



B&B

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Komerčalist

Modul: Podjetniški

NEVERBALNA KOMUNIKACIJA V POSLOVNEM SVETU

Mentorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Vilma Kern Sotlar

Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kranj, junij 2011

ZAHVALA

IZJAVA

»Študentka Vilma Kern Sotlar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Ane Peklenik, prof.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomskem delu smo obravnavali neverbalno komunikacijo in se osredotočili na njeno pomembnost in uporabo v poslovnem svetu. Tako verbalna kot neverbalna komunikacija sta glavni sestavini za uspeh v poslovnem svetu. Vsi, ki se tega zavedajo, se seveda v poslovnem svetu lahko nadejajo večjega uspeha ter boljšega vtisa in poslovne uspešnosti tako na osebni ravni kot tudi na ravni organizacije.

Diploma je sestavljena iz dveh delov. Prvi del je teoretičen, kjer smo na podlagi literature različnih avtorjev predstavili neverbalno komunikacijo in njen pomen. Poudarili smo vse temeljne pojme, načine in pomembnosti, ki se nanašajo na poslovno okolje. V drugem, praktičnem delu smo iz podatkov, pridobljenih z intervjujem z uslužbenko Iskratela ugotavljali zavedanje o pomenu neverbalne komunikacije tako v podjetju kot tudi na osebni ravni. Na podlagi dobljenih odgovorov smo nato na kratko povzeli, kaj bi bilo še potrebno storiti v organizacijah, da bi se neverbalne komunikacije zavedali vsi zaposleni.

Neverbalno komuniciranje ima izreden pomen in če bi mu posvečali več pozornosti, bi se marsikaj v poslovnem svetu odvijalo povsem drugače.

ABSTRACT

The thesis deals with non-verbal communication, that is to say it focuses on its importance and usage in the business community. Both verbal and non-verbal communication are the key constituents for a successful business. Those who realize it, can certainly look forward to greater success, a better impression, and greater success in business, not only on a personal level, but also organisation-wise.

The thesis consists of two parts. The first part is theoretical, presenting non-verbal communication and its meaning based on literature from various authors. It particularly emphasizes all fundamental concepts, manners, and significance, dealing with the business community. The second, practical part, establishes the awareness of non-verbal communication on the corporate, as well as on the personal level, by means of an interview with an Iskratel employee. Based on the received answers, we did a short summary of what organisations still have to do to spread the awareness of non-verbal communication to all employees.

Non-verbal communication is extremely important and given more attention, many things would be a whole lot different in the business community.

KAZALO

1	Uvod	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Predstavitev okolja	1
1.3	Predpostavke in omejitve	2
1.4	Metode dela	2
2	Predstavitev neverbalne komunikacije	3
2.1	Komunikacija.....	3
2.2	Proces komuniciranja	4
2.3	Neverbalna komunikacija	4
3	Kategorije neverbalne komunikacije	6
3.1	Govorica telesa	6
3.1.1	Mimika	6
3.1.2	Gestikulacija.....	7
3.1.3	Proksemika	9
3.1.4	Zunanji videz, vonj in dotik	10
3.1.5	Besedna intonacija.....	12
3.2	Poslovna darila, čas in barve.....	12
4	Poslovno komuniciranje	14
4.1	Neverbalno poslovno komuniciranje.....	16
4.2	Kulturne razlike	17
4.3	Primeri kulturnih razlik.....	18
5	Neverbalno poslovno komuniciranje v Sloveniji in tujini	20
5.1	Pomembnost mednarodnega poslovanja	20
5.2	Predstavitev podjetja Iskra Tela	20
5.3	Neverbalno komuniciranje v Iskra Teli.....	21
5.4	Analiza in interpretacija intervjuja z uslužbenko podjetja Iskra Tela.....	22
6	Zaključek.....	24
7	Literatura in viri.....	25
8	Priloga.....	26

1 Uvod

Neverbalna komunikacija je v poslovnem svetu zgovornejša od besed. Poslovnež preko neverbalnih znakov pokaže svojo prepričljivost in samozavest. Hkrati preko razumevanja neverbalnih znakov prepozna sogovornika in presoja o pravilnosti poslovnih odločitev. Poznavanje neverbalne komunikacije je nujno zlo sodobnega poslovnega sveta.

