Še en način za preiskavo učinkov zaradi spremembe spola pri korelaciji status – vedênje je računanje delnih korelacij med statusom in vedênjem z nadzorom nad spolom. Te delne korelacije so pokazale, da je bil višji položaj povezan z višjo oceno dominance na video posnetku pri nalogi z gradnjo ($r(43) = 0,31$, $p < 0,05$), z več kimanja pri pogovoru in skupaj (oba $r(43) = 0,39$, $p < 0,01$) in z več bolščanja pri pogovoru ($r(43) = 0,35$, $p < 0,05$). Posamezniki z višjim statusom so se pri pogovoru večkrat nagibali k nasmehu ($r(43) = 0,26$) in so manjkrat težili k nagnjenosti naprej ($r(43) = -0,28$, oboje $p < 0,10$).

Razlike med spoloma pa so bile pregledane tudi neposredno. Prvi stolpec v Tabeli 12 (glej Tab. 12, Pril. 3, str. 9), prikazuje, da so ženske več kimale in se večkrat nasmehnile kot moški. Dobile so tudi višje ocene za prijaznost glasu in nižje za glasovno dominanco. Rezultati pri verjetnosti $p < 0,10$ so nadalje pokazali, da so ženske prejele nižje ocene za sproščenost glasu pri pogovoru ($r(44) = 0,26$), da so manjkrat prekinjale pri pogovoru in skupaj ($r(44) = -0,26$ in $-0,27$) in da je na splošno njihov nasmeh trajal dlje ($r(44) = 0,25$).³

Glavno teoretično vprašanje je, ali so lahko neverbalne razlike med spoloma pojasnjene z razliko med spoloma pri statusu, saj je bila korelacija med statusom posameznika in spolom, ($r(44) = -0,53$, $p < 0,0001$). Rezultati, predstavljeni zgoraj, so zasejali dvom v razlago statusa, ker večina vedênj, ki kažejo razlike med spoloma, ni pokazalo vzporednih razlik pri statusu. Da bi lahko direktno testirali hipotezo o statusu, so izračunali delne kalkulacije med spolom in neverbalnim vedênjem. Spremenljivke, ki so imele pomembne ($p < 0,05$) korelacije s spolom, so vse ostale pomembne tudi po deljenju. Pri tem jih je večina po obsegu postala večja, kar je prikazano v srednjem stolpcu Tabele 12 (glej Tab. 12, Pril. 3, str. 9). Le dve korelaciji z verjetnostjo $p < 0,10$ po deljenju nista več dosegli te stopnje pomembnosti, in to sta bili sproščenost glasu in dolžina nasmeha. Korelacija, imenovana prekinitve z verjetnostjo $p < 0,10$, je po deljenju pri pogovoru in skupaj dosegla verjetnost $p < 0,05$. Po delni izključitvi statusa se je pojavilo več vedênj, ki so bili korelati spolu: ženske so bile na video posnetku ocenjene kot prijaznejše (pri pogovoru), ($r(43) = 0,28$, $p < 0,10$), kot bolj dominantne (pri nalogi z gradnjo), ($r(43) = 0,25$, $p < 0,10$) in kot bolj izrazite (pri nalogi z gradnjo), ($r(43) = 0,30$, $p < 0,05$). Uporabljale so tudi več govornih mašil (pri nalogi z gradnjo), ($r(43) = 0,25$, $p < 0,10$) in so dlje časa bolščale v svojega partnerja (pri pogovoru), ($r(43) = 0,33$, $p < 0,05$). Potemtakem razlike med spoloma pri neverbalnem vedênju v tej študiji niso bile razložene z razlikami med spoloma pri statusu. Vendar je status dejansko zatrl več razlik med spoloma, ki

³ Učinki zaradi spremembe spola so bili preiskani tudi kot funkcija starosti. V ANOVI je bil spol križan s tristopenjskim starostnim faktorjem (25 do 33 let, 34 do 44 let in 45 do 65 let). Pri dveh vedênjih je interakcija spol in starost pokazala, da je učinek zaradi spremembe spola relativno večji pri najmlajši skupini (kimanje pri nalogi z gradnjo, $p < 0,05$ in prijaznost glasu, $p < 0,06$).

