



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Ekonomist  
Modul: Računovodstvo za gospodarstvo

## **POSLOVNI BONTON PRI NEBESEDNEM POSLOVNEM KOMUNICIRANJU**

Mentorica: Branka Nagode, univ. dipl. ekon.  
Lektorica: Ana Peklenik, prof. slov.

Kandidatka: Suzana Bizjak

Kranj, marec 2014

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici Branki Nagode za pomoč pri izdelavi moje diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici Ani Peklenik, prof. slov., ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

## IZJAVA

»Študentka Suzana Bizjak izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Branke Nagode.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne: 14. 3. 2014

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Poslovni bonton pri nebesedni komunikaciji je danes zelo pomemben. V poslovnem svetu je treba paziti na vsako malenkost pri izražanju in videzu, sicer lahko izgubimo ugled ali celo službo. Glede na to, da časi niso prizanesljivi, so tudi zahteve v podjetjih vedno večje. Na razgovorih je za delodajalce izjemno pomemben prvi vtis, ki ga naredi kandidat, kako pride oblečen in ali je bolj privlačen od drugih. Iz nebesedne komunikacije se lahko o naši osebnosti izve več kot iz besed. V diplomski nalogi želimo predstaviti, kaj vse spada k nebesedni komunikaciji in na kaj je dobro biti pozoren.

V teoretičnem delu bomo opredelili pojme komunikacije, napisali nekaj o sami govorici telesa, parajeziku, osebni urejenosti, videzu in poslovnih darilih. Napisali bomo tudi nekaj besed o kulturnih razlikah med državami in na kaj so pozorni delodajalci na zaposlitvenih razgovorih. V raziskovalnem delu pa bomo s pomočjo anket izvedeli, kaj posamezniki pri nebesedni komunikaciji najprej in najbolj opazijo.

V diplomski nalogi želimo dokazati, da je poslovni bonton pri nebesedni komunikaciji zelo pomemben in s tem opozoriti ljudi, naj se svoje nebesedne komunikacije bolj zavedajo.

### **Ključne besede:**

izražanje, poslovni bonton, nebesedna komunikacija, kulturne razlike

## **ABSTRACT**

Nowadays business etiquette in non-verbal communication is very important. In the business world you have to pay attention to every detail in expression and appearance, otherwise this can cost you the reputation or even your job. Today the enterprises are increasingly more demanding. At the interviews our first impression is very important to employers, and also how are we dressed and whether we are more appealing than others. You can learn more about someone's personality from non-verbal communication than from verbal communication. In this diploma thesis, I would like to present what non-verbal communication covers and what has to be considered.

In the theoretical part I will define the concepts of communication, write a bit about body language itself, paralanguage, personal appearance and about business gifts. I will also write a few words about the cultural differences between entrepreneurs and what employers look for at job interviews. In research work, I will use surveys to find out what is the first and most noticeable thing that they observe in the non-verbal etiquette.

With this diploma thesis I would like to prove that the business etiquette in non-verbal communication is very important and with this try to alert people to be more aware of their non-verbal communication.

### **Keywords:**

Expression, business etiquette, nonverbal communication, cultural differences

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	1
1.2	METODE DELA .....	1
<b>2</b>	<b>OPREDELITEV POJMOV</b> .....	<b>2</b>
2.1	KOMUNIKACIJA .....	2
2.2	POSLOVNA KOMUNIKACIJA.....	2
2.3	NEVERBALNA OZIROMA NEBESEDNA KOMUNIKACIJA .....	3
<b>3</b>	<b>GOVORICA TELESA</b> .....	<b>4</b>
3.1	MIMIKA .....	4
3.1.1	OČI .....	5
3.1.2	USTA .....	6
3.1.3	OBRVI.....	6
3.2	GESTIKA .....	6
3.3	PROKSEMIKA .....	8
3.3.1	NAMESTITEV ZA MIZO.....	9
3.4	TELESNA DRŽA IN HOJA.....	10
<b>4</b>	<b>PARAJEZIK</b> .....	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>OSEBNI VIDEZ IN UREJENOST</b> .....	<b>11</b>
<b>6</b>	<b>KULTURNE RAZLIKE IN OVIRE</b> .....	<b>13</b>
6.1	OVIRE PRI MEDKULTURNEM KOMUNICIRANJU.....	13
6.2	NEKATERI PRIMERI MEDKULTURNIH RAZLIK.....	14
<b>7</b>	<b>VPLIV NEVERBALNE KOMUNIKACIJE NA ZAPOSLOVITVENEM RAZGOVORU</b> .....	<b>16</b>
<b>8</b>	<b>PRVI VTISI</b> .....	<b>18</b>
<b>9</b>	<b>POSLOVNO OBDAROVANJE</b> .....	<b>19</b>
<b>10</b>	<b>ANKETA IN ANALIZA ANKETE</b> .....	<b>21</b>
10.1	PROBLEMI IN CILJI .....	21
10.2	OPIS IN ANALIZA RAZISKAVE.....	21
10.3	REZULTATI.....	<b>Napaka! Zaznamek ni definiran.</b>
10.3.1	Nebesedna komunikacija v poslovnem svetu je pomembnejša od besedne .....	<b>Napaka! Zaznamek ni definiran.</b>
10.3.2	Kaj najprej opazite pri sodelavcu/sodelavki, ko pridete v službo?.....	22
10.3.3	Kateri element nebesedne komunikacije v poslovnem svetu se vam zdi najpomembnejši? .....	23
10.3.4	Kateri element nebesedne komunikacije najprej opazite pri sodelavcu in poslovnem partnerju? .....	24
10.3.5	Kako pogosto se vi v službi izražate z nebesedno komunikacijo? .....	25
10.3.6	Ali menite, da pri dobrih odnosih s sodelavci in poslovnimi partnerji pomembno vlogo predstavlja nebesedna komunikacija? .....	26
10.3.7	Na kakšni razdalji se vi sporazumevate s sodelavci? .....	26
10.3.8	Kako bi se posedli za mizo pri poslovnem kosilu? .....	27

10.3.9	Ali menite, da lepa in pokončna telesna drža veliko pripomore k uspehu v službi? .....	28
10.3.10	Ali bi v službi sodelovali z nekom, ki ima neprivlačen glas? .....	28
10.3.11	Ali menite, da sodelavci in poslovni partnerji opazijo vaš stil oblačenja? .....	29
10.3.12	Ali mislite, da je osebna urejenost v službi pomembna? .....	30
10.3.13	Ali se vam zdi pomembno, da se pred poslovnim sestankom s poslovnimi partnerji iz drugih držav pripravite in pozanimate o njihovi kulturi? 30	
10.3.14	Kaj mislite, da v podjetju najbolj opazijo na razgovoru za službo? .	31
10.3.15	Ali se vam je zdelo pomembno, da ste prvi dan v službi naredili dober prvi vtis na sodelavce? .....	32
10.3.16	Kakšna poslovna darila radi dajete poslovnim partnerjem ali sodelavcem? .....	32
<b>11</b>	<b>ZAKLJUČEK.....</b>	<b>33</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>34</b>
	<b>PRILOGA.....</b>	<b>35</b>

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Pomembnost nebesedne komunikacije .....	21
Graf 2: Opažanje pri sodelavcih .....	22
Graf 3: Pomembnost elementov nebesedne komunikacije .....	23
Graf 4: Opažanje elementa nebesedne komunikacije pri sodelavcih in poslovnih partnerjih .....	24
Graf 5: Pogostost izražanja z nebesedno komunikacijo.....	25
Graf 6: Pomembnost vloge nebesedne komunikacije .....	26
Graf 7: Razdalja sporazumevanja s sodelavci .....	26
Graf 8: Posedanje za mizo .....	27
Graf 9: Vplivanje telesne drža na uspeh v službi .....	28
Graf 10: Sodelovanje z nekom, ki ima neprivlačen glas.....	28
Graf 11: Opažanje stila oblačenja.....	29
Graf 12: Pomembnost osebne urejenosti v službi.....	30
Graf 13: Pripravljanje na poslovni sestanek s poslovnimi partnerji iz drugih držav..	30
Graf 14: Kaj opazijo v podjetju na razgovoru za službo .....	31
Graf 15: Prvi vtis pred sodelavci .....	32
Graf 16: Poslovna darila.....	32

## KAZALO SLIK

Slika 1: Obrazna mimika.....	5
Slika 2: Vogalni položaj .....	9
Slika 3: Sodelujoči položaj.....	9
Slika 4: Tekmovalni (obrambni) položaj .....	10

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Uporaba znakov neverbalne komunikacije v poslovnem kontekstu – nosilci kadrovske funkcije v slovenskih in hrvaške srednje velikih podjetjih .....	17
---	----



# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V diplomski nalogi se bomo osredotočili na poslovni bonton pri nebesedni komunikaciji. Cilj diplomske naloge je predstaviti, kako zelo pomembna je uporaba pravil poslovnega bontona v nebesednem poslovnem komuniciranju. Dokazati želimo, da je nebesedna komunikacija v poslovnem okolju vedno pomembnejša od besedne. Želimo izvedeti, kje pri nebesedni poslovni komunikaciji je največ poudarka, kaj ljudje najbolj in najprej opazijo in kako se je treba obnašati v poslovnem okolju, da smo bolj priljubljeni. Zanima nas, ali rek »obleka naredi človeka« drži tudi v poslovnem svetu. Nekaj besed bomo namenili tudi poslovnemu obdarovanju, saj nas zanima, kako se v podjetjih med seboj obdarujejo.

Glede na to, da je danes iskalcev zaposlitve čedalje več in zaposlitev vedno manj, delodajalci na razgovorih bolj opazijo tudi nebesedno, ne le besedno komunikacijo kandidatov. Vsaka »malenkost«, kot so točnost, pričeska, obleka, vonj ... šteje pri sklepanju poslov in zaposlitvi. Nekaj pozornosti bomo namenili tudi temu, na kaj vse so pozorni delodajalci, ko iščejo delavca.

## 1.2 METODE DELA

V teoretičnem delu si bomo pomagali s strokovno literaturo in podatki z interneta. V raziskovalnem delu pa bomo preko interneta ponudili anketo, ki jo bodo lahko rešili vsi ljudje. V anketo so vključena različna vprašanja, ki bodo obravnavana v diplomski nalogi. S pomočjo anketiranja želimo izvedeti, koliko ljudje upoštevajo poslovni bonton pri nebesedni komunikaciji. Rezultate bomo uredili v programu excel, jih prikazali z grafi ter analizirali.

## 2 OPREDELITEV POJMOV

### 2.1 KOMUNIKACIJA

Paladin (2011, str. 25–26) navaja eno širših definicij komuniciranja, ki pravi, da komuniciranje ni nekaj, kar je ali ni, ni absoluten proces, temveč je stopenjsko oblikovano dogajanje, ki je lahko bolj ali manj namerno, bolj ali manj zavestno, bolj ali manj prepoznavno in vplivno, lahko poteka vzporedno na različnih ravneh ali zaporedno po posameznih sekvencah vedenja, ki se razvija in spreminja v času. Za komuniciranje je lahko značilna večja ali manjša standardizacija, več ali manj medsebojnega soglasja, več ali manj ustvarjalnosti. Poteka lahko pri večji ali manjši oddaljenosti med sodelujočimi. Procesna usmeritev obravnava komunikacijo kot prenos oziroma posredovanje sporočil in se med drugim ukvarja s kodiranjem in dekodiranjem sporočil, z uporabo kanalov in medijev komunikacije ter z učinkovitostjo komunikacije. Cilj komuniciranja je prenesti informacijo iz misli ene v misli druge osebe ali več oseb.

### 2.2 POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Trdin (2006) navaja (po Kavčiču), da se poslovno komuniciranje od drugih vrst komuniciranja razlikuje po tem, da se nanaša na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije in da ima za cilj doseganje poslovnih rezultatov.

Trdin (2006, povz. po Tavčarju) navaja, da je velik del poslovnega sporazumevanja informiranje drugih, posredovanje informacij vseh vrst: z govorjeno in pisano besedo, s kretnjo in risbo ter še z marsičim sporočamo, kaj smo izvedeli, kaj mislimo, kaj predlagamo. Sodelavcem naročamo, kaj naj počnejo, nadrejenim sporočamo, kaj smo storili, odjemalcem ponujamo svoje proizvode, pogajamo se s konkurenti, objavljamo javnosti svoje načrte.

Saša Trdin (2006, str. 9–10, povz. po Kavčič) navaja posebnosti poslovnega komuniciranja v primerjavi z drugimi vrstami komuniciranja.

1. **Poslovne komunikacije imajo praktičen namen.** Namen poslovnih komunikacij je doseči poslovni cilj, ki ga ima sporočevalec. Ta cilj je lahko prodati izdelek, prepričati sodelavca, kako naj dela, dati ponudbo kupcu, udeležiti se poslovnega sestanka itd. Torej gre za dokaj konkretne cilje. Zato je tudi uspešnost poslovnega komuniciranja mogoče meriti s stopnjo doseganja cilja sporočevalca. Prav stopnja doseganja cilja je najpomembnejši kriterij uspešnosti poslovnega komuniciranja.