1.1 Predstavitev problema

Vse bolj jasno postaja, da podjetje poleg človeka potrebuje tudi njegove možgane. V hitro spreminjajoči se resničnosti sodobnega menedžmenta se je težko hitro in uspešno prilagajati. Podjetju pa ne zadostuje samo fizična navzočnost delavca, ampak tudi njegov način verbalne in neverbalne komunikacije. Vse oblike komuniciranja nas spremljajo celo življenje. Že v otroških letih se s pomočjo komunikacije začnejo graditi medsebojni odnosi, ki so pomembni za človekovo osebnost. Komunikacija izvira iz latinske besede *communicare* in pomeni sodelovati, posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet, deliti.

V diplomski nalogi se bomo osredotočili na nebesedno, neverbalno komunikacijo, ki predstavlja kar več kot 50 % našega izražanja. Osredotočili se bomo na neverbalno komunikacijo v poslovnem svetu, kjer je še posebno pomembna. Namen diplomskega dela je proučiti neverbalno komunikacijo v poslovnem svetu in sicer na podlagi primerjave domačih in tujih poslovnežev. Zanimalo nas je namreč, koliko poudarka namenjajo podjetja neverbalni komunikaciji, ki je največkrat pomembnejša od verbalne, vsekakor pa se veliko ljudi tega ne zaveda dovolj.

1.2 Predstavitev okolja

V diplomski nalogi smo osredotočeni na poslovno okolje, kjer lahko zelo nazorno opazujemo, kako pomembna je neverbalna komunikacija. Povsod po svetu so napisana in nenapisana pravila, navade in običaji, ki jih upoštevamo. V diplomski nalogi smo se odločili za primerjavo neverbalne komunikacije v poslovnem okolju slovenskega podjetja Iskra Tela, ki posluje s poslovnimi partnerji v različnih državah. Poslovno sodelovanje z vsemi bivšimi ruskimi državami jih je namreč privedlo do spoznanja, da je ruski jezik v podjetju zelo pomemben, zato so se osredotočili na poslovno komunikacijo in njihovo kulturo ter navade.

1.3 Predpostavke in omejitve

Problem, ki ga bomo obravnavali, je, da se ljudje neverbalne komunikacije premalo zavedajo in ji dajejo premajhen pomen. Uspeh v poslovnem svetu je pogojen tudi z neverbalno komunikacijo. Ravno zato je potrebno vse zaposlene soočiti s tem, da je poznavanje vseh vrst komunikacije zelo pomembno. Zanimalo nas bo, na katere sestavine neverbalne komunikacije mora biti poslovnež še posebej pozoren.

1.4 Metode dela

Z metodo deskripcije bodo opredeljeni osnovni pojmi, kaj je komuniciranje in kaj je neverbalno komuniciranje. Z analitično metodo bomo analizirali različne teorije in neverbalno komunikacijo v Sloveniji in v tujini: koliko je pomembna ter kakšen poudarek ji daje literatura. Komparativno metodo bomo uporabili za primerjanje domačih in tujih neverbalnih navad v poslovni komunikaciji. Raziskava, ki jo bomo izvedli, spada med socialno-psihološke, ker je poudarek na odnosu med ljudmi in obravnava psihološko plat človeka. Osredotočili smo se na slovensko podjetje Iskra Tela, ki posluje s tujimi poslovnimi partnerji. Z metodo intervjuja bomo ugotavili, kako pomembna je neverbalna komunikacija.

2 Predstavitev neverbalne komunikacije

Neverbalna komunikacija je povezana z izražanjem z nebesednimi sredstvi. Zajema mimiko, kretnje rok, gibanje v prostoru, izraz na obrazu, vsak dotik, vonj, tudi način oblačenja. Kako presoditi, kaj se s človekom v resnici dogaja, kako in na kakšen način upoštevati, kar začutimo, in kateri znaki nas opozarjajo ali vodijo, vse to je pomembno prepoznati pri neverbalni komunikaciji.

2.1 Komunikacija

Komunikaciji se težko izognemo, to je namreč dejavnost, ki jo uporabljamo vse življenje in se z njo srečamo že ob rojstvu. Vsekakor je zelo pomembna glede na to, da se ravno s pomočjo komunikacije sporazumevamo in si sporočamo svoje mišljenje, opisujemo dejanja, razmišljamo in gradimo medsebojne odnose. Ob pregledu strokovne literature lahko najdemo veliko različic opredeljevanja komunikacije. Možina (1998) opredeljuje komuniciranje kot proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem.