so postale vidne šele, ko je bil učinek statusa odstranjen. Pri drugih analizah povezanosti spola in neverbalnega vedênja so preverjali tudi tri druge, s statusom povezane spremenljivke, in sicer starost, izobrazbo in število let, zaposlenih v podjetju. Kot prikazuje zadnja kolona v Tabeli 12 (glej Tab. 12, Pril. 3, str. 9), je delna izločitev teh treh spremenljivk naredila tudi majhno razliko pri razlikah med spoloma.

S to raziskavo so torej skušali ugotoviti pravilnost ali nepravilnost Henleyeve hipoteze, ki pravi, da lahko razlike pri statusu pojasnijo razlike med spoloma pri neverbalnem vedênju. Moje mnenje je, da lahko. Npr., če vzamem moškega, ki je nižji po statusu, in žensko, ki ima višji status, verjamem, da se bo moški povsem drugače obnašal do te ženske, kot pa če bi bila na istem nivoju ali pa če bi bil moški tisti, ki ima višji položaj. Če pretiravam v razmišljanju in rečem, da je ta moški, ki je nižji v statusu, zafrustriran, predpostavljam, da se zelo malokrat nasmehne ali pa se sploh ne. Če pa vzamem, da ima moški višji položaj in ženska nižjega, verjamem, da ne bi mogli dokazati, da se moški večkrat nasmehne kot ženska, kajti dokazano je, da se ženske nasmehnemo večkrat kot moški, pa četudi imamo nižji status. Ugotovitev glede nasmeha je bila dokazana v prejšnji raziskavi.

11 SKLEP

V svojem diplomskem delu sem predstavila elemente in pomen govornice telesa, vključila pa sem tudi dve obsežnejši raziskavi. Omejitve pri izdelavi diplomskega dela so bile predvsem vezane na pomanjkanje razpoložljivosti potrebnih podatkov. V Sloveniji namreč ni narejene nobene raziskave na temo govornice telesa, zato sem podatke pridobila iz raziskav v tujini. Vendar tudi, če bi te podatke aplicirala na Slovenijo, bi takšno delo presehalo zahtevnost diplomskega dela. Toda ugotovitve, ki sta jih dali ti dve raziskavi in so predstavljene na koncu 9. in 10. poglavja, bi lahko primerjali tudi s Slovenijo. Skoraj bi si upala trditi, da bi v Sloveniji prišli do večjih razlik oziroma do tega, da je družbeni status zelo povezan z obnašanjem posameznika. Dokazano je namreč, da imajo ljudje, ki uživajo višji status, manj dvignjene glave, kar bi si lahko razložili s tem, da se s svojim statusom ne »nosijo«, kot se reče v bolj domačem jeziku. Po vsej verjetnosti pa se zavedajo, da so nekaj, ampak tega ne kažejo na neprimeren način. Vedo, čez kaj vse so morali iti, da so prišli do tega, kar so. In to spoštujejo, vendar se s tem ne postavljajo oziroma zaradi tega niso vzvišeni. Poleg tega menim, da bi pri nas razlike pri statusu bolj pojasnile razlike med spoloma pri neverbalnem vedênju, kajti v Sloveniji na žalost še vedno prevladuje mnenje, da ženske niso tako sposobne, da ne morejo biti uspešne v poslovnem svetu, ker pač ne morejo igrati treh vlog (dobra žena, dobra mati in uspešna poslovna ženska) hkrati. Menim, da takšno mnenje gojijo predvsem moški, ki ženskam zavidajo višji status, kot ga imajo sami. In potem se do njih tudi drugače obnašajo, kot bi se, če bi bilo obratno. Verjetno pa je to tudi eden izmed »skritih« razlogov, zakaj se tako malo žensk uspe prebiti na visoke položaje. To bi si lahko pojasnili tudi s tem, da nevede prejemajo neodobravajočo govornico telesa.