2. **Poslovne komunikacije odgovarjajo na konkretna vprašanja.** Poslovne komunikacije uresničujejo konkreten cilj v konkretnih okoliščinah. Njihov namen je odgovoriti na konkretna vprašanja. V sedanjih razmerah so udeleženci v poslovnem procesu zelo obremenjeni z informacijami najrazličnejših vrst. Zato je v poslovnem komuniciranju treba posebno pozornost nameniti učinkovitosti sporočil.
3. **Poslovne komunikacije morajo biti prilagojene prejemniku.** Naloga komunikatorja je, da poslovne komunikacije oblikuje tako, da jih bo prejemnik zlahka razumel. Ker gre za uresničevanje poslovnega cilja ali ciljev sporočevalca, je njegova skrb takšno oblikovanje sporočila, da ga bo prejemnik z lahkoto sprejel in razumel – če bo to hotel.
4. **S poslovnimi komunikacijami se trudimo za dober vtis.** Sporočevalec se v poslovnem komuniciranju trudi, da bi prejemnik sporočila imel o njem in njegovi organizaciji ugoden vtis. Doseganje namena sporočevalca je pogosto bistveno odvisno od tega, kakšen vtis naredi na prejemnika komunikacij. Povečanje plače, napredovanje na delu itd. je pogosto odvisno od tega, kakšen vtis naredi delavec na sodelavce in nadrejene. Ta vidik je v komunikacijskem procesu pogosto podcenjen. Sporočevalec mora razviti vsakemu prejemniku primeren stil sporočanja. Pogosto je to, kako nekaj povemo, prav tako pomembno, kot kaj povemo.
5. **Poslovno komuniciranje je ekonomično.** V poslovanju je čas denar. Poslovna sporočila morajo biti kratka, jasna, natančna, nedvoumna.

### 2.3 NEVERBALNA OZIROMA NEBESEDNA KOMUNIKACIJA

Nebesedno komuniciranje ne poteka niti v pisni niti v govorni obliki. Pisava je stara nekaj tisočletij, govornica nekaj deset tisočletij, nebesedno komuniciranje toliko kot človeški rod. V poslovnem komuniciranju le na videz prevladuje besedno komuniciranje – pisno in govorno; raziskave kažejo, da ima neposreden pomen besed v povprečnem poslovnem razgovoru komaj 7-odstoten delež, zvok (ritem, glasnost, dinamika) govora 38-odstoten delež, več, kar 55 odstotkov, pa odpade na nebesedno komuniciranje (Možina et al., 2004, str. 55).

V svoji izraznosti in povednosti je govornica telesa petkrat močnejša in zgovornejša ter neposrednejša od izrazne moči verbalnega sporazumevanja, saj so sporočilni odtenki te govornice jasnejši in bolj definirani, bolj zgoščeni. Pri govornici telesa skoraj ne more priti do nesporazuma (seveda pod pogojem, da znamo »poslušati« drug drugega), kar se pogosto dogaja v verbalnem pogovoru. Z verbalno govornico prenašamo vsebino nečesa, z govornico telesa pa izražamo svoj odnos do te vsebine in je odmev našega počutja ob tem. Verbalni svet omogoča le približno dvajsetim

odstotkom naših sporočil, da pridejo do osebe, sedemdeset do osemdeset odstotkov pa je produkt nebesednih sporočil (Kneževič, 2001, str. 26).

### 3 GOVORICA TELESA

Saša Trdin (2006, str. 13, povz. po Možina et al.) pravi, da so med poslovnim komuniciranjem sogovorniki drug drugemu v središču pozornosti. Kar dojemajo, je mnogo pestrejše od besed: če odštejemo obleko in obutev, pričesko in ličila, nakit in vonjave, ostaja še vedno sogovornikovo telo, ki ima nad 550 mišic in nič koliko drugih sestavin. Pravijo, da obsega govorica telesa okrog 700.000 »izrazov«, se pravi vsaj 100-krat več, kot je obseg besednjaka zelo izobraženega človeka.

Prvi del srečanja ni verbalni pozdrav – naš »dober dan« ali »dobro jutro, »dober večer« ali kaj podobnega, ampak je vedno in povsod tisto, kar se zgodi med dvema ali več osebami ob vsakem srečanju že pred verbalnim (zvočnim) pozdravom. To je trenutek, ko se z osebo, ki jo srečamo, »ujamemo« z očmi. Še preden smo sposobni spregovoriti, pa naj bo to samo nekaj besed v pozdrav ali nekaj konvencionalnih besed, je naš obraz s svojo govorico, z mimiko že spregovoril. Spregovorilo je tudi telo, ki se je ob srečanju »odprlo« s svojo držo ali gibom. Naše telo s svojo govorico spregovori v povprečju za eno četrtniko sekunde do dve sekundi hitreje, kot to lahko storimo verbalno z izgovorjenimi, zvočnimi besedami. Na ta način spregovorimo, še preden smo sposobni svoje misli prevesti v besede, s katerimi vzpostavimo besedni stik. Naše telo, naša čustva in naša zavest vedno delujejo kot celota. Spremembe v drži in gibih našega telesa ter spremembe mimike so odvisne od tega, kaj mislimo in čutimo, so odmev naših razmišljanja in počutja, pa tudi obratno (Kneževič, 2001, str. 17).

#### 3.1 MIMIKA

Pri mimiki gre za igro obraza, s katero izražamo čustva, občutke in misli. Igra obraznih mišic nam razodeva, kako je sogovornik sprejel naše sporočilo, kaj si o zadevi misli in kakšni občutki ga navdajajo. S pogledom, usti, položajem obrvi in brade ter z drugimi deli obraza tudi sami sporočamo drugim ljudem svoje dobre in slabe namere, čustva, pogosto pa tudi skrite misli. Desmond Morris je na primer s proučevanjem odkril, da človek samo z obrvmi pošilja kar 102 različna signala. Še bolj kot obrvi so seveda izrazne oči ali pa usta.

### 3.1.1 OČI

Na splošno velja, da je treba sogovorniku gledati v oči. Za sogovornika, ki umika pogled, bo večina dejala, da je neiskren in da mu ne gre najbolj zaupati. Nasprotno pa velja, da bi naj odprt in direkten pogled dokazoval iskrenost in poštenost. Pogled iz oči v oči je pri poslovnem komuniciranju izredno pomemben. Vendar pa je treba poznati neka osnovna pravila.

Naš pogled sogovorniku v oči ne sme biti predolg. Dolg pogled sicer zmeraj gledani osebi signalizira, da se ta, ki jo gleda, zanjo zanima. Če pa tak pogled traja predolgo, vzbudi vznemirjenost in nelagodje. Biti predolgo izpostavljen nepremičnemu pogledu je enako neprijetno kot biti prezrt. Zato naj pogled v oči med pogovorom traja okrog dve sekundi, nato pa pogled umaknemo in sogovornika ponovno pogledamo čez nekaj časa.



Slika 1: Obrazna mimika

(Vir: <http://www.bc-naklo.si/index.php?id=504>)

POMENI (Mihaljčič, 2000, str. 36–40)

**Pogled naravnost:** odprtost, čista vest, pošteni nameni, zaupanje

**Povešen pogled:** potuhnjenost, zadržanost, neiskrenost, nevoščljivost, zavist

**Mežikanje:** zadrega, negotovost, slaba vest, lahka živčna motnja

**Na pol priprte oči:** jeza, prizadetost, bolečina, obramba

**Zožene oči:** zbranost, odločnost, nezaupljivost

**Sijoč pogled:** radost, sreča, veselje, ponos

**Razširjene, velike oči:** zanimanje, osuplost, strah

**Top, prazen pogled:** utrujenost, raztresenost, nezainteresiranost

**Pogled mimo sogovornika:** negotovost, zamišljenost, ošabnost, kaznovanje sogovornika

**Pogled navzdol:** ponižnost, predaja

**Pogled navzgor:** brskanje po spominu, zgražanje

**Umikanje pogleda:** laž, neiskrenost, slaba vest, občutek krivde

### 3.1.2 USTA

Pomembna sporočila posredujemo tudi z usti. Na ta način sogovorniku sporočamo predvsem svoja čustva: veselje, žalost, jezo, razočaranje, začudenje, ponos, ljubosumje, strah ... Z usti (pa tudi z očmi) se smejimo. Smeh je ena najstarejših vrst sporočanja. Tudi pri poslovnem komuniciranju in pri kontaktni kulturi nasploh je nasmeš izrednega pomena. Če ni pretiran, preveč priliznjen, če je iskren in nevsiljiv, bo pri sogovorniku zmeraj vzbudil prijetna občutja.

POMENI (Mihaljčič, 2000, str. 36–40)

**Poudarjeno zaprta:** redkobesednost, odklanjanje stika, odločnost

**Močno stisnjena:** strah pred stikom, občutljivost, odpor, jeza

**Odprta:** začudenje, presenečenje, strah

**Odprta ves čas:** pomanjkanje kontrole nad samim seboj

**Zaprta, ustna koticica malo dvignjena:** samovšečnost, plehkost, sladkobnost

**Ustna koticica obrnjena navzdol:** energična obramba

**En ustni kot dvignjen:** ošabnost

**Spodnja ustnica med zobmi:** sramežljivost, zadrega

### 3.1.3 OBRVI

Obrvi so nekakšno dopolnilno orodje, s katerim podkrepimo sporočila, ki jih pošiljamo z izrazom na obrazu. S privzdigovanjem in spuščanjem ter mrščenjem obrvi dodamo nekakšno »piko na i« temu, kar sporočamo z očmi in izrazom ust.

POMENI (Mihaljčič, 2000, str. 36–40)

**Privzdignjene:** presenečenje, začudenje

**Spuščene, namrščene:** jeza, zgražanje gnus

**Pogosto privzdigovanje:** posmeh, šaljiv odnos, humor

## 3.2 GESTIKA

Izraz je uvedel Ray L. Birdwhistler, gre za sporočanje s pomočjo telesnih gibov (gest). Govorica gibov je najstarejša človekova govornica. Z gibi so se človekovi predniki sporazumevali, še preden so razvili sposobnost govora. Sodobni človek uporablja pri običajnem, vsakodnevnem sporazumevanju okrog petdeset vrst gibov. S temi kretnjami oziroma gibi podkrepimo svoje besede ali pa jih izjemoma povsem nadomestimo.

Najpogostejša in najbolj izrazna oblika komuniciranja z gibi je govornica rok. Z njimi med govorjenjem neprestano gestikuliramo. Nekatere kretnje rok so univerzalne – značilne za vse ljudi, ne glede na to, v katerem družbenem okolju oziroma kulturi živijo. Velja pa tudi, da imajo nekatere kretnje v različnih okoljih povsem različen pomen (Mihaljčič, 2000, str. 33).

Ali res z rokami kažemo svojo nestrpnost, frustracije, nezadovoljnost, prepotentnost, odtujenost, nemir? Da, preko naših rok nas ljudje, s katerimi komuniciramo v živo, »slišijo«, tudi kadar ne govorimo. Dokler se ne zavedamo rok, njihovih gibov, pozornosti, ki jo privlačijo, ne moremo ustrezno sporočiti. Sporočila rok v gibanju so vedno zelo prepričljiva, veliko bolj kot besede.

Hkrati s spremljajočimi kretnjami in položajem drugih delov telesa naše roke izdajajo naslednje (Možina et al, 2011, str. 451–452):

- dolgčas – glava težko pada na mehko iztegnjeno dlan ob eni strani obraza, oči dlje časa zrejo v isto smer;
- laž – kretnje rok so kratke, nemirno menjavajo položaj, glava se s počasnimi gibi obrača vstran, pogled ni usmerjen v sobesednika, temveč je nemiren, »preskakuje«;
- nestrpnost – prsti ponavljajo enosmerne gibe, največkrat v ritmu, roka se dotika drugih delov telesa, druge roke, telo se »trdo« premika;
- nestrinjanje – glava je rahlo sklonjena, roke pogosto na tilniku gladijo, praskajo vrat ob straneh, pogled »od spodaj«, »postrani«;
- presojanje – pomembna je vloga kazalca, ki se dotika ali gladi predel senc, glava je mirna, usmerjena v sobesednika, pogled ni usmerjen naravnost v sobesednikove oči, veke se počasi spuščajo in odpirajo;
- odklonilno stališče – glava je mirna, podprta ali naslonjena na iztegnjen kazalec in palec ob strani obraza, pogled ni usmerjen v sobesednikove oči, telo je odmaknjeno od mize;
- frustracija – vsa dlan pomaga pri kretnjah glave, da se oči izognejo direktnemu srečanju s sobesednikovimi očmi, prsti so sklenjeni, členki stisnjeni;
- pred odločitvijo – palec in kazalec ponavljata ritmične kretnje glajenja v bližini ust, po bradi, brkih, telo je napeto, a mirno;
- nesodelovanje – roke so v višini ust, nosu, spodnje polovice obraza ali vratu, roka z roko večji del v medsebojnem dotiku, kretnje počasne, prsti obeh rok se rahlo dotikajo.

Pri svojem delu in poslovnih pogovorih pa se moramo **izogibati** predvsem naslednjim kretnjam:

- Ne pritiskamo z rokami na mizo ali delovni pult.
- Ne kažimo s prstom na sogovornika ali druge ljudi.

- Ne praskajmo se po glavi.
- Ne držimo med govorjenjem ali smejanjem roke pred usti (na primer zaradi neurejenega zobovja).
- Če je le mogoče, se izognemo zehanju, če pa zazehamo, dajmo sogovorniku z drugimi znaki vedeti, da nas ne dolgočasi (Mihaljčič, 2000, str. 35–36).