Novak (2000) pa je mnenja, da komuniciranje v najširšem smislu pomeni kakršnokoli verbalno ali neverbalno vedenje ene osebe, ki ga zaznava druga oseba. Obvladovanje umetnosti komuniciranja je ključ do uspeha v politiki, poslovnem svetu, izobraževanju, družini in dvorjenju (Brajša, 1993).

V osnovi komunikacijo delimo na verbalno in neverbalno, obe pa sta pomembni v poslovnem svetu. Verbalno (besedno) komunikacijo uporabljeno v vsakodnevnem poslovnem dogajanju delimo na:

- govorno (vsi pogovori) in
- pisno (poslovna pisma, dokumenti, poročila).

2.2 Proces komuniciranja

Sam komunikacijski proces zagotavlja pretok informacij od pošiljatelja do prejemnika. Vsako sporočilo mora biti jasno kodirano in pravilno posredovano prejemniku, saj v nasprotnem primeru prejemnik lahko samo sporočilo razume drugače, kot bi želeli. Prav tako lahko vsak prejemnik v določenem času sprejme le določeno količino sporočil. Če želimo prejeti povratno informacijo, se moramo seveda prepričati, da je prejemnik naše sporočilo sprejel in ga pravilno razumel, saj v nasprotnem primeru povratni odgovor ne bo pravilen.

Pri načinu zaznave informacij je za boljše razumevanje in pomnjenje informacij pomembno vključevanje več čutil hkrati, tako si namreč lahko zapomnimo več in hitreje, kot če čutil ne bi uporabljali.

V samem procesu komuniciranja, kot navaja Možina (2004), lahko nastanejo motnje, ki vplivajo na učinkovitost sporazumevanja. V komunikacijskem kanalu lahko povzročijo motnje hrup, izgubljena sporočila, prekinjene povezave, zapletena sporočila, slaba koncentracija med sporočanjem in sprejemanjem.

2.3 Neverbalna komunikacija

Skoraj neverjetno se zdi, da so v več kot tisočletnem razvoju človeštva govorico telesa prvič dejavno proučevali šele po letu 1960. Njenega obstoja se je večina javnosti začela zavedati šele po izidu Peasove prve knjige Govorica telesa leta 1978. Vendar še vedno večina ljudi misli, da je glavno sredstvo za medsebojno sporazumevanje govor (Pease, 2008, str. 21).

Neverbalna in verbalna komunikacija se seveda med seboj dopolnjujeta. V sodobnem času smo postali obsedeni z govorjeno besedo, čeprav zdaj vemo, da večino sporočila v neposrednem pogovoru prenašajo telesni znaki. Albert Mehrabian je odkril, da zavzema neposreden pomen besed v celotnem učinku sporočila 7 %, delež glasu (ton glasu, glasovno modulacijo in glasnost) 38 %, delež nebesednega izražanja pa 55 % (Pease, 2008, str. 23).

Sama neverbalna komunikacija je zgovornejša od verbalne, saj poteka iz oči v oči, ob neposrednem soočenju oseb. Govorica telesa je zunanji odsev človekovega čustvenega stanja, lahko poudari besedno komunikacijo ali pa izda njeno neresničnost.

Kovačev (1997) opredeljuje tri temeljne značilnosti nebesedne komunikacije:

- Termin neverbalna komunikacija se najpogosteje nanaša na komunikacijo med osebami, ki so neposredno navzoče druga ob drugi. Takšna komunikacija je mogoča le ob neposrednem soočenju oseb, ki se lahko direktno odzivajo na sogovornikova dejanja in s svojim odgovorom vplivajo nanj.
- Komunikacijske vrednosti vedenja ni mogoče nadomestiti z drugimi, pretežno nebesednimi komunikacijskimi sredstvi.
- Nebesedna komunikacija vsebuje predvsem sporočila, ki jih ni mogoče neposredno formulirati, ampak o njih sklepamo na osnovi dejanj posameznika.