Če na koncu povzamem celotno diplomsko delo, govornico telesa sestavljajo naši gibi, pogledi, mimika obraza, način hoje, sedenja... Vse to izraža naša razmišljanja in čustva, saj vsaka

misel povzroči telesni gib, mimiko, držo telesa. Svoje besedno sporočanje znamo kar dobro obvladovati, saj ne zapišemo nečesa, česar ne bi hoteli, pa tudi zareče se nam le redko. Nebesedno komuniciranje pa je težje obvladovati, saj z njim marsikaj izdamo nehote in nezavedno. Tako lahko nekdo, ki se spozna na govorico telesa, izve mnogo več, kot je razbrati iz izrečenih ali zapisanih besed. To pomeni, da je neverbalno komuniciranje bolj zanesljivo in manj tvegano od verbalnega. Govorica telesa je najstarejša človeška govorica in je bila tisočletja edini način komuniciranja med ljudmi. Če se je nekaj na hitro naučimo, se naučimo tisto, kar je zaželeno, prijetno in bi moral poznati vsakdo:

- smejmo se z očmi;
- izražajmo se z glasom in poslušalcem pokažimo odprte dlani, ki nakazujejo iskrenost;
- pokažimo zaupanja vredno rokovanje;
- imejmo ustrezno postavitev telesa in obrnjenost stopal;
- uporabimo tehniko svetilnika, kadar se v pogovoru obračamo k skupinam ljudi ali občinstvu;
- imejmo strmi pogled in
- všečno držo pri sedenju;
- upoštevajmo poslovno cono, kadar to terjajo okoliščine;
- obnašajmo se, kot da ta prostor dobro poznamo.

Ob prebiranju literature sem odkrila veliko zanimivih in zame novih stvari v zvezi z govorico telesa. To, kar me je že od nekdaj zanimalo, zahvaljujoč temu diplomskemu delu, zdaj bolje poznam. Naučeno pa tudi z velikim veseljem uporabljam pri razgovorih za delo v podjetju, kjer delam.

LITERATURA

1. Birkenbihl Vera F.: Sporočila govornice telesa. Ljubljana : Center za tehnološko usposabljanje, 1999. 159 str.
2. Clayton Richard: Poslovna govornica telesa. Ljubljana : Prešernova družba, 2004. 168 str.
3. Fast Julius: Govornica telesa. Koper : Založba Lipa, 1973. 240 str.
4. Greene Richard H.: Nov način komunikacije. Ljubljana : Alpha center, 1993. 95 str.
5. Young Lailan: Govornica obraza. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1996. 293 str.
6. Kovačev Asja Nina: Govornica telesa: izraznost roke med naravo in kulturo. Ljubljana : Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, 1997. 238 str.
7. Luzy Antoine: V tvojem pogledu je skrita moč. Ljubljana : Vale-Novak, 1996. 140 str.
8. Mikuž Jure: Nema zgovornost podobe: telo in slovenska umetnost. Ljubljana : Domus, 1995. 101 str.
9. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana Nuša: Poslovno komuniciranje. Maribor : Založba Obzorja, 1995. 511 str.
10. Pease Allan: Govornica telesa. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1986. 191 str.
11. Saltus Carol: Telo izdaja osebnost. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1990. 147 str.
12. Spillane Mary: Kako se predstavimo: vodnik do osebne podobe za ženske in moške. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1997. 311 str.
13. Tavčar Mitja I.: Preprosti poslovni bonton. Ljubljana : Novi forum, 1997. 103 str.