### 3.3 PROKSEMIKA

Proksemika zajema tako prostor okoli nas kot naš odnos do prostora. Raziskovanje medosebnih razdalj je pokazalo, da imamo ljudje štiri različne proksemične cone, v katerih delujemo, in sicer intimno, osebno, družabno ter javno cono (Paladin, 2011, str. 123).

Proksemika ne govori le o uporabi naštetih con. Ljudje vplivamo na svoje okolje in ga tako »opremimo« z neverbalnimi znaki. Ureditev okolja nekega posameznika na primer lahko pove veliko o tem, koliko kontrole ima nad tem teritorijem, kakšne navade ima in kakšen odnos ter pristop ima do drugih, s katerimi prihaja v interakcijo. Količina prostora, ki je posamezniku dodeljena, stopnja zasebnosti, ki jo ta prostor ponuja, in kje v stavbi ta prostor je, lahko prav tako veliko pove o statusu osebe v organizaciji. Bolj ko je nekdo lokacijsko bližje centru moči oziroma vodij, več moči ima (oziroma ga drugi dojemajo, kot da razpolaga z več moči). Več stvari ko nekdo ima, pomembnejši je (Paladin, 2011, str. 125–126).

- **INTIMNO PODROČJE**

Prostorska bližina med ljudmi je skoraj vedno povezana tudi z njihovo osebno bližino. Ljudje v svojo intimno bližino (do 40 cm) sprejemajo le tiste, ki so jim zelo blizu – otroka, zakonskega partnerja, bližnjega sorodnika, redkeje zares dobrega prijatelja. Če nekdo, ki nam ni tako blizu, sili v intimno področje, se počutimo nelagodno in se podzavestno umikamo.

- **OSEBNO PODOČJE**

Osebni pas obsega približno dober meter – tako daleč, kot sežemo s svojimi rokami. Na tej razdalji se sporazumevamo z ljudmi, ki so nam blizu – s sorodniki, prijatelji in znanci. Večinoma gre za pogovor v dvoje. Pogovarjamo se z ljudmi, ki so nam podobni (po nazorih, okusih, obnašanju ...), ali pa s človekom, s katerim nas veže poslovni interes, pa ga že od prej dobro poznamo.

- **DRUŽABNO PODROČJE**

Družabno področje zavzema pas v razdalji 1,5–4 metre. Na tej razdalji poteka največ poslovnih komunikacij. Ljudje, ki se sporazumevajo na tej razdalji, se poznajo le malo ali nič. Sedijo na primer za konferenčno mizo ali pa se pogovarjajo stoje v gruči.



- **JAVNO PODROČJE**

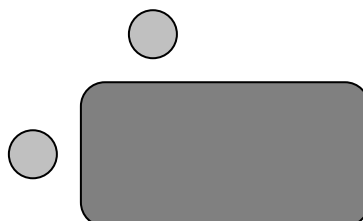
Gre za sporazumevanje na razdalji, ki je večja od štirih metrov. Takšno komuniciranje je po navadi učinkovito, vendar je brezosebno. Značilno je za poslovne predstavitve, konference seminarje itd. (Mihaljčič, 2000, str. 42).

### 3.3.1 NAMESTITEV ZA MIZO

Kako uspešno se bomo sporazumeli s poslovnimi partnerji, je odvisno tudi od namestitve sogovornikov za mizo.

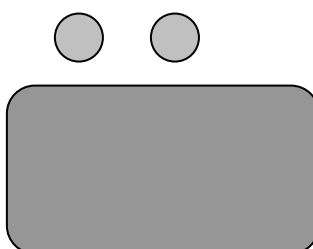
**Obstajajo trije osnovni položaji sedenja za mizo.**

- **VOGALNI POLOŽAJ:** takšen položaj si sogovorniki po navadi izberejo za naključne pogovore.



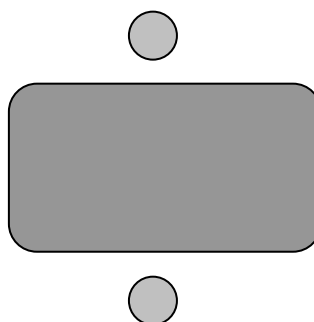
*Slika 2: Vokalni položaj*  
(Vir: Lasten)

- **SODELUJOČI POLOŽAJ:** sodelujoči položaj je primeren za sogovornike, ki imajo o neki stvari podobni mišljenje ali pa morajo sodelovati pri reševanju iste delovne naloge.



*Slika 3: Sodelujoči položaj*  
(Vir: Lasten)

- **TEKMOVALNI (OBRAMBNI) POLOŽAJ:** pri takšnem položaju pomeni miza med sogovornikoma pregrado. Vsak med razgovorom oblikuje in zagovarja svoje stališče. Sogovornika sta v položaju napada in obrambe.



Slika 4: Tekmovalni (obrambni) položaj  
(Vir: Lastni)

### 3.4 TELESNA DRŽA IN HOJA

Telesna drža je vselej tudi zrcalo človekove osebnosti in trenutnega razpoloženja. Kadar smo optimistični, polni življenjske moči in dobre volje, se nezavedno držimo bolj pokonci kakor takrat, kadar smo obremenjeni in nas kaj teži. Nekoč je celo veljalo, da nemarna, brezбриžna telesna drža velja za izraz nespoštovanja do okolice. Cenjena in že zgodaj privzgojena tudi najmlajšim otrokom je bila predvsem pokončna, strumna, skoraj vojaška telesna drža.

Drža trupa, tako pri hoji, stanju in sedenju, zelo veliko pove o notranjem življenju človeka. Osebni nastop in prvi vtis sta močno odvisna od drže trupa. Ramena so najvišji del trupa in zelo pomembno izrazno sredstvo pri pogovoru s sogovornikom. Povešena ramena in sključena drža lahko zbudijo vtis utrujenosti, naveličanosti in preobremenjenosti. Veliko bolje je, da ramena poravnamo ali nekoliko dvignemo, a ne preveč, saj lahko s tem pokažemo pretirano bojevitost. Ustrezna drža prsi je zelo pomembna tako za moške kot ženske. Zapoved »trebuh noter, prsi ven« pomeni, da naj ne hodimo ali sedimo sključeno in pogreznjeno vase. Človek, ki se drži pokonci, preprosto izžareva večjo samozavest, odkritost, iskrenost in poštenost. Obenem pa kaže tudi večjo vzdržljivost in moškost pri moških, kot da jih nič ne more vreči iz tira. Ženske s pokončno držo zgornjega dela telesa poudarjajo svojo ženstvenost. Za vse pa velja, da naj govornica trupa izraža samozavest in zaupanje vase. Omenimo še boke, ki pri ženskah veljajo za izrazito žensko značilnost človeškega telesa. Ženska, ki med hojo mehko pozibava v bokih in stoji tako, da poudarja njihovo obliko, deluje privlačno, ženstveno in s tem zelo samozavestno. Moški so pri tem delu trupa prikrajšani, saj si ravno obratno želijo čim manj poudarjati pozibavanje svojih bokov. Zopet pa za vse velja, da naj bo gibanje čim bolj naravno in sproščeno (<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=512>).

## 4 PARAJEZIK

Komunikacijski potencial glasu je v raziskavah velikokrat spregledan, saj se zdi, da leži nekje na meji med verbalno in neverbalno komunikacijo. Značilnosti posameznikovega glasu vplivajo na vtis, ki ga posameznik ustvari. Pri določanju privlačnosti glasu so pomembni številni dejavniki, in sicer višina, polnost, razločnost ter glasnost. Privlačen glas naj ne bi bil niti previsok niti prenizek, v toku komunikacije naj bi variiral, poleg tega naj bi bil primerno (zmerno) močan, jasen in glasen. Preveč zamolkel, enoličen ali hripav glas je pogosto označen kot neprivačen. Govorjenje skozi nos je na primer ne glede na spol ustvarilo vtis o nezrelosti, mršavosti in nečustvenosti govorca. Ob poslušanju hripavega moškega glasu so poslušalci menili, da je govorec starejši, realističen, zrel, urejen in prefinjen; hripav ženski glas so pripisali neinteligentni, možati, leni, neprivačni, nevrotični ženski osebi.

Ljudem, ki imajo privlačen glas, ne pri pripisujemo le pozitivnih lastnosti, temveč jih dojamemo kot dobre osebe nasploh, pripisujemo jim dobre družabne/socialne spretnosti, nagnjeni smo k ustvarjanju občutka podobnosti z ljudmi, katerih glas zaznamo kot privlačen (Paladin, 2011, str. 113–115).

## 5 OSEBNI VIDEZ IN UREJENOST

Osebni videz in nebesedno komuniciranje igrata pomembno vlogo pri doseganju ugleda. Ko opazujemo sogovornika, se osredotočimo na obraz in oči, nemara še na roke; torej na najbolj »zgovorne« dele telesa, ki sicer predstavljajo le 10 % vidne površine sogovornikovega telesa. 90 % telesa pokrivajo oblačila, lasje, brada in ti igrajo pomembno vlogo pri učinkovitosti komuniciranja. Primerni naj bodo vsebini komuniciranja in okolju, v katerem komuniciranje poteka. Primernost sicer ni merljiva, zaznamo pa jo lahko kot »dobro počutje«. Pri obleki sta pomembna dejavnika elegantnost (lepe, skladne oblike in barve) ter urejenost ali negovanost. Z večjo ali manjšo mero obojega je mogoče opredeliti štiri osnovne tipe urejenosti: površnost, vzornost, zanikrnost in skromnost. Zaposleni v podjetju, ki delajo s strankami, so lahko oblečeni v uniforme. Uniforme naj bodo čiste, zlikane in negovane.

Urejenost ne velja le za obleko oz. uniformo. Negovana pričeska, urejena ali gladko obrita brada, urejeni nohti in zobje, brezhibna čistoča in vonj po svežem so osnovni okvir, lahko pa dodamo zmerno prilagojenost modi. Človek, ki se iz lagodnosti že dve desetletji oblači docela enako, je najbrž nedomiseln ali nedejaven.

## KLJUČNE ZAPOVEDI POSLOVNEGA OBLAČENJA

Stil oblačenja, vzorce in barve prilagodimo svoji osebnosti in postavi, ne bodimo preveč ekstravagantni, upoštevajmo komplementarnost barv, obnašajmo se in tudi bodimo videti kot ženska ali moški, izogibajmo se pretiravanju v modi, zapeljivosti, blišču, kiču, ne oblačimo se v oprijeta krila, hlače in ne imejmo prevelikih razporkov, dekoltejev, ne hodimo v službo v kratkih hlačah in športnih copatih, nikar ne pozabimo na urejeno pričesko, nohte in parfum.

Upoštevati je treba, da si prvi vtis o zunanjsčini sogovornika ustvarimo zelo hitro, v prvih petih sekundah, in ga le počasi dopolnjujemo. Ker odstopanja od povprečja, npr. nenavadna pričeska, kroj in zlasti barva obleke, zagotovo prodrejo v prvi vtis, pazimo, da sogovornika ne odbijejo oz. ne sprožijo v njem neugodnega stereotipa. To je tudi eden izmed razlogov za dokaj dolgočasno zadržanost oblačil med poslovnimi ljudmi.

### Oblačila za moške

V moško garderobo obvezno sodijo suknjič, hlače in srajca z dolgimi rokavi ter kravata. Barve morajo biti umirjene; najprimernejše so barve od svetlo sive do temno, vijolične modre. Po 17. uri se ne nosi oblek svetlih barv. Tudi barva kravate ne sme biti kričeča. Nogavice morajo biti iste barve kot čevlji (v izjemnem primeru barve hlač).

### Oblačila za ženske

Ženske, ki imajo pri oblačenju sicer nekaj več svobode kot njihovi moški kolegi, so v poslovnem svetu prav tako omejene kot moški. Kostim je zapoved. Lahko je s krilom ali hlačami. Barve morajo biti umirjene, kroji klasični. Obleka ne sme biti preozka ali prekratka, globok »dekolte«, prosojne tkanine in čipka niso zaželeni. Ramena morajo biti pokrita.

Dobrodošli so nekateri modni dodatki, predvsem rutice in zmerna količina nakita. Pod krilom so obvezne hlačne nogavice, tudi poleti. Za vse, ki se srečujejo s poslovnimi partnerji, strankami, nikakor ni primerna obleka z globokim izrezom, hlače iz džinsa ipd.

Veljati mora pravilo: podjetje obstaja zaradi svojih strank in partnerjev, nikakor ne obratno.

### Obutev

Obutev mora biti kakovostna in udobna, predvsem pa čista in vzdrževana. Neprimerni so sandali, natikači in mokasini, pri ženskah so nezaželene previsoke pete. Barva čevljev naj ne bo »bojna« in naj se ujema z oblačili ([http://www.cenestupar.si/images/uploads/Gradivo\\_Znam\\_komunicirati\\_na\\_delovnem\\_mestu.pdf](http://www.cenestupar.si/images/uploads/Gradivo_Znam_komunicirati_na_delovnem_mestu.pdf)).

## 6 KULTURNE RAZLIKE IN OVIRE

Pri poslovanju in pogajanjih v državah sveta se nam pozornost bogato poplača. Domače okolje poznamo, ker smo v njem zrasli in uspeli, tuje okolje pa nam je večja neznanka, kot si lahko mislimo (Šimac, 2012, str. 8).