V našem celotnem medsebojnem komuniciranju ima neverbalna komunikacija vrsto pomembnih funkcij:

- Na vsebinski ravni neverbalna sporočila spreminjajo, potrjujejo, dopolnjujejo in širijo tehtnost izgovorjene vsebine in usmerjajo k delu z vsebino.
- Na osebni ravni z neverbalno komunikacijo izražamo svoja čustvena stanja, namere in pričakovanja ter tako sebe odpiramo drugim.
- Na odnosni ravni izražamo z neverbalno komunikacijo svoja stališča do izgovorjenih stališč, opredeljujemo stališča in odnose, vzdržujemo in usmerjamo strukture moči in družbenega reda ter naša splošna duhovna stališča.
- Na vplivni ravni so neverbalna sporočila močno sredstvo obveščanja in vplivanja naših sporočil, pospešujejo ali upočasnjujejo komunikacijski feedback in dialog.

V nadaljevanju se bomo osredotočili na pomen neverbalne komunikacije v poslovnem svetu. Vse, kar neverbalna komunikacija zajema, je pomembno za poslovni uspeh. Ko posameznik spregovori z govornico telesa, lahko sodelovanje steče povsem drugače, kot bi v nasprotnem primeru. Večina ljudi se žal lastne govornice telesa ne zaveda. Če smo torej vse življenje sogovornike ocenjevali na podlagi njihove neverbalne komunikacije, je čas, da se zavemo, kako jo uporabljamo ravno mi. Mogoče je to ključ do poslovnega uspeha ali pa nas je ravno to oviralo pred sanjsko službo, ki smo jo imeli tako rekoč na dlani.

3 Kategorije neverbalne komunikacije

3.1 Govorica telesa

Govorica telesa zajema mimiko, gestikulacijo, proksemiko, vonj in dotik. Kako se mi odzovemo na vsako od zgoraj naštetih lastnosti pri sogovorniku? Kaj nas privlači oziroma odvrne? Ali se pravilno odzovemo in kaj sploh lahko ocenjujemo kot pravilno?

3.1.1 Mimika

Mimika so vsi pojavi, ki jih ljudje lahko naredimo na obrazu. Če se za trenutek zamislimo in se opazujemo, lahko rečemo, da s pomočjo mimike izražamo svoje razpoloženje. V mislih imamo vse poteze obraza, stik s pogledom in smer pogleda kot tudi vsa gibanja glave. Ko se srečamo s sogovornikom, lahko mimika pove marsikaj, saj nevede razkrijemo svoja čustva in misli. Dokler je mimika skladna z besedami, nanjo nismo posebej pozorni, če pa je neskladje močno, ga opazi še tako neizurjena oseba.

Na obrazu ločimo tri območja¹:

- Čelno območje (vključno z obrvmi) – na čelnem delu se namreč pojavijo tako imenovane čelne gube, ki so lahko v vodoravni ali navpični liniji. Če se pojavijo v vodoravni obliki, to nakazuje veliko pozornost. Kadar pa so gube v navpični liniji, to dokazuje, da je vsa pozornost z močno koncentracijo usmerjena na nekaj ali nekoga.
- Srednji obraz – tukaj so ključnega pomena oči, saj z njimi sprejmemo več kot 80 % dražljajev. Predvsem zenice se prilagajajo na svetlobne razmere in na naše notranje občutke. Če imamo zenice razširjene, to lahko pomeni dobro počutje, iskrenost in sproščenost. Zožene zenice pa sporočajo utrujenost, zbranost, sovražnost, stres ali napetost. Zraven prištevamo še nos in območje lic.
- Usta in čeljusti – tukaj predstavljamo svoj odnos do okolja, kadar imamo usta zaprta, nočemo posredovati okolju in ne želimo ničesar sprejeti. Odprta usta nakazujejo, da smo pripravljeni sprejeti novosti. Zelo pomemben je tudi nasmeh. Smehljanje in smeh na splošno veljata za znak veselja. Z njim lahko izražamo veselje, prikrivamo čustva ali pa prispevamo k bolj sproščenemu vzdušju. Zelo pomembno je, da smehljanje vključimo v svoj program govorce telesa. Sam nasmeh pa je lahko tudi prikaz lažnih čustev, saj lahko dejansko stanje prikrijemo. Nasmeh z zaprtimi usti nam zopet sporoča nekaj povsem drugega, da nekdo nečesa ne želi deliti z nami.

Vse obrazne mišice pa je izredno težko nadzirati. Svojih obraznih mišic namreč ne poznamo dovolj dobro, da bi jih obvladali. Običajno ne vemo, kako izgledamo in kako delujemo na druge.