VIRI

1. Hall, Friedman: Status, Gender and Nonverbal Behavior: A study of structured interactions between employees of a company. Personality and Social Psychology Bulletin, California, 25(1999), 9, str. 1082-1091.
2. Hall et al.: Status, Gender and Nonverbal Behavior in Candid and Posed Photographs: A study of conversations between university employees. Sex roles, New York, 44(2001), 11/12, str. 677-691.
3. Koceli Lidija: Retorika kot izbirni predmet v prenovljeni osnovni šoli. Osnovna šola Žalec. [URL: <http://ro.zrsss.si/~slavisti/projekt/senovo/>], 20.3.2006
4. Statistični letopis RS 2005. Ljubljana : Statistični urad RS, 2005. 611 str.
5. Strokovno gradivo B2 Izobraževanje, 2004/2005.
6. Maja Dizdarevič: Pomen telesne govornice na razgovorih [URL: http://www.zaposlitev.net/?mode=podstran&id=3&clanek_kategorija=3&clanek=41], 22.3.2006

PRILOGE

- PRILOGA 1.** Običaji v izbranih državah
- PRILOGA 2.** Prikaz rezultatov raziskave »Status, spol in neverbalno vedênje pri skitem in poziranem fotografiranju: raziskava pogovorov med zaposlenimi na univerzi«
- PRILOGA 3.** Prikaz rezultatov raziskave »Status, spol in neverbalno vedênje: raziskava medsebojnih odnosov med zaposlenimi v podjetju«

PRILOGA 1. Običaji v izbranih državah

Slovenija (Clayton, 2004, str. 136):

- Primerni pozdravi so »dobro jutro«, »dober dan« in »dober večer«, poslovljni pozdrav pa je »nasvidenje«. »Zbogom« je neprimeren, ker je dokončen in ima religiozen prizvok. »Lahko noč« je primeren za slovo v sproščenem odnosu med sogovornikoma.
- Tako moški kot ženske – pa tudi otroci – pozdravljajo s stiskom roke. Stisk mora biti trden, mlahava roka daje občutek neodločnosti. Ob stisku roke morata biti obe roki vidni, roko stremo največ dvakrat.
- Če se srečate s skupino, stisnite roko vsaki osebi posebej.
- Objemanje in poljubljanje je primerno le ob zelo prijateljskih odnosih.
- Pri predstavljanju in pozdravljanju ob mizi vstanejo vse osebe, ki so mlajše, še posebej pa moški, ko pozdravijo žensko, in ženske, ko pozdravijo starejšega moškega.
- Vedno predstavimo mlajšo osebo starejši. Mlajša oseba pozdravi, starejša odgovori z »me veseli«.
- Moške naslavljamo z »gospod«, ženske do približno 25. leta z »gospodična«, sicer z »gospa«. Naziva »mlada dama« in »gospodič« zvenita pokroviteljsko.
- Običajno se osebe v poslovnih stikih med seboj vikajo.
- Vizitke si ljudje izmenjujejo na poslovnih srečanjih. Na osebni ravni si posamezniki podatke izmenjajo osebno. Izmenjava je običajno obojestranska.
- Med pogovorom se osebe ne dotikamo. To je sprejemljivo zgolj pri prijateljskih odnosih.

Nemčija (Clayton, 2004, str. 139):

- Moški vam bo čvrsto segel v roko in vam jo najverjetneje samo enkrat stresel v pozdrav.
- Tudi ženske in otroci se bodo rokovali z vami, vendar manj sunkovito kot moški.
- Med rokovanjem nikar ne potlačite druge roke v žep, kajti to velja za izraz nespoštljivosti.
- Izmenjava poslovnih vizitk je v Nemčiji nekaj vsakdanjega.
- V restavraciji se utegne zgoditi, da bo šef strežbe k vaši mizi posadil tujce, če bo primanjkovalo prostora. To je nekaj običajnega in z njimi se vam ni treba pomenkovati.
- Nemci niso navajeni, da bi prav pogosto govorili »izvolite« ali »hvala«. Zaradi tega niso nevljudni.