Pred prvim stikom pri poslovanju s pripadniki drugih kultur je pomembno, da dobimo čim več bistvenih informacij o deželi, normah, običajih, pravilih. Razlike se med kulturami poklicnih ali statusnih skupin, organizacij, etničnih skupin dežel, ras pokažejo, ko pridemo v stik z njimi. Običajno pripadnik posamezne kulture pričakuje, da se bodo tudi drugi vedli na enak način, kot ga je navajen sam.

### 6.1 OVIRE PRI MEDKULTURNEM KOMUNICIRANJU

- Etnocentrizem oz. nagnjenje k ocenjevanju: pogled na svet, po katerem je skupina, ki ji pripadamo, središče vsega, vzvišena nad ostalimi. Izrazit etnocentrizem pomeni, da druge skupine ocenjujemo na podlagi lastnih norm in vrednot ter da zavračamo njihove vrednote.
- Stereotipi: so prepričanja, zaznave, ki jih ustvarimo o posameznikih ali skupinah. Izvirajo iz naše socialne kategorizacije, da posameznike porazdeljujemo po različnih socialnih skupinah. Predsodki so vnaprejšnje sodbe posameznika na podlagi njegove pripadnosti neki družbeni skupini. Gre za oceno, da je član določene neke skupine dober ali slab – kot je dobra ali slaba skupina, ki ji pripada. Predsodke večinoma jemljemo kot negativne sodbe.
- Občutek tesnobe, napetosti, stresa: srečanje z ljudmi v novem okolju prebudi anksioznost ali stres, vznemirjenje, zbeganost, ki se lahko interpretira kot neprimerno vedenje.
- Domnevanje o podobnostih namesto o raznolikostih: kulture se med seboj razlikujejo in prav je, da se tega zavedamo. Če npr. posameznik predvideva, da je njegovo pojmovanje čustev enako vsem kulturam, bo v nekaterih okoliščinah prepoznal ljudi, ki ne čustvujejo dovolj ali pa to počnejo na neprimeren način.
- Napačna interpretacija nebesedne komunikacije: zavedati se moramo različnosti simbolov, gest, nebesednih znakov v različnih kulturah. Med različnimi kulturnimi skupinami obstaja še cela vrsta majhnih in velikih razlik v kretnjah, znakih in drugih neverbalnih sporočilih. Te razlike praviloma rastejo z oddaljenostjo ene kulturne skupine od druge. Poslovnež mora

spoštovati in upoštevati njihovo sporočilnost, saj s tem izraža spoštovanje do svojega poslovnega partnerja in do njegove kulture nasploh. Še pomembneje pa je, da je njegov poslovni uspeh odvisen od poznavanja in razumevanja nepisanih pravil in sporočil (<http://porocevalec.ibs.si/component/content/article/38-september/116-medkulturne-razlike-v-poslovni-komunikaciji>).

## 6.2 NEKATERI PRIMERI MEDKULTURNIH RAZLIK

EVROPA: ker v Evropi živi toliko raznolikih kultur, se tudi pravila za zaželeno vedenje med državami precej razlikujejo. Na splošno velja, da so prebivalci južnoevropskih dežel bolj družabno dovzetni in se zatekajo k izrazitejšim kretnjam kot Evropejci, ki prebivajo bolj severno.

BLIŽNJI VZHOD IN ARABSKE DEŽELE: arabski moški uporabljajo mnogo dotikov. Rokovanje je pogosto nekoliko daljše, moške, ki se poznajo, pa drug drugega plosknejo po komolcu. Zasebna cona je manjša kot na Zahodu. Kadar se moški pogovarjajo med seboj, stojijo na mnogo manjši razdalji, kakor je običajno na Zahodu. Če se med pogovorom odmaknemo, obveljamo za nevljudne. Toda to pravilo ne velja za ženske. Moški in ženska se postavita na večjo medsebojno razdaljo, kakor je običajno na zahodu, in v javnosti ni v navadi nikakršno razkazovanje čustev. Izogibamo se kazanju s prstom in nikoli neposredno ne pokažemo na nekoga. Podplat pri čevlju oziroma stopalu je najnižji in najbolj umazan del telesa, zato velja za globoko žalitev, če ga nekemu pokažemo ali obrnemo proti njemu.

AFRIKA: rokovanje je najbolj pogost pozdrav. Pri jedi in tudi kadar dajemo ali sprejemamo darila, uporabljamo desnico. Če nam ponudijo darilo, ga ljubeznivo sprejmemo. Če bi ga zavrnili, bi bil darovalec osramočen. Nekaj običajnega je, da ljudje drug drugemu podajajo posodo z doma varjenim pivom ali vodo. Ni pa v navadi, da bi si med seboj delili kavo, čaj ali ustekleničeno brezalkoholno pijačo.

AVSTRALIJA IN NOVA ZELANDIJA: Avstralci in Novozelandci vas bodo pozdravili s čvrstim stiskom roke. Na poslovnih sestankih je zelo pomembno, da sogovorniku pogledamo v oči in pogleda ne umaknemo. V navadi je izmenjava poslovnih vizitk, vendar to ni tako pomemben obred, kot na primer na Japonskem ali v Nemčiji. Pri avstralskih moških je plosk udarec po hrbtu že skrajna meja, kako še smemo izraziti prijateljska čustva in spoštovanje.

INDIJSKA PODCELINA: glavna oblika pozdrava ob snidenju in slovesu na indijski podcelini je *namaste*, hindujski pozdrav, pri katerem dvignemo roke v višino prsi, v molilni drži, zraven pa se rahlo priklonimo. Indijski poslovneži bodo morda pokazali svoje soglasje tako, da vas bodo vneto ploskali po hrbtu. Pri Indijcih je v navadi

kretnja, s katero se zgrabijo za uho, kadar želijo izraziti obžalovanje ali pa iskrenost, odvisno od okoliščin. Še en značilen indijski gib pa je kimanje z glavo v eno in drugo stran, s čimer izrazijo iskrenost.

KITAJSKA: najbolj običajen pozdrav tudi na Kitajskem postaja rokovanje po zahodni šegi, zlasti v poslovnem okolju, primerno pa je tudi, če pokimamo ali se priklonimo. Poslovne vizitke naj bi bile v idealnem primeru natisnjene v našem lastnem jeziku in kitajščini. Vizitko izročimo z obema rokama, saj je to posebej spoštljivo. Dotik je med Kitajci redek, vendar stojijo na manjši medsebojni razdalji kot zahodnjaki. Kitajci radi ploskajo, to je cela oblika pozdrava; vedno ga moramo vrniti tako, da tudi sami zaploskamo. Kitajski bonton terja, da darilo dvakrat ali trikrat odklonimo, preden ga sprejmemo, celo če je zaželeno.

TAJSKA: tajski pozdrav se imenuje *wai*; pri njem človek sklone dlani kot v molitvi, glavo pa nagne v rahel priklon. Višje ko so roke, spoštljivejši je pozdrav. Kadar vstopamo v zaseben dom, se sezujemo, celo če nekateri domačini popuščajo zahodnjakom in bi dovolili, da ostanemo obuti. Tajci še posebej niso pristaši glasnega, bahavega ali napadalnega vedenja; ne govorimo s povišanim glasom in med poslovnimi pogajanjmi nikdar ne pokažemo jeze.

SREDNJA IN JUŽNA AMERIKA: Latinskoameričani imajo na splošno radi dotik in izraz topline. Pozdravijo nas s toplim stiskom roke, morebiti z obema rokama. Zelo pomemben je stik z očmi. Razdalja, kadar stojijo, je mnogo manjša kot pri Evropejcih in Severnoameričanih. Kretnje, ki jih uporabljajo po vsej celini, vključujejo tudi tele: če nekdo s prstom povleče kotichek očesa navzdol, to nakazuje pazljivost, trepljanje komolca pomeni: »poceni«, kadar se nekdo s hrbtom prsta krcne pod brado, pa pravi: »Ne vem.« (Clayton, 2003, str. 138–16).

## 7 VPLIV NEVERBALNE KOMUNIKACIJE NA ZAPOSLOVNEM RAZGOVORU

Razgovor za službo oziroma zaposlitveni intervju je ena iz med najbolj razširjenih metod, ki jih uporabljajo organizacije, da bi za svoja delovna mesta privabile, naše in izbrale najprimernejše kandidate. V razgovoru za službo želi delodajalec ugotoviti, ali ima kandidat potrebna znanja, spretnosti in sposobnosti za delo, za katero kandidira. Vsak intervju je oblika dvosmerne komunikacije, ki poteka med vodjo intervjuja in intervjuvancem. Poleg verbalnega dela je sestavni del intervjuja tudi neverbalna komponenta, saj komunikacija praviloma poteka iz oči v oči. Pri izvajanju intervjujev imajo, hote ali nehote, poleg formalnih pomembno vlogo tudi neformalni kriteriji. Nekatere vodje intervjujev bolje ocenijo kandidate, ki jih dojemajo kot podobne, na primer po rasi, spolu ali družbenem ozadju. Pomembni so tudi neverbalni znaki, kot so na primer privlačen zunanji videz, nasmeh in očesni stik. Raziskave so pokazale povezanost med neverbalno komunikacijo kandidata na razgovoru za službo in oceno njegove potencialne delovne uspešnosti s strani vodje razgovora. Delodajalci se o tem, kateri prosilci za delo so za določeno delovno mesto primernejši, odločajo tudi na podlagi znakov neverbalne komunikacije. Izkazalo se je, da so rezultati razgovora ugodnejši za kandidate, ki so privlačnejši, imajo normalno telesno težo in so oblečeni situaciji primerno. Poleg tega imajo določen vpliv tudi očesni stik, nasmeh in drža telesa. Vse to je del posameznikovega vtisa, ki ga želi narediti. Obleka in drugi vidiki zunanjšega videza, dotiki, rokovanje, tišina, drža, kimanje, očesni stik, ohranjanje ali umikanje pogleda, izrazi na obrazu ter gestika lahko oddajajo veliko nenamernih sporočil in vplivajo na samo komunikacijo ter odnos med stranema.

V procesu prepričevanja je pomemben občutek podobnosti. Na vtis o primernosti za prosto delo, predvsem pa na vtis o podobnosti z vodjo intervjuja in posledično na prepričljivost kandidata za pozitiven rezultat razgovora, vplivajo očesni stik (daje vtis samozavesti in kompetentnosti), prikimavanje in smehljanje, medtem ko govori vodja intervjuja (to izraža interes in strinjanje).

Analiza podatkov dveh raziskav, izvedenih med nosilci kadrovske funkcije v slovenskih in hrvaških srednje velikih podjetjih, je pokazala, da se anketiranci najbolj strinjajo z izjavami o izbranih kinetičnih znakih neverbalne komunikacije, vokaličnih znakih, kontaktnih znakih in časovnih dejavnikih. Strinjajo se o komunikacijskem potencialu oči in pomenu ohranjanja očesnega stika ter o negativnem dojetanju znakov, ki kažejo na živčnost in napetost sogovornika/kandidata za zaposlitev, hkrati menijo, da so za prepričljivost pomembni primeren občutek za upravljanje poteka komunikacije in kakovost govora, upoštevanje proksemičnih con, čvrsto rokovanje, pravočasno sporočanje zamude, in izpostavljajo negativen vpliv zamujanja. Kot presenetljivo se je izkazalo, da je med dejavniki, s katerimi so se



anketiranci v največji meri strinjali, malo takih, ki izpostavijo posamezne, predvsem pa konkretne dejavnike zunanjega videza, saj so predhodno izrazili strinjanje s pomembnim vplivom urejenega zunanjega videza na splošno (tako moškega kot ženske). Mogoče je bil razlog v tem, da anketiranci niso želeli izraziti izrecnega strinjanja z vplivom posameznih znakov zunanjega videza na prepričljivost, saj se ljudje radi izogibamo izrecnemu zagovarjanju mnenja, da je zunanji videz kot tak pomemben dejavnik, na podlagi katerega posamezniku pripisujemo kompetence in druge kakovosti.

Raziskavi, ki sta bili izvedeni med slovenskimi in hrvaškimi podjetji, sta pokazali, da nosilci kadrovskega področja ne samo pri drugih zaznavajo, temveč tudi v lastni komunikaciji v precejšni meri uporabljajo znake in vedenje, izražene tudi skozi neverbalno komunikacijo (Paladin, 2011, str. 76–79).

<b>Uporaba neverbalne komunikacije v Poslovnem kontekstu</b>	<b>Stopnja strinjanja (ocene od 1 do 5)</b>
Vedno se držim sklenjenih dogovorov.	4,43
Skrbim, da je moj zunanji videz vedno urejen.	4,26
Med pogovorom z drugimi ohranjam očesni stik.	4,26
Nikoli ne zamujam.	4,03
Sem dober retorik.	3,84
Ko nekaj razlagam, to zelo rad ponazorim z gibi rok ali s premikanjem po prostoru.	3,83

*Tabela 1: Uporaba znakov neverbalne komunikacije v poslovnem kontekstu – nosilci kadrovske funkcije v slovenskih in hrvaške srednje velikih podjetjih*  
(Vir: Paladin, 2011)

## 8 PRVI VTIS

Nikoli več ne boste imeli druge priložnosti, da naredite prvi vtis (Kneževič, 2008, str. 30). Oblikovanje vtisa oziroma upravljanje vtisa je funkcija, s pomočjo katere skuša posameznik vplivati na vtis, ki si ga drugi oblikujejo o njem. Posameznik namreč skuša uravnati svoje vedenje in osebnostne lastnosti v prisotnosti drugih, zato da bi naredil točno določen vtis na svoje »občinstvo«. Včasih so dejanja popolnoma namerna in zavestna, včasih pa skoraj popolnoma nezavedna. V literaturi zasledimo številne kategorizacije taktik, ki jih uporabljamo pri oblikovanju vtisa.