¹ Povzeto po Pease, Birkenbihl

3.1.2 Gestikulacija

Gestikulacija obsega kretnje rok, nog in glave. Kretnje in položaji rok povedo zelo veliko oz. nam lahko sporočajo čustveno stanje sočloveka. A. in B. Pease navajata, da ima skorajda vsak posameznik svoje značilnosti, ki jih stalno uporablja. Pogledali si bomo vsako od zgoraj naštetih kategorij.

Govorica rok je lahko zelo zgovorna. Glede velikih kretenj pravi Strehle, da vzbujajo občudovanje, če so mirne, navdušenost ali zastraševalnost, če so živahne. Velike kretnje privlačijo pozornost in jih uporabljajo ljudje, ki hrepenijo po pozornosti ter takšni, ki radi pretiravajo. Nasproten je vtis majhnih kretenj, ki jih uporabljajo skromni, vljudni in zadržani udeleženci. Sem štejemo tudi tiste, ki so previdni in svojih čustev ne razkazujejo, navsezadnje pa tudi slabiče in zahrbtni ljudi.

- Kretnje rok²:
 1. široke kretnje pomenijo gotovost;
 2. ozke kretnje pomenijo negotovost;
 3. prekrizane roke na prsih pomenijo pri moškem spolu iskanje varstva, medtem ko pri ženskah to pomeni materinstvo;
 4. roke, uprte v bok, lahko razumemo kot postavljanje, vzvišenost, ogorčenost;
 5. roke v žepih lahko sporočajo sproščenost, ošabnost ali pa tudi skrivanje rok v zadregi;
 6. ko si pomanemo roke, lahko to pomeni, da nakazujemo pozitivno pričakovanje, izkažemo lahko veselje ali pa privoščljivost;
 7. sklenjene roke med pogajanji naj bi nakazovale zaskrbljen občutek. Sklenjene so lahko v treh osnovnih položajih. Lahko počivajo na mizi ali v naročju; in kadar stojimo, so v višini razkoraka;
 8. roke lahko s konicami prstov sklenemo skupaj in drža rok bo spominjala na zvonik. Zvonik uporabljajo nadrejeni, ko podrejenim dajejo navodila ali nasvete, pogosta je pri ljudeh, ki zaupajo vase in čutijo premoč. Če pa bi želeli biti prepričljivi in si pridobiti zaupanje, pa nas bo ta drža rok popeljala povsem v napačno smer in bomo razumljeni kot domišljavi in naduti;
 9. udarec z dlanjo po čelu bi razumeli, kot da je nekdo dobil pomembno zamisel in se domislil nečesa pomembnega;
 10. drža rok na hrbtu je pogosta med voditelji in člani kraljevih družin. S tem položajem so povezani občutki oblasti, zaupanja vase in moči;
 11. kretnje s palcem – kazanje palca je pozitiven znak in je pogosto uporabljen pri osebah, ki tako pokažejo premoč. Palce lahko oseba moli iz zadnjih žepov, kot bi poskušala prikriti gospodovalnost, lahko se uporablja tudi kot znak posmeha ali nespoštovanja. Zdi pa se, da ljudje kretnje s palci razberejo in brez učenja razumejo njihov pomen.

Gibanje naših nog lahko sogovorniku pove marsikaj o nas. Psiholog Paul Ekman je namreč potrdil, da se pri ljudeh, ki lažejo, poveča gibanje telesa v spodnjem delu. Ne

² Povzeto po Pease, Benedetti.

glede na to, da med laganjem lahko poskusimo obvladati svojo obrazno mimiko in kretnje rok, naša stopala lahko razkrijejo, da ne govorimo resnice.

- Poznamo štiri glavne stoječe položaje³:
 1. Stoja v pozoru je uraden položaj, ki nakazuje, da oseba ne želi niti oditi niti sodelovati.
 2. Razkoračena stoja je značilna predvsem za moški del, saj je to stoječa različica razkazovanja moškega premoženja. Ta položaj uporabljajo za kazanje premoči, daje jim videz meča.
 3. Z eno nogo naprej stojimo, kadar noga nakazuje smer, kam želimo. Tak položaj daje koristne namige o trenutnih namelih oseb.
 4. Prekrižane noge nakazujejo, da oseba nima namena oditi in nam sporoča, da je v zaprtem položaju, v podrejenem položaju. Za moške je značilno, da tako zapirajo dostop do spolnih organov.