Italija (Clayton, 2004, str. 140):

- Med vsemi evropskimi deželami se prav v Italiji ljudje največkrat dotaknejo drug drugega; znanci se poljubijo na lica, moški prijatelji se objamejo ali se sprehajajo naokrog z roko v roki.
- Celo poslovneži, ki so se srečali samo nekajkrat, bodo podaljšali stisk roke in morda drug drugega prijeli za komolec; pač pa ta kretnja ni v navadi med moškim in žensko.
- Najbolj znana italijanska kretnja je skomig z rameni, hkrati z dvigom rok v zrak, kar pomeni: »Nimam pojma.«
- Kadar se nekdo s prstom krca po bradi, pomeni, da je nestrpen.

Združene države Amerike (Clayton, 2004, str. 161):

- Pravilo je čvrst stisk roke in samozavesten pogled v oči. Moškim se objem zvečine zdi žalitev za njihovo možatost, pa tudi ženske se ne objemajo in poljubljajo tako pogosto kot Evropejke, razen v skupnostih, ki so prinesle svoje navade s seboj od drugod.
- Vse večja enakopravnost med spoloma na delovnem mestu in na drugih življenjskih področjih pomeni, da si lahko ustrežljivost do žensk v obliki kavalirstva, ki je še vedno neškodljivo v rabi v Evropi, v Ameriki razlagajo kot politično nesprejemljivo.
- Kadar pogovor za nekaj trenutkov zamre, premor v Američanih zbuja posebno neugodje.
- Žvižganje ne pomeni prezira, kakor ponekod v Evropi, temveč, nasprotno, pospremi aplavz.
- Obiskovalci kmalu opazijo, da je mežikanje dokaj pogosta navada. Lahko ima različne pomene in je na primer znak prijaznosti, spogledovanja ali pa namiguje: »Šalim se.«
- Na poslovni sestanek ali kakršnokoli družabno srečanje vedno pridite točno in se primerno oblecite. Zamujanje in zanikrna zunanost veljata za odraz pomanjkljivega spoštovanja. - Če vas nekdo vpraša: »How are you?« (»Kako ste?«), odgovorite: »Very well« (»Izvrstno«) ali pa: »Fine, thanks« (»Hvala, dobro«) .

Kitajska (Clayton, 2004, str. 152):

- Najbolj običajen pozdrav tudi na Kitajskem postaja rokovanje po zahodni šegi, zlasti v poslovnem okolju, primerno pa je tudi, če pokimate ali se priklonite.
- Kitajce predstavijo obiskovalcem v starostnem zaporedju; starejšim sledijo mlajši.
- Nato bo verjetno sledila izmenjava poslovnih vizitk, ki naj bi bile v idealnem primeru natisnjene v vašem lastnem jeziku in v kitajščini. Izročite vizitko z obema rokama, saj je to posebej spoštljivo.
- Nato vsi sedejo, postrežejo jim s kitajskim čajem, običajno v skodelici s pokrovom, pod katerim na površini plavajo lističi. Lahno jih odpihnite na drugi rob skodelice ali pa jih odrinite s pomočjo pokrova.
- Dotik je med Kitajci redek, vendar stojijo na manjši medsebojni razdalji kot zahodnjaki. Mlada generacija bolj pokaže čustva v javnosti, kakor je bilo v navadi nekoč.
- Kitajci radi ploskajo, to je celo oblika pozdrava; vedno ga morate vrniti tako, da tudi sami zaploskate.
- Kitajci stežka rečejo ne in bodo raje molče odkimavali, če jim tisto, za kar prosite, ni po volji.
- V mestih se ljudje v javnosti izogibajo stiku z očmi, pač pa se lahko primeri, da bodo v manjših krajih strmeli v vas.
- Molč je vrlina, znak vljudnosti in preudarjanja. Potrudite se, da ljudem pri pogovoru ne boste skakali v besedo.
- Skledice s hrano si Kitajci podržijo pod brado. Počakajte, da bo jedilne paličice najprej vzel v roko gostitelj, preden posežete po hrani. Kitajci paličice včasih podrgnejo med sabo, da bi odstranili morebitne trščice, a če bi to storil obiskovalec, bi ravnal nevljudno, saj bi s tem namignil, da je gostitelj predenj položil cenen izdelek.