Paladin (2011) govori o kategorizacijah, ki so jo razvili Rosenfeld, Giacalone in Riordan. Prva kategorija je grabežljiva taktika, katere namen je doseči to, da bo okolica posameznika dojemala pozitivno. Druga kategorija je obrambna taktika, katere namen je izogibanju temu, da bi bili videti slabi, in minimiziranje pomanjkljivosti. Tretja kategorija je neposredna taktika (vsa dejanja in vplivanje se nanašajo na posameznika, ki skuša oblikovati vtis o sebi), četrta kategorija pa je posredna taktika (posameznik skuša kontrolirati ljudi in stvari, s katerimi je viden oziroma za katere drugi vedo, da so z njim povezani). Posamezna taktika se lahko pojavlja v kombinaciji z drugimi.

Večina ljudi je prepričanih, da je zelo pomembno, da se novim ljudem pokažemo v čim bolj pozitivni luči, in to tako na zasebnem kot na poslovnem področju. V raziskavah so bila proučevana različna področja, na katerih posamezniki skušajo vplivati na vtis, ki si ga drugi oblikujejo o njih. Raziskava, ki je bila izvedena na področju delovne organizacije, je pokazala, da ljudje prilagajajo in spreminjajo svoje osebnostne značilnosti v skladu z zahtevami delovnega okolja, saj jim to po njihovem mnenju omogoča večjo učinkovitost in zmanjšuje možnost konflikta. Precej zaposlenih je na selekcijskih intervjujih igralo, da bi se bolje prilagodili organizacijski kulturi. Zaposleni velikokrat potlačijo zgovornost in igrajo voljo do sodelovanja. Eno izmed področij proučevanja je bilo tudi obnašanje kandidatov na zaposlitvenih razgovorih. Tako kot so nekateri uspešnejši pri verbalnem izražanju, so drugi uspešnejši pri neverbalnem. Ugotovili so, da so posamezniki, ki imajo bolj razvite sposobnosti izražanja čustev, in posamezniki, ki so uspešnejši v prilagajanju lastnega obnašanja situaciji, na selekcijskih intervjujih ocenjevani bolj pozitivno (izpraševalec bo tako osebo dojemal kot manj živčno in napeto, kot bolj kompetentno in veselo) (Paladin, 2011, str. 54–56).

## 9 POSLOVNO OBDAROVANJE

S primernim oziroma neprimernim darilom se predstavimo kot poslovni partnerji, kot podjetje, vendar ne smemo pozabiti, da s tem izrazimo tudi velik del svoje osebnosti, ki bi drugače ostala našim partnerjem skrita. Tudi z obdarovanjem si na nek način utrjujemo pot k boljšemu in uspešnejšemu poteku poslov. Bistveno je, da je darila deležna oseba, ki ima moč in možnost odločanja ali vplivanja na odločitve v podjetju, seveda pa naj bi bile te odločitve v prid tistemu, ki je darilo izročil.

Za lažjo orientacijo si lahko pomagamo predvsem z vrednotami in navadami okolja, v katerem kdo dela, ustvarja, živi.

Darilo mora izkazovati pozornost, prijazno gesto, z darilom želimo odnos do posameznika še izboljšati, ga postaviti na višji nivo, pri tem pa denarna vrednost darila ne sme biti osrednjega pomena. To bi morali imeti v mislih, ko se lotevamo obdarovanja, saj je ponekod prejemanje daril velikih vrednosti prepovedano in predstavlja hud prekršek. V nekaterih državah pri obdarovanju velja skromnost, velikokrat pa so celo uzakonjene vrednosti, do katerih sme posameznik oziroma poslovnež sprejeti darilo; če darilo presega dovoljeno vrednost, ga je potrebno posredovati pristojnim službam (Košnik, 2007, str. 129–131).

### VRSTE DARIL

**CVETJE:** v Evropi je cvetje modni hit obdarovanja med poslovneži, tudi moškega spola. Šopki morajo imeti vizitko in ročno napisano zahvalo s podpisom. Cvetje je kratkotrajno in če obdarovancu ni všeč, ga lahko zavrže v relativno kratkem času. Lončnic se ne podarja, posebno ne kaktusov, razen pri strastnih ljubiteljih cvetja, če vemo, da jih bomo z lončnico bolj osrečili kot s šopkom. Preden cvetje oddamo, ga odvijemo iz zaščitnega papirja in ga izročimo aranžiranega. Na večje prireditve ali slavnostne večerje gostiteljici ne nosimo cvetja, če želimo, to uredimo preko cvetličarja. Sprejeto cvetje vedno takoj damo v vodo. Pazimo, ko podarjamo cvetje poslovnežem iz drugih držav. Vsaka država ima svoj odnos do cvetja in barv. Vse to je potrebno preučiti in upoštevati, kajti takšna nepremišljena gesta, čeprav dobronamerna, lahko uniči dolgoletno poslovno obdarovanje.

**HRANA IN PIJAČA:** to je postalo v zadnjih letih hit, zlasti pri obdarovancih iz drugih pokrajin in držav. Tako se širi znanje s področja gastronomije. Domiselna je obdaritev v obliki ene vrste živila ali v kombinaciji vsaj ene hrane in pijače, lepo dekorirana v uporabni košarici, napolnjenimi z dobrotami pokrajine. Pri tem je zopet treba upoštevati kulturo in zdravje obdarovanca, da darilo ne žali. Npr.: muslimanom ne podarjam alkohola; buteljke nikoli ne podarjamo same, pač pa s setom za odpiranje ali z dvema ali več kozarci. Vedno pa obdarjencu tudi razložimo pomen jedi in pijač.

ZNAČILNOSTI POKRAJINE IN DRŽAVE: takšna darila naj imajo certifikat in obrazložitev. Za našo državo so značilni: klopotec, kozolec, lončni izdelki, čipke, stekleni izdelki, pisanice, zelišča, gobe, borovnice.

GLASBA: pri izbiri je potrebno upoštevati okus posameznika. Primerne so vse zvrsti glasbe.

SLIKE, GRAFIKE: upoštevamo cenovni razred in možnost transporta slike. Slik ne zavijamo, lahko se na robu zaveže pentlja.

ŠPORT, PREDSTAVE: tovrstna darila do primerna, ko poslovnega partnerja res dobro poznamo in vemo, s čim mu bomo ustregli. Kupimo razne rekvizite za šport, vstopnice za ogled predstev, sezonske karte.

OSEBNA DARILA: osebna darila so primerna, kadar vemo, kaj si obdarovanec želi. Med taka darila sodijo obisk frizerja, kozmetičarke, pedikerja, izleti, naročilo na revijo s področja, ki je zanimivo za obdarovanca.

KOSILA IN VEČERJE: so najprimernejše darilo, kadar so nekaj posebnega. Lokal mora biti izjemen bodisi zaradi lege, videza ali pa zaradi dobre domače kuhinje. Dogodek naj bo obogaten z ogledom zanimivosti ali znamenitosti v bližini ali z ogledom kakšne predstave (Dreo, 2003, str. 74–76).

## 10 ANKETA IN ANALIZA ANKETE

### 10.1 PROBLEMI IN CILJI

Poslovni bonton pri nebesednem poslovnem komuniciranju je zelo pomemben, saj je govorica telesa močnejša in bolj posredna od verbalnega sporazumevanja. Pri govorici telesa skoraj ne more priti do nesporazuma, kar se pogosto dogaja v verbalnem pogovoru.

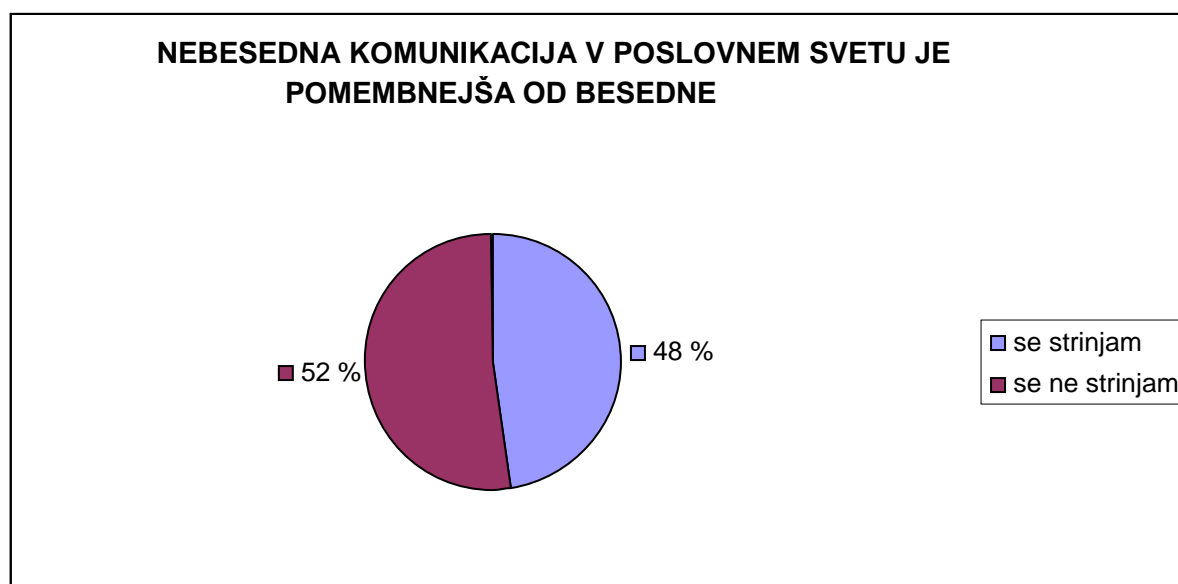
V anketi smo skušali izvedeti, koliko ljudi v poslovnem okolju, spremljajo svojo in tujo govorico telesa in kako pomemben se jim zdi poslovni bonton.

### 10.2 OPIS IN ANALIZA RAZISKAVE

Rešene ankete smo dobili preko interneta in so anonimne. Reševalni so jo zaposleni večinoma v poslovnem okolju. Anketa vsebuje 16 vprašanj, ki se navezujejo na temo diplomske naloge. Anketo je rešilo 67 udeležencev, od tega 6 moških in 61 žensk. Anketiranci so stari med 18 in 53 let. Podatke smo ponazorili z grafi.

### 10.3 REZULTATI

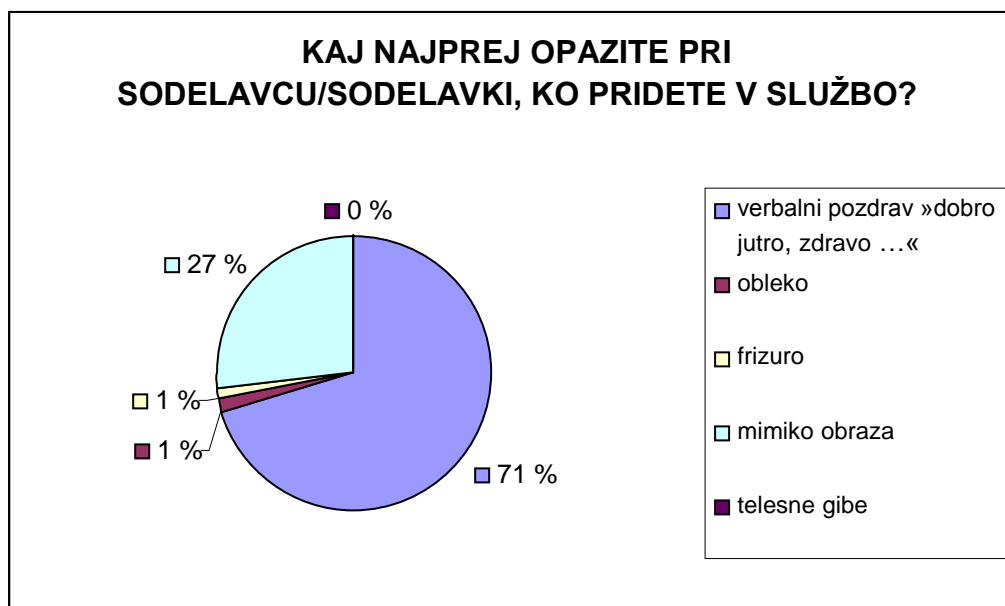
#### 10.3.1 Nebesedna komunikacija v poslovnem svetu je pomembnejša od besedne



Graf 1: Pomembnost nebesedne komunikacije

S trditvijo, da je nebesedna komunikacija v poslovnem svetu pomembnejša od besedne, se je strinjalo 32 anketirancev (48 %). Z nasprotno trditvijo se je strinjalo 35 anketirancev (52 %). Torej ljudje v poslovnem okolju trdijo, da je besedna komunikacija še vedno pomembnejša od nebesedne.