Kimanje z glavo gor in dol nekje lahko pomeni prikimavanje in pritrditev, drugje pa to razumejo kot negacijo in nestrinjanje. Tako lahko že samo z gibanjem glave pokažemo naše strinjanje ali nestrinjanje. Sicer pa je glava zelo velikokrat povezana s kretnjami rok. Če si npr. glavo podpiramo z roko, lahko izražamo dolgočasje, če roka počiva na licu in ne podpira glave, lahko temeljito presojava o nečem, če si z roko gladimo brado, lahko odločamo o nečem, če pa se z roko udarimo po čelu, pa smo kaznovali sami sebe.

Če torej sedaj povežemo vse skupaj in se osredotočimo na držo telesa, lahko ob pozornem spremljanju ugotovimo vrsto občutkov in dejanj ter misli, ne da bi jih slišali.

Pokončna drža kaže notranjo naravnost človeka, dobro vpliva na njegovo razpoloženje. Rahlo sključena drža, ko je z rokami zavarovan prsni koš, noge pa prekrižane, označuje zaprto držo.

³ Povzeto po Pease.

3.1.3 Proksemika

Proksemika obravnava položaj in gibanje ljudi v prostoru, kako prostor vpliva na naše počutje, kje v prostoru se nahajamo in kam ter kako se usedemo, ko se udeležimo poslovnega sestanka. Že ko vstopimo v prostor, nas izda tudi naša hoja. S širokimi zamahi rok lahko samozavestno vstopimo v prostor, če smo vkorakali s sklonjeno glavo, potem smo lahko zamišljeni in kažemo željo po miru. Vsak samozavesten poslovnež pa bo v prostor prišel s hitro hojo, velikimi koraki in zamahi rok ter z dvignjeno brado.

Vsa živa bitja imamo okrog sebe določen prostor, ki nam pripada. Ta prostor vsakemu posamezniku pripada kot nekakšen podaljšek telesa, ki odreja oddaljenost med nami in drugimi bitji iste vrste. Terminologija, ki se uporablja za te naše prostorske medije, ki nas obdajajo in so razdeljeni v štiri pasove, je različna in odvisna od avtorjev.

Po E. Hallu, ki je svoja raziskovanja usmerjal v zahodno kulturo, so velikosti teh štirih pasov:

- | | |
|---------------------------------|-------------------------|
| 1. Intimna razdalja, bližina | do približno 60 cm |
| 2. Osebna razdalja | približno 1 m |
| 3. Poslovna ali uradna razdalja | približno 2 m |
| 4. Javna razdalja | od približno 3 m in več |

Po A. Peasu pa so ti pasovi:

- | | |
|--------------------------------------|------------------|
| 1. Intimni pas ali bližina | od 22 do 46 cm |
| 2. Osebni pas ali bližina | od 46 do 122 cm |
| 3. Socialni pas ali socialna bližina | od 122 do 360 cm |
| 4. Družbeni pas ali javna razdalja | od 360 cm naprej |

Prvi intimni pas pripada našim najbližjim, na katere smo posebno čustveno navezani, torej otrokom, staršem, dobrim prijateljem, bližnjim sorodnikom, zakoncem, ljubimcem.

Osebna razdalja se prične, kjer se konča intimna. Ohranjamo jo pri osebah, ki jih že poznamo, se z njimi družimo in dobro ter radi komuniciramo.

Poslovno razdaljo ali socialni pas ohranjamo z ljudmi, s katerimi imamo površne stike. Sem štejemo znance ter večino sodelavcev in nadrejenih. V tem pasu poteka večina poslovnega komuniciranja.

Javna razdalja ali družbeni pas nas loči od občinstva med nastopanjem na odru. Deluje neosebno in se lahko zelo razširi.

Vsi ti pasovi okoli nas nam omogočajo neko mero sproščenosti, varnosti in od njih je do neke mere odvisno naše počutje.

Vsakič ko se udeležimo poslovnega razgovora, sestanka ali poslovnih pogajanj, je naša nebesedna komunikacija tudi način sedenja.

1. Če sedimo na sprednjem robu stola, to pomeni odklanjanje, pripravljenost na odhod ali akcijo;

2. oseba, ki jaha stol in ima roke na naslonjalu, ima občutek premoči in vzvišenosti nad okoljem;
3. malo razprta kolena in stopala na tleh sporočajo, da zbrano poslušamo razgovor in smo naravnani k cilju;
4. noge, ovite okoli stola, pomenijo negotovost in iskanje opore;
5. noge nazaj kažejo na odklanjanje in napadalnost;
6. naslon nazaj in roke za tilnikom – gospodar položaja, sproščenost.