- Nevljudno je tudi, če zavrnete ponujeno hrano.
- Kitajski bonton terja, da darilo dvakrat ali trikrat odkloniš, preden ga sprejmeš, celo če je zaželeno.

Turčija (Clayton, 2004, str. 146):

- Razen običajnega rokovanja vam bo prijatelj morda pokril roko s svojo dlanjo ali vas celo objel.
- V pisarni ali na uradnem srečanju vsakemu sezite v roko.
- Mnogo mlajša oseba vam bo nemara poljubila roko ali si jo v znak spoštovanja pritisnila k čelu.
- Kdor na ulici kadi ali grizlja hrano, obvelja za neotesanega.
- Posebej spoštljivo se obnašajte do starejših ljudi, ki v Turčiji uživajo ugled.
- Ko govorite, ne prekrižajte rok in jih ne vtikajte v žepe.
- »Ne« v Turčiji nakažejo z rahlim dvigom glave, ki jo nagnejo nazaj in zaprejo oči, ali pa široko razprejo oči in dvignejo obrvi.

PRILOGA 2. Prikaz rezultatov raziskave »Status, spol in neverbalno vedenje pri skitem in poziranem fotografiranju: raziskava pogovorov med zaposlenimi na univerzi«

Tabela 3: Razlike v vedanju med udeleženci dvojic z nižjim in višjim družbenim položajem

VEDENJE	NIŽJI	VIŠJI	F
dvignjena glava	4,81	4,46	*5,86
pokončna drža	5,17	4,83	1,60
nagnjenost naprej	5,14	5,03	0,36
nasmeh	3,62	3,73	0,15
dvignjene obrvi	5,62	5,52	0,16
prekrižane roke	0,03	0,07	0,99
dotikanje sebe	0,14	0,22	2,13
naslanjanje	0,46	0,64	**8,46

Opomba: stopnje neodvisnosti so (1,35). Prvih pet vedenj je bilo merjenih s pomočjo 9 točkovne lestvice, zadnja tri pa s cepitveno lestvico (0: odsoten, 1: prisoten).

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Vir: Hall et al., 2001, str. 684.

Tabela 4: Razlike v vedanju pri skitem nasproti poziranem fotografiranju

VEDENJE	SKRITE	POZIRANE	F
dvignjena glava	4,18	5,09	****33,01
pokončna drža	4,90	5,10	0,99
nagnjenost naprej	5,24	4,93	2,51
nasmeh	2,57	4,78	****54,80
dvignjene obrvi	5,44	5,70	†3,07
prekrižane roke	0,04	0,05	0,10
dotikanje sebe	0,15	0,20	1,52
naslanjanje	0,54	0,56	0,27

Opomba: stopnje neodvisnosti so (1,35). Prvih pet vedenj je bilo merjenih s pomočjo 9 točkovne lestvice, zadnja tri pa s cepitveno lestvico (0: odsoten, 1: prisoten).

† $p < 0,10$; **** $p < 0,0001$

Vir: Hall et al., 2001, str. 684.

Tabela 5: Nasmeh pri skritih nasproti poziranim fotografijam kot funkcija spola posameznika z nižjim statusom in spola posameznika z višjim statusom

TIP FOTOGRAFIJE IN SPOL POSAMEZNIKA Z VIŠJIM DRUŽBENIM POLOŽAJEM	SPOL POSAMEZNIKA Z NIŽJIM DRUŽBENIM POLOŽAJEM: MOŠKI	SPOL POSAMEZNIKA Z NIŽJIM DRUŽBENIM POLOŽAJEM: ŽENSKA
<i>Skrite:</i>		
moški	2,49	2,52
ženska	3,14	2,12
<i>Pozirane:</i>		
moški	3,77	4,89
ženska	4,00	6,46

Vir: Hall et al., 2001, str. 285.