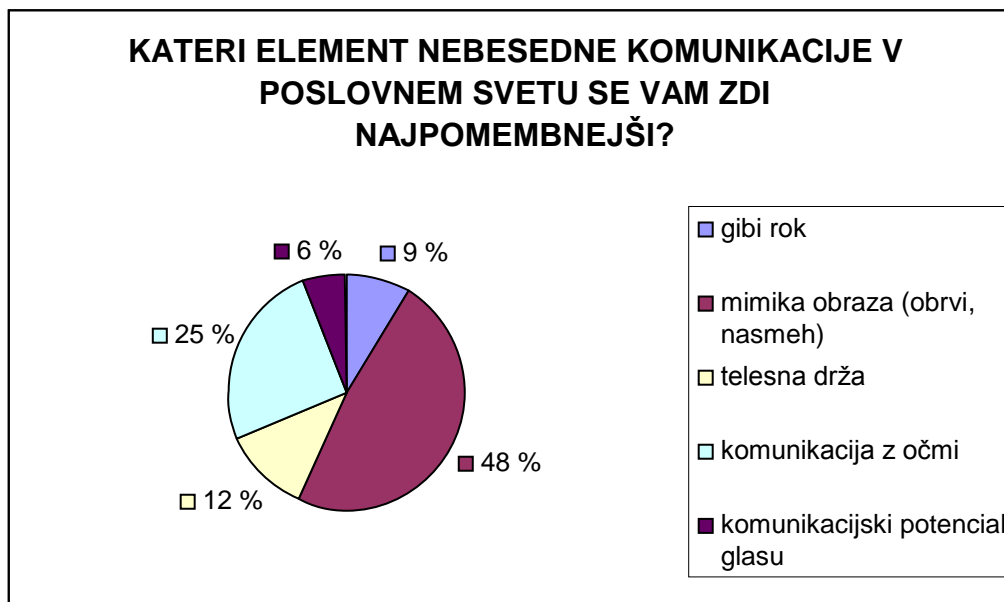
### 10.3.2 Kaj najprej opazite pri sodelavcu/sodelavki, ko pridete v službo?



Graf 2: Opažanje pri sodelavcih

Kar 47 anketirancev (71 %) ob prihodu v službo pri sodelavcu najprej opazi verbalni pozdrav, 18 anketirancev (27 %) jih najprej opazi mimiko obraza, 1 anketiranec (1 %) najprej opazi obleko in 1 anketiranec (1 %) frizuro.

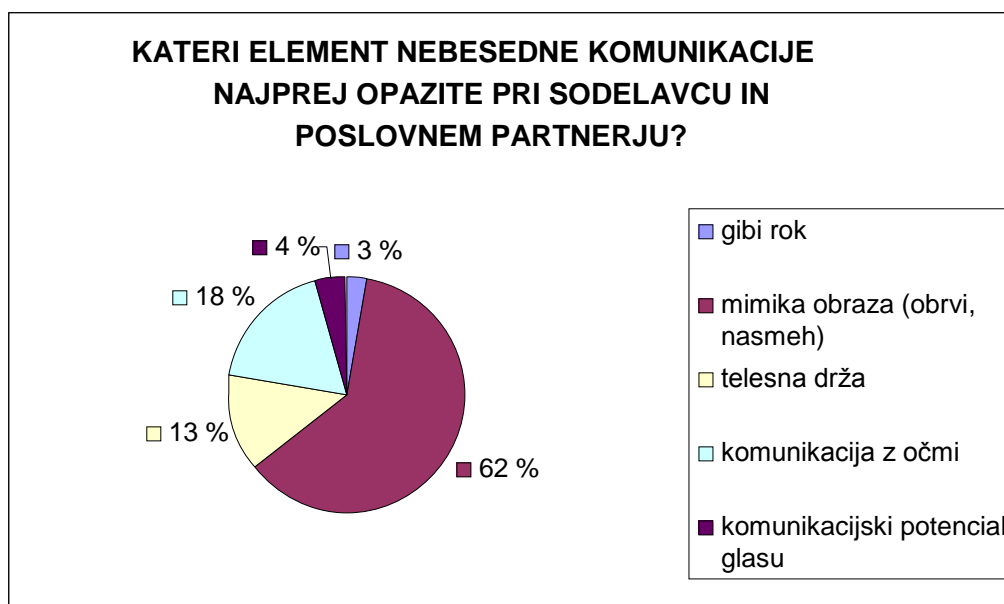
### 10.3.3 Kateri element nebesedne komunikacije v poslovnem svetu se vam zdi najpomembnejši?



Graf 3: Pomembnost elementov nebesedne komunikacije

32 (48 %) anketirancev pravi, da je najpomembnejši element nebesedne komunikacije mimika obraza, 17 anketirancev (25 %) se je odločilo za odgovor, komunikacija z očmi, 8 anketirancev (12 %) je za telesno držo, 6 anketirancev (9 %) se je odločilo za gibe rok in 4 anketiranci (6 %) za komunikacijski potencial glasu.

#### 10.3.4 Kateri element nebesedne komunikacije najprej opazite pri sodelavcu in poslovnem partnerju?

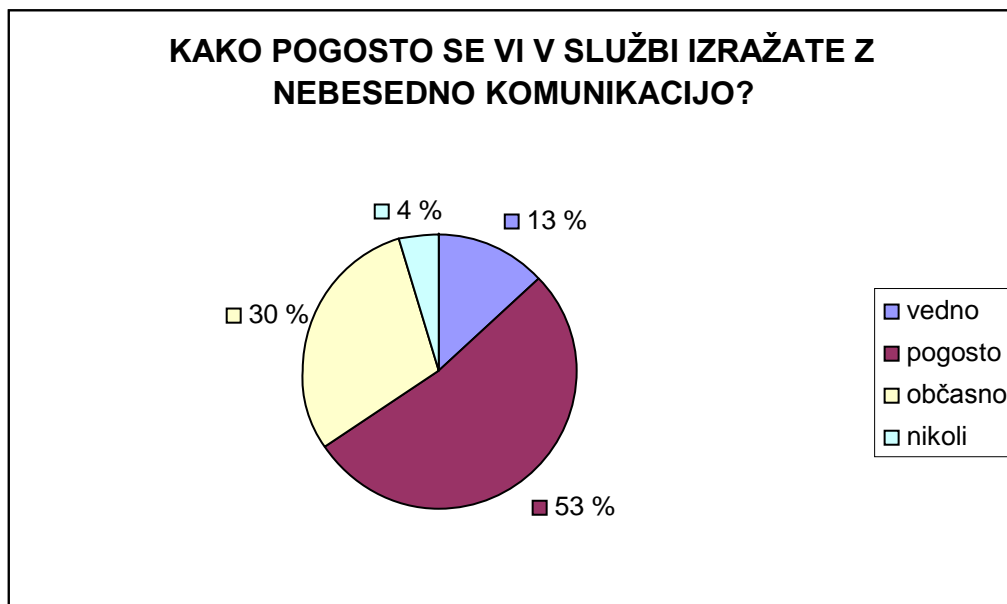


Graf 4: Opažanje elementa nebesedne komunikacije pri sodelavcih in poslovnih partnerjih

Kar 41 anketirancev (62 %) pri sodelavcih in poslovnih partnerjih najprej opazi mimiko obraza, 12 anketirancev (18 %) najprej opazi komunikacijo z očmi, 9 anketirancev (13 %) opazi telesno držo, 3 anketiranci (4 %) opazijo komunikacijski potencial glasu in 2 anketiranca (3 %) najprej opazita gibe rok.



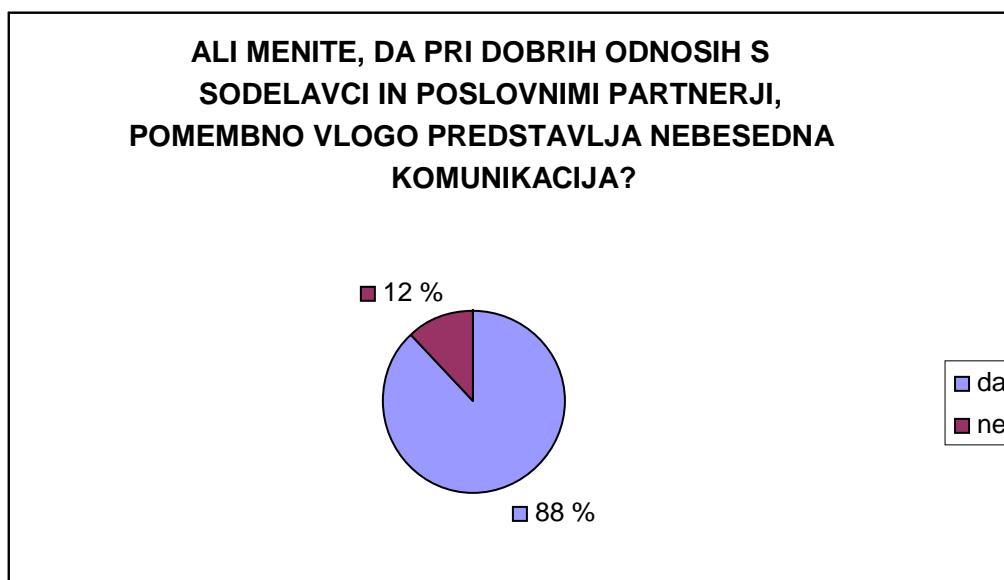
### 10.3.5 Kako pogosto se vi v službi izražate z nebesedno komunikacijo?



Graf 5: Pogostost izražanja z nebesedno komunikacijo

Kar 35 anketirancev (53 %) se v službi pogosto izraža z nebesedno komunikacijo, 20 anketirancev (30 %) se z nebesedno komunikacijo izraža občasno, 9 anketirancev (13 %) se jih tako izraža vedno in 3 anketiranci (4 %) pravijo, da se z nebesedno komunikacijo ne izražajo nikoli.

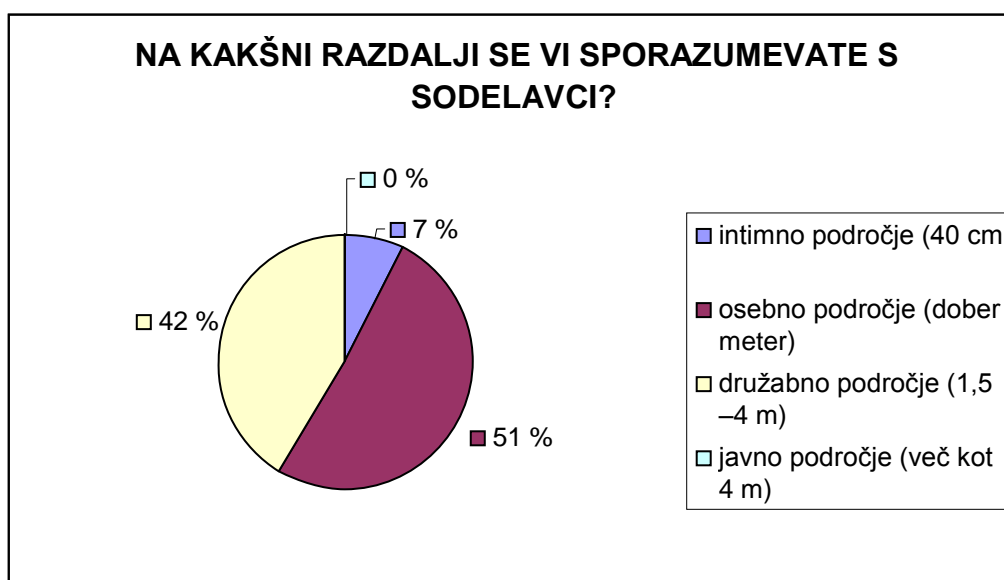
### 10.3.6 Ali menite, da pri dobrih odnosih s sodelavci in poslovnimi partnerji pomembno vlogo predstavlja nebesedna komunikacija?



Graf 6: Pomembnost vloge nebesedne komunikacije

Kar 59 anketirancev (88 %) meni, da ima nebesedna komunikacija pomembno vlogo pri dobrih odnosih s sodelavci in poslovnimi partnerji. 8 anketirancev (12 %) meni, da nebesedna komunikacija pri tem ni pomembna.

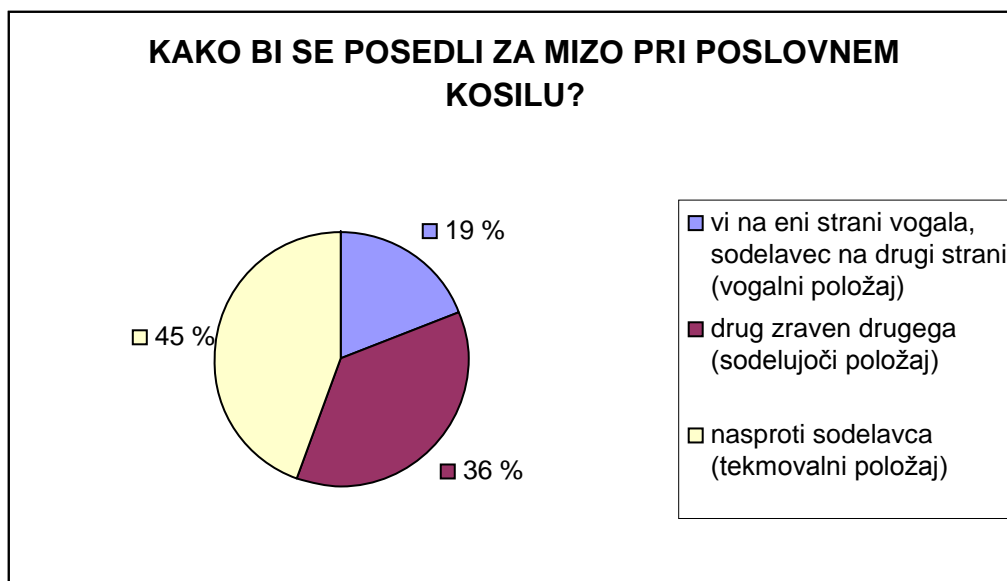
### 10.3.7 Na kakšni razdalji se vi sporazumevate s sodelavci?