Prvo pravilo na področju gibanja in drže je pokončnost, saj odseva notranjo naravnost človeka in dobro vpliva na njegovo razpoloženje, s tem pa seveda sogovorniku daje pomembno sporočilo.

3.1.4 Zunanji videz, vonj in dotik

Zunanji videz

Pomembni dejavniki uspešne komunikacije so splošni videz, osebna higiena in urejenost ter skrb za zdravje. Zavedati se moramo, da zaradi slabe zunanje podobe ne moremo pokazati svojih pravih sposobnosti in je to lahko razlog za neuspeh. Dovršena zunanja podoba nas navdaja s samozavestjo, tako smo lahko učinkovitejši in uspešnejši.

Poslovno življenje menedžerja, poslovneža ima nič koliko pravil, zahtev, smiselno potrebnih določil, ki naj bi se jim prilagajali. Izgled je dokaj kompleksen rezultat številnih dejavnikov.

Velikokrat je naša obleka simbol poklica. Pomembno je, da se oblečemo priložnosti primerno. To pomeni, da nikdar ne skušajmo improvizirati, če je na vabilu pisalo, da je zaželena večerna, dnevna ali slovesna obleka, se seveda tega držimo. Pomemben je zdrav nasmeh, če nimamo zdravih zob, prekrivamo usta in se počutimo nelagodno. Zato moramo poskrbeti za zdrav in lep nasmeh. Naše roke in nohti so stalno pod drobnogledom, saj se dnevno rokujemo. Kožo moramo negovati, nohte pa primerno oblikovati. Primerna pričeska lahko le poudari našo lepoto. Lasje naj bodo urejeni, pravilno negovani in naj dopolnjujejo našo končno podobo. Moški del mora paziti na videz brade in obrvi. Brada naj bo obrita ali primerno oblikovana in obrvi urejene. Ženski del mora biti pozoren na nevsiljivo ličenje. Kozmetika naj pokrije nepravilnosti in poudari lepoto, to je njen namen. Za popolno zunanjo podobo je priporočljivo tudi zdravo življenje z veliko gibanja in zdravim načinom prehranjevanja.

Vonj

Če se osredotočimo na vonj, ima v medsebojni komunikaciji visoko mesto med nejezikovnimi sestavinami, in to kar do 33 %. Vonj ima izjemno asociativno moč in nekatere vonjave s svojimi specifičnimi notami imajo sposobnost, da se v nas zadržujejo celo do 25 let. Vsi pa se lahko strinjamo, da ni lepšega vonja, kot je vonj po čistem telesu in čisti obleki. Izbrana pravilna dišava nas tako lahko zaznamuje na svojevrsten način in moramo biti pri njeni izbiri izredno previdni.

Dotik

Dotik ni čustvo, čeprav ob fizičnih in mehaničnih spremembah, ki jih ob njem doživljamo, nastanejo v nas čustvene spremembe. Telesni dotiki so zelo zasebni načini komuniciranja in imajo vrsto različnih sporočilnosti. V vsaki kulturi jih razlagajo drugače in uporabljajo na drugačen način. Lahko omenimo, da se v sredozemski in židovski kulturi, Latinski Ameriki, Arabiji ter vzhodni in južni Evropi dotik kot sredstvo komunikacije uporablja pogosteje kot med severnimi Evropejci, Britanci, Nemci in Azijci, ki živijo v kulturah z malo telesnih dotikov.

Na oblike, načine in na spreminjanje oblik pozdravljanja so tako kot nasploh na oblike obnašanja vplivali številni dejavniki, ki izvirajo iz vere, izročil, navad, običajev, okolja, preteklosti, formalizma in še česa. Prav rokovanje je prvi dotik z osebo, ki jo pozdravimo ob prvem srečanju. Pravilno rokovanje je neposredno, čvrsto in prijazno. Rokujemo se z desno roko, v višini komolcev, na kratko, za tri do štiri sekunde. Stisk roke je prijeten običaj, potrditev dobrih namenov, izrek dobrodošlice in veselja in obenem izkaz spoštovanja. Že med rokovanjem lahko naredimo dober ali slab vtis na sogovornika.