Tabela 6: Razlike med spoloma pri neverbalnem vedênju

VEDÊNJE	NIŽJI DRUŽBENI POLOŽAJ		VIŠJI DRUŽBENI POLOŽAJ	
	SKRITE	POZIRANE	SKRITE	POZIRANE
dvignjena glava	- 0,02	† - 0,27	- 0,18	- 0,03
pokončna drža	0,16	0,15	0,36*	0,05
nagnjenost naprej	*0,34	0,04	0,20	0,09
nasmeh	- 0,05	**0,48	- 0,13	0,26
dvignjene obrvi	0,01	*0,35	0,19	0,15
prekrižane roke	- 0,18	- 0,08	0,20	0,01
dotikanje sebe	0,01	- 0,07	- 0,27†	- 0,21
naslanjanje	0,08	0,14	- 0,24	0,02

Opomba: lestvica Ns je od 39 do 41. Vpisi so točkovno-biserijske korelacije (0: moški, 1: ženska).

† p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01

Vir: Hall et al., 2001, str. 287.

PRILOGA 3. Prikaz rezultatov raziskave »Status, spol in neverbalno vedenje: raziskava medsebojnih odnosov med zaposlenimi v podjetju«

Tabela 7: Vedenje članov dvojice z višjim in nižjim statusom

SPREMENLJIVKA	ČLAN Z NIŽJIM STATUSOM	ČLAN Z VIŠJIM STATUSOM	F (1, 37)	R
dominanca na video posnetku (skupaj)	4,82	5,20	**5,00	0,34
dominanca na video posnetku (pri gradnji)	5,01	5,48	**4,34	0,32
izrazitost na video posnetku (skupaj)	4,50	4,83	**4,17	0,32
izrazitost na video posnetku (pri pogovoru)	4,51	4,97	*3,76	0,30
prijaznost na video posnetku (pri pogovoru)	5,17	5,46	*3,67	0,30
toplina in prijaznost glasu (pri pogovoru)	5,78	5,50	**4,57	0,33
kretnje z rokami (skupaj)	1,82	2,44	**4,11	0,32
kretnje z rokami (pri gradnji)	0,91	1,26	**4,14	0,32
dolžina govora (skupaj)	12,84	16,32	**4,05	0,31
dolžina govora (pri gradnji)	8,22	13,12	***8,54	0,43
kimanje (pri gradnji)	0,52	0,75	**4,15	0,32

Opomba: Tabela prikazuje učinke z verjetnostjo $p < 0,06$

* $p < 0,06$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.

Vir: Hall, Friedman, 1999, str. 1086.

Tabela 8: Vedenje moškega in ženske glede na položaj v dvojici

SPREMENLJIVKA	MOŠKI	ŽENSKA	F (1, 37)	R
I. partner z višjim statusom				
prijaznost na video posnetku (pri pogovoru)	5,26	5,82	**4,69	0,34
prijaznost glasu (pri pogovoru)	5,37	5,74	**4,12	0,32
glasovna dominanca (pri pogovoru)	5,91	5,11	****24,43	0,63
izrazitost na video posnetku (pri gradnji)	4,28	5,42	***7,66	0,41
kimanje (skupaj)	2,55	3,50	**5,36	0,36
kimanje (pri pogovoru)	4,39	6,19	**5,34	0,36
pogostost nasmeha (skupaj)	1,30	2,12	***9,36	0,45
pogostost nasmeha (pri pogovoru)	1,78	2,81	***6,74	0,39
pogostost nasmeha (pri gradnji)	0,81	1,43	***7,82	0,42
II. partner z nižjim položajem				
prijazen glas (pri pogovoru)	5,44	6,02	***9,92	0,46
glasovna dominanca (pri pogovoru)	5,93	5,28	****16,75	0,56

Opomba: Tabela prikazuje učinke z verjetnostjo $p < 0,05$

** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$; **** $p < 0,001$.

Vir: Hall, Friedman, 1999, str. 1087.