Graf 7: Razdalja sporazumevanja s sodelavci

Na osebnem področju, ki meri dober meter, se sporazumeva 34 anketirancev (51 %), na družabnem področju ki meri od 1,5 meter do 4 metre, se sporazumeva 28 anketirancev (42 %), na intimnem področju, ki meri 40 cm, se sporazumeva 5 anketirancev (7 %). Nihče od anketirancev se ne sporazumeva na javnem področju, ki meri več kot 4 metre.

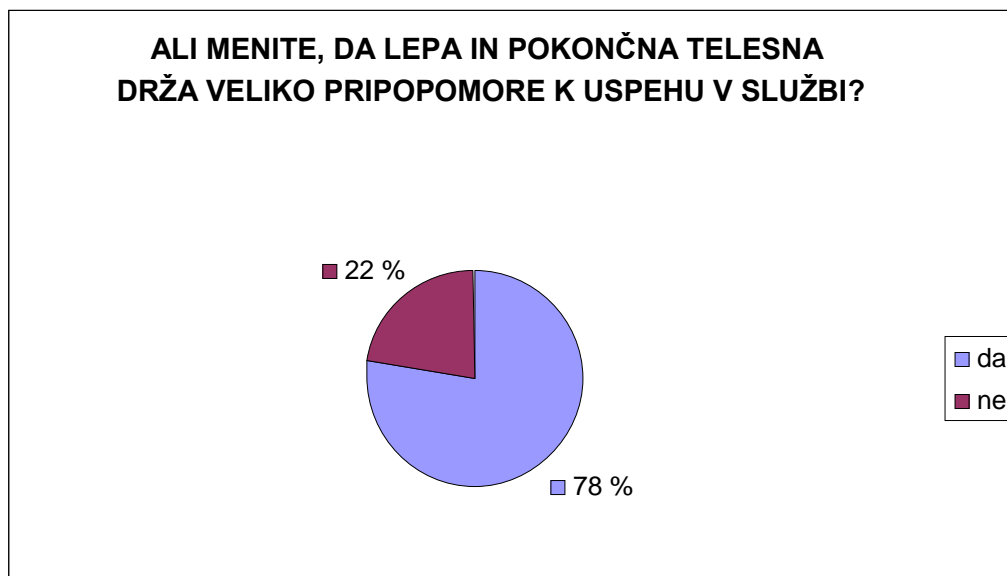
### 10.3.8 Kako bi se posedli za mizo pri poslovnem kosilu?



Graf 8: Posedanje za mizo

Pri tem vprašanju je 30 anketirancev (45 %) odgovorilo, da bi se posedli na vogalni položaj, 24 anketirancev (36 %) bi se posedlo v sodelujoči položaj in 13 anketirancev (19 %) je izbralo tekmovalni položaj.

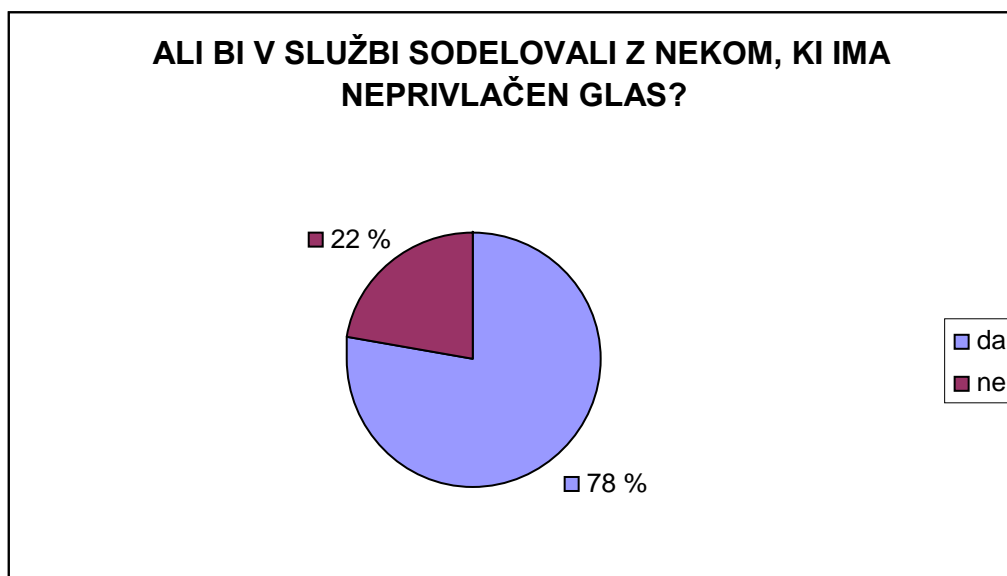
### 10.3.9 Ali menite, da lepa in pokončna telesna drža veliko pripomore k uspehu v službi?



Graf 9: Vplivanje telesne drže na uspeh v službi

Kar 52 anketirancev (78 %) ocenjuje, da lepa in pokončna telesna drža vpliva na uspeh v službi. S tem se ni strinjalo samo 15 anketirancev (22 %).

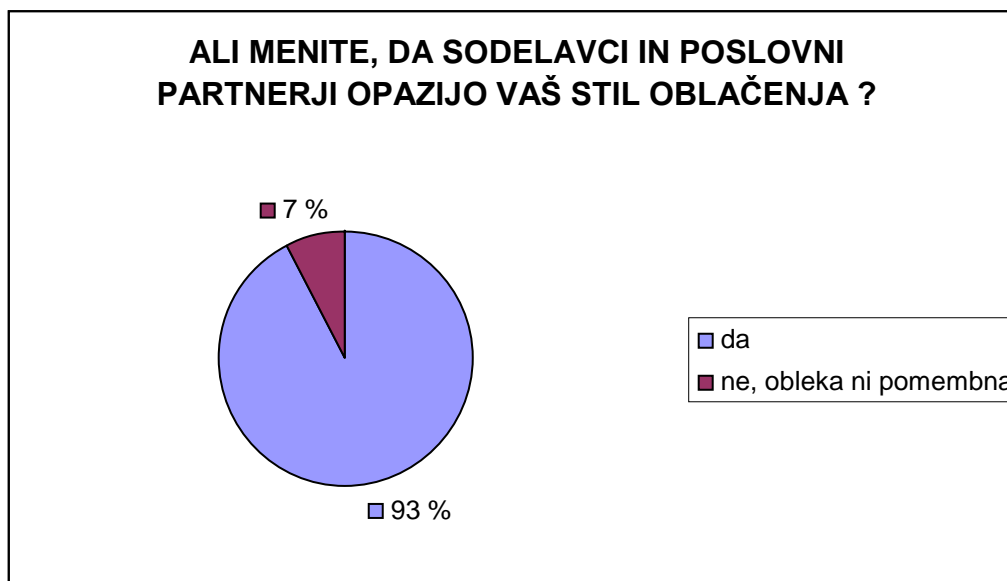
### 10.3.10 Ali bi v službi sodelovali z nekom, ki ima neprivlačen glas?



Graf 10: Sodelovanje z nekom, ki ima neprivlačen glas

52 anketirancev (78 %) je odgovorilo, da bi v službi sodelovali z nekom, ki ima neprivlačen glas in 15 anketirancev (22 %) s tako osebo ne bi sodelovalo.

### 10.3.11 Ali menite, da sodelavci in poslovni partnerji opazijo vaš stil oblačenja?



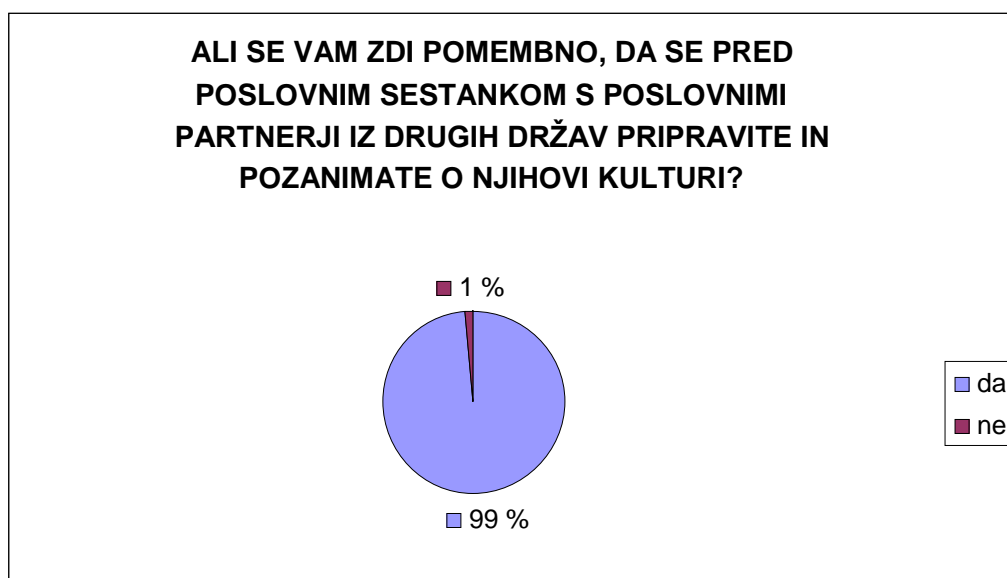
Graf 11: Opažanje stila oblačenja

Kar 62 anketirancev (93 %) meni, da sodelavci in poslovni partnerji opazijo njihov stil oblačenja. Samo 5 anketirancev (7 %) meni, da sodelavci njihovega stila oblačenja ne opazijo.

**10.3.12 Ali mislite, da je osebna urejenost v službi pomembna?**

Graf 12: Pomembnost osebne urejenosti v službi

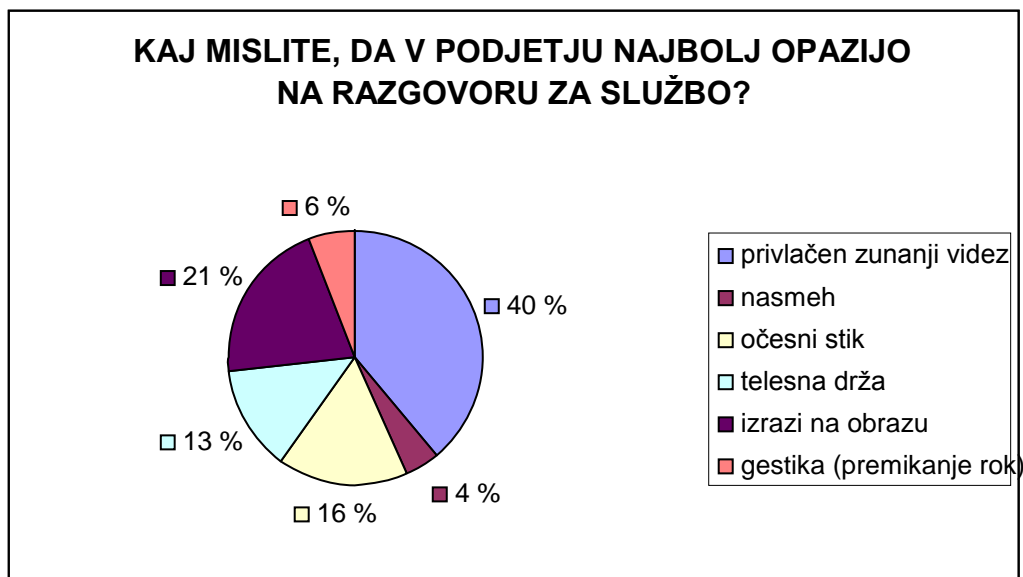
S tem vprašanjem se je strinjalo 66 anketirancev (99 %). Samo 1 anketiranec (1 %) se s tem vprašanjem ni strinjal.

**10.3.13 Ali se vam zdi pomembno, da se pred poslovnim sestankom s poslovnimi partnerji iz drugih držav pripravite in pozanimajte o njihovi kulturi?**

Graf 13: Pripravljanje na poslovni sestanek s poslovnimi partnerji iz drugih držav

Na to vprašanje je pritrdilno odgovorilo kar 66 anketirancev (99 %) in 1 anketiranec (1 %) je odgovoril, da ne.