Heslin (1974) trdi, da obstaja več vrst dotika, pri čemer ima vsak svojo funkcijo:

1. poklicni/profesionalni dotik – med zdravstvenim pregledom dovoliš dotikanje neznancu,
2. družbeni/vljudnostni dotik – formalno rokovanje,
3. prijateljski/prisrčni dotik – rokovanje, objem,
4. ljubezenski/intimni dotik – bližnji, posebni dotiki, ki sicer niso dovoljeni.

Te vrste dotikov kažejo pozitivna čustva, lahko pa izzovejo negativna, npr. nekdo, ki nam je blizu, se z nami formalno rokuje, namesto objame/nekdo, ki nam ni blizu, nas skuša objeti. Poleg rokovanja pa lahko ob različnih kulturnih razlikah sledijo tudi priklon, objem, poljubljanje, poljubljanje roke, vse to pa je odvisno od razmerja in spoštovanja.

3.1.5 Besedna intonacija

Takoj ko se naučimo zaznavati nejezikovne znake, začnemo zaznavati tudi drugo resničnost. Izgovorjena beseda na nek način postane zelo pomembna, če se nanjo osredotočimo, in vpliva na obe ravni komunikacije.

Glas je pomemben način besednega sporočanja, s katerim dopolnjujemo vsebino besednih sporočil. Ritem in melodija govora pogosto povesta več, kot je nameraval povedati govorec. Cele vrste besed, ki so nam znane in jih poznamo, namreč ne razumemo, če se jim samo malo spremeni ritem. Melodija govora določa način, kako glas dvigamo in spuščamo. Pri vprašanih glas dvignemo, ravno tako pri vejici. Se pa vse spremembe melodije govora nanašajo na vsebino. Ton govora nas lahko opozori na pomembnost besede (Benedetti, 2009). Če je beseda izgovorjena hitro in glasno, lahko nakazuje paniko ali pomembnost. Ritem govora ima le majhno sporočilno vrednost, vendar nanj postanemo takoj pozorni, ko ne ustreza pričakovanju. Melodija govora pa vsebuje veliko informacij tako na vsebinski kot na odnosni ravni.

Hitrost našega govora moramo razločevati: ali imamo nek način govora za hiter ali počasen v absolutnem smislu ali pa glede na običajno hitrost posameznikovega govorjenja. Kako hitro nekdo govori? Na to vprašanje ni pravega in preprostega odgovora. Prav tako je za določene ljudi hiter govor značilen, za druge spet nerazumljiv ali pa nas dolgočasi počasen govor in nas govorec povsem odvrne od poslušane teme.

3.2 Poslovna darila, čas in barve

Darila so poseben, privlačen in učinkovit medij, če ga znamo pravilno uporabljati. Darilo priča tudi o nas samih. Podarimo lahko marsikaj in zelo pomembno je, da smo pri izbiri darila pozorni, izvirni in ustvarjalni. Poslovna darila naj bodo del poslovne strategije in poslovnih odnosov. Vodilo poslovnega darila je, da ne konča v košu ali predalu. Načini posredovanja in sprejemanja poslovnih daril so po vsem svetu različni. Japoncem se izmenjava daril zdi pomembna, v arabskih deželah to ni občutljiva tema in so le del širše gostoljubnosti.

Pomembna sestavina nebesedne komunikacije je seveda tudi čas. Kavčič navaja, da oseba, ki ne prihaja točno ali stalno zamuja, s tem izpričuje svojo malomarnost, nezainteresiranost in podcenjevanje. Zamujanje je zelo nespoštljivo do druge osebe in je pogosto neopravičljivo. Osnovna pravila (po Knežević) so: ne zamujamo, saj je to odsev naše sebičnosti, na sestanke prihajamo nekaj minut pred začetkom, v službo prihajamo prej, zato da ob točni uri lahko že začnemo z delom, drugim ljudem zamujanja ne dopuščajmo.

Vedno kadar zamujamo, je potrebno sporočiti, da bomo zamudili in kdaj bomo prišli. Za Američane in Skandinavce je zamujanje zelo nevljudno, saj je zanje točnost izjemnega pomena. Ko imamo v mislih čas, pa sem ne štejemo samo točen prihod na prireditve in poslovna kosila ter sestanke, sem spada tudi držanje