Tabela 9: Vedénje kot funkcija velikosti razlike v statusu

RAZLIKA V STATUSU						
SPREMENLJIVKA	MAJHNA	SREDNJA	VELIKA	F(1, 38)	R	
I. udeleženec z višjim statusom						
dominanca na video posnetku (pri pogovoru)	5,29	5,09	4,55	**5,22	0,35	
dolžina govora (skupaj)	17,98	16,98	14,18	**4,91	0,34	
dolžina govora (pri pogovoru)	21,47	19,57	16,46	**5,31	0,35	
II. udeleženec z nižjim statusom						
kimanje (skupaj)	3,28	2,69	2,49	**4,25	0,32	
kimanje (pri pogovoru)	5,89	4,84	4,29	**4,74	0,33	
dotikanje sebe (pri gradnji)	0,92	1,22	1,19	**4,94	0,34	
prekinitve (pri pogovoru)	0,03	0,00	0,07	***11,89	0,49	
dolžina govora (pri pogovoru)	15,93	16,53	21,14	**4,82	0,34	

Opomba: Tabela prikazuje učinke z verjetnostjo $p < 0,05$

a. linearna primerjava; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Vir: Hall, Friedman, 1999, str. 1087.

Tabela 10: Korelacija med statusom posameznika in vedénjem, celoten vzorec

SPREMENLJIVKA	KORELACIJA
prijaznost glasu (pri pogovoru)	*- 0,28
sproščenost glasu (pri pogovoru)	**0,29
glasovna dominanca (pri pogovoru)	***0,37
trajanje nagnjenosti naprej (pri pogovoru)	** - 0,29

Opomba: Tabela prikazuje učinke z verjetnostjo $p < 0,06$. $N = 46$. Pozitivna korelacija pomeni, da so se posamezniki z višjim statusom glede na spremenljivke uvrstili višje kot pa posamezniki z nižjim statusom.

* $p < 0,06$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Vir: Hall, Friedman, 1999, str. 1088.

Tabela 11: Korelacija oz. povezava med statusom posameznika in vedénjem, za ženske

SPREMENLJIVKA	KORELACIJA
prijaznost na video posnetku (skupaj)	**0,44
prijaznost na video posnetku (pri pogovoru)	**0,48
izrazitost na video posnetku (skupaj)	**0,50
izrazitost na video posnetku (pri gradnji)	***0,59
kimanje (skupaj)	**0,50
kimanje (pri pogovoru)	***0,55
kretnje z rokami (pri gradnji)	**0,48
govorna mašila	*- 0,40
trajanje bolščanja (pri pogovoru)	**0,42

Opomba: Tabela prikazuje učinke z verjetnostjo $p < 0,06$. $N = 22$. Pozitivna korelacija pomeni, da so se ženske z višjim statusom glede na spremenljivke uvrstile višje kot pa ženske z nižjim statusom.

* $p < 0,06$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Vir: Hall, Friedman, 1999, str. 1088.

Tabela 12: Korelacija med spolom in vedénjem, celoten vzorec

SPREMENLJIVKA	KORELACIJA	DELNA	DELNA
		KORELACIJA A	KORELACIJA B
kimanje (skupaj)	**0,31	****0,46	**0,35
kimanje (pri pogovoru)	**0,32	****0,48	**0,36
pogostost nasmeha (skupaj)	**0,32	***0,37	0,25
pogostost nasmeha (pri pogovoru)	***0,36	***0,43	**0,32
prijaznost glasu (pri pogovoru)	****0,52	***0,45	***0,43
glasovna dominanca (pri pogovoru)	****- 0,64	****- 0,57	****- 0,62

Opomba: Tabela prikazuje učinke z izhodiščem pri nič z verjetnostjo $p < 0,05$. $N = 46$. Pozitivna korelacija pomeni, da so se ženske glede na spremenljivke uvrstile višje kot pa moški.

a. glede na status posameznika

b. glede na starost, izobrazbo in število let zaposlenih pri podjetju

** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$; **** $p < 0,001$.

Vir: Hall, Friedman, 1999, str. 1089.