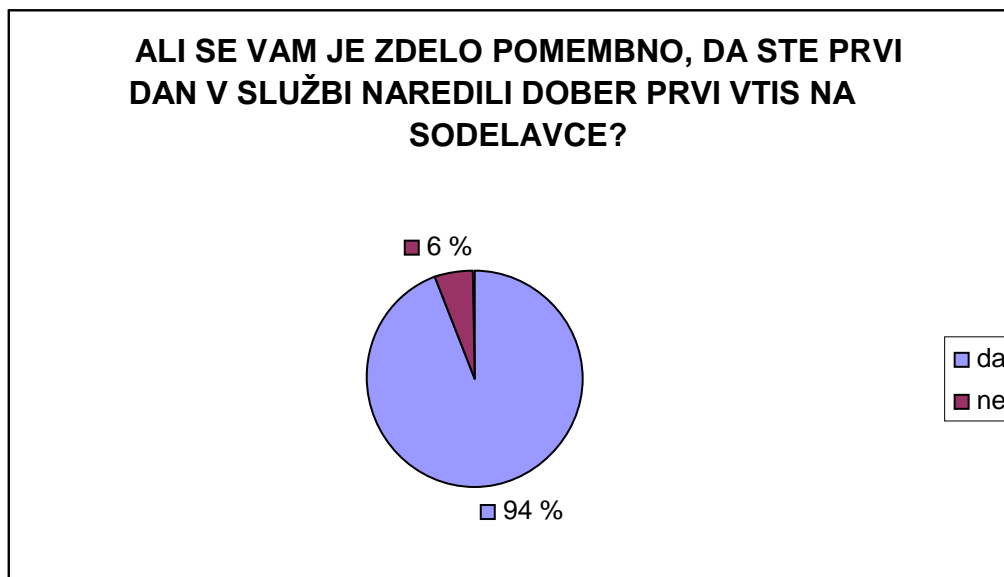
#### 10.3.14 Kaj mislite, da v podjetju najbolj opazijo na razgovoru za službo?



Graf 14: Kaj opazijo v podjetju na razgovoru za službo

Kar 24 anketirancev (40 %) misli, da na razgovoru za službo najprej opazijo privlačen zunanji videz, 14 anketirancev (21 %) je izbralo odgovor izrazi na obrazu, 11 anketirancev (16 %) se je odločilo za očesni stik, 9 anketirancev (13 %) za telesno držo, 4 anketiranci (6 %) so izbrali gestiko in 3 anketiranci (4 %) nasmeh.

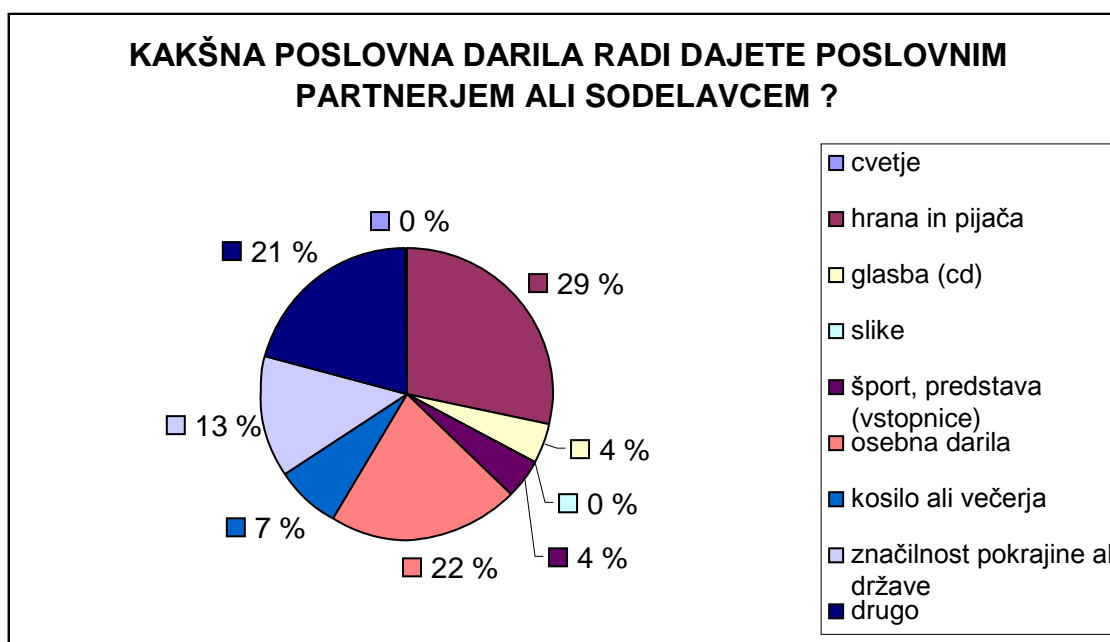
**10.3.15 Ali se vam je zdelo pomembno, da ste prvi dan v službi naredili dober prvi vtis na sodelavce?**



Graf 15: Prvi vtis pred sodelavci

Kar 63 anketirancem (94 %) je pomembno, da so prvi dan na sodelavce naredili dober prvi vtis. To se ne zdi pomembno samo 4 anketirancem (6 %).

**10.3.16 Kakšna poslovna darila radi dajete poslovnim partnerjem ali sodelavcem?**



Graf 16: Poslovna darila



Največ anketirancev, kar 19 (29 %), daje za poslovna darila hrano in pijačo. 14 anketirancev (22 %), daje osebna darila, 9 anketirancev (13 %) poklanja značilnosti pokrajine in države, 5 anketirancev (7 %) pokloni kosilo ali večerjo, 3 anketiranci (4 %) podarijo glasbo in 3 anketiranci (4 %) poklonijo vstopnico za šport ali predstavo. Odgovor drugo je izbralo 14 anketirancev (21 %) in večina od njih daril ne poklanja.

## 11 ZAKLJUČEK

Če povzamemo odgovore, ki smo jih pridobili z anketo, vidimo, da je bilo največ anketirancev ženskega spola, starih med 18 in 53 let. Skoraj polovica anketirancev meni, da je nebesedna komunikacija pomembnejša od besedne, vendar ljudje v službi še vedno najprej opazijo verbalni pozdrav. Ljudem se v poslovnem svetu zdita najpomembnejša elementa nebesedne komunikacije mimika obraza in komunikacija z očmi. Ta dva elementa pri nebesedni komunikaciji tudi najprej opazijo. Večina anketirancev se z nebesedno komunikacijo izraža vedno ali občasno in velika večina jih meni, da ima nebesedna komunikacija pomembno vlogo pri dobrih odnosih s sodelavci. Z anketo smo ugotovili, da se ljudje največ sporazumevajo na osebni in družabni področju. Dokazali smo tudi, da imata osebni videz in telesna drža velik pomen pri uspehu v službi. Ljudje mislijo, da če si privlačnejšega videza, imaš več možnosti, da boš dobil zaposlitev. Ljudem se zdi tudi zelo pomembno, da prvi dan naredijo dober prvi vtis na sodelavce. V poslovnem okolju si ljudje med seboj najpogosteje podarjajo kosila oz. večerje in osebna darila. Veliko ljudi se med seboj ne obdaruje.

V uvodu v diplomsko nalogo je postavljen cilj dokazati, da je nebesedna komunikacija pomembnejša od besedne in da so ljudje, ki skrbijo za osebno urejenost, uspešnejši od tistih, ki ne. Prve trditve sicer odgovori anketirancev niso potrdili, ugotovili pa smo, da je nebesedna komunikacija zelo pomembna. Smo pa dokazali, da so ljudje, ki v poslovnem okolju skrbijo za osebno urejenost, uspešnejši od tistih, ki ne. Na podlagi odgovorov ocenjujemo, da ljudje, ki bolje skrbijo za svojo osebno urejenost, hitreje dobijo zaposlitev.

Za konec dodajam še tale rek Ralpa Walda Emersa: »To, kar si, je tako glasno, da ne slišim, kaj govoriš.«

## LITERATURA IN VIRI

- Clayton, P. (2004). *Poslovna govorica telesa*. Ljubljana: Prešernova družba.
- Dreo, Z. (2003). *Pot v poslovni svet*. Slovenska Bistrica: Izza.
- Kneževič, A. (2001). *Oljka: o sporazumevanju in obnašanju: tudi tako govorimo*. Radovljica: Didakta.
- Kneževič, A. (2008). *Se znamo obnašati?* Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Košnik, B. (2007). *24 ur poslovnega bontona*. Ljubljana: Astra.
- Mihaljčič, Z., Mihaljčič, L. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
- Možina, S., et al. (2011). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Pivec.
- Paladin, M. (2011). *Neverbalna komunikacija: dopolniti besede in biti prepričljiv*. Nova Gorica: Educa, Melior, d.o.o.
- Trdin, S. (2006). *Neverbalno komuniciranje v poslovnem okolju*. Diplomski naloga, Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Šimac, I. (2012). *Poslovne navade sveta*. Nova Gorica: samozaložba.

### Spletne strani:

Medkulturne razlike v poslovni komunikaciji. Dosegljivo na naslovu: <http://porocevalec.ibs.si/component/content/article/38-september/116-medkulturne-razlike-v-poslovni-komunikaciji>. Dostopno 22. 7. 2013.

Osebni videz in urejenost. Dosegljivo na naslovu: [http://www.cenestupar.si/images/uploads/Gradivo\\_Znam\\_komunicirati\\_na\\_delovnem\\_mestu.pdf](http://www.cenestupar.si/images/uploads/Gradivo_Znam_komunicirati_na_delovnem_mestu.pdf). Dostopno 24. 7. 2013.

Poslovna komunikacija. Dosegljivo na naslovu: <http://www.bc-naklo.si/index.php?id=504>. Dostopno 22. 7. 2013.

Telesna drža in hoja. Dosegljivo na naslovu: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=512>. Dostopno 24. 7. 2013.

## **PRILOGA**

### **Priloga 1: Anketa**

1) SPOL: M Ž

2) STAROST: \_\_\_\_\_

3) STOPNJA DOSEŽENE IZOBRAZBE:

- Poklicna ali manj
- Srednja
- Višja
- Visoka
- Univerzitetna ali več

4) NEBESEDNA KOMUNIKACIJA V POSLOVNEM SVETU JE BOLJ POMEMBNA OD BESEDNE KOMUNIKACIJE.

- Se strinjam
- Se ne strinjam

5) KAJ NAJPREJ OPAZITE PRI SODELAVCU/SODELAVKI, KO PRIDETE V SLUŽBO ?

- *verbalni pozdrav »dobro jutro, zdravo ...«*
- obleko
- frizuro
- mimiko obraza
- telesne gibe

6) KATERI ELEMENT NEBESEDNE KOMUNIKACIJE V POSLOVNEM SVETU SE VAM ZDI NAJPOMEMBNEJŠI?

- Gibi rok
- Mimika obraza (obrvi, nasmeh)
- Telesna drža
- Komunikacija z očmi
- Komunikacijski potencial glasu

7) KATERI ELEMENT NEBESEDNE KOMUNIKACIJE NAJPREJ OPAZITE PRI SODELAVCU IN POSLOVNEM PARTNERJU?

- Gibi rok
- Mimika obraza (obrvi, nasmeh)
- Telesna drža
- Komunikacija z očmi
- Komunikacijski potencial glas

8) KAKO POGOSTO SE VI V SLUŽBI IZRAŽATE Z NEBESEDNO KOMUNIKACIJO?

- Vedno
- Pogosto
- Občasno
- Nikoli

9) ALI MENITE DA PRI DOBRIH ODNOSIH V S SODELAVCI IN POSLOVNIMI PARTNERJI, POMEMBNO VLOGO PREDSTAVLJA NEBESEDNA KOMUNIKACIJA?

- da
- ne

10) NA KAKŠNI RAZDALJI SE VI SPORAZUMEVATE S SODELAVCI?

- intimno področje (40 cm)
- osebno področje (dober meter)
- družabno področje (1,5 meter–4 metre)
- javno področje (več kot 4 metre)

11) KAKO BI SE POSEDLI ZA MIZO PRI POSLOVNEM KOSILU?

- Vi na eni strani vogala, sodelavec na drugi strani (vogalni položaj)
- En zraven drugega (sodelujoči položaj)
- Na sproti sodelavca (tekmovalni položaj)

12) ALI MENITE, DA LEPA IN POKONČNA TELESNA DRŽA VELIKO PRIPOPOMORE K USPEHU V SLUŽBI?

- Da
- Ne

13) ALI BI V SLUŽBI SODELOVALI Z NEKOM, KI IMA NEPRIVLAČEN GLAS ?

- Da
- Ne

14) ALI MENITE, DA SODELAVCI IN POSLOVNI PARTNERJI OPAZIJO VAŠ STIL OBLAČENJA?

- Da
- Ne, obleka ni pomembna

15) ALI SE VAM ZDI OSEBNA UREJENOST V SLUŽBI POMEMBNA?

- Da
- Ne

16) ALI SE VAM ZDI POMEMBNO, DA SE PRED POSLOVNIM SESTANKOM S POSLOVNIMI PARTNERJI IZ DRUGIH DRŽAV PRIPRAVITE IN POZANIMATE O NJIHOVI KULTURI?

- Da
- Ne

17) KAJ MISLITE, DA V PODJETJU NAJBOLJ OPAZIJO NA RAZGOVORU ZA SLUŽBO?

- privlačen zunanji videz
- nasmeh
- očesni stik
- telesna drža
- izrazi na obrazu
- gestika (premikanje rok)

18) ALI SE VAM JE ZDELO POMEMBNO, DA STE PRVI DAN V SLUŽBI NAREDILI DOBER PRVI VTIS NA SODELAVCE?

- Da
- Ne

19) KAKŠNA POSLOVNA DARILA RADI DAJETE POSLOVNIM PARTNERJEM ALI SODELAVCEM ?

- Cvetje
- Hrana in pijača
- Glasba (CD)
- Slike
- Šport, predstave (vstopnice)
- Osebna darila
- Kosilo ali večerja
- Značilnost pokrajine ali države
- Drugo: \_\_\_\_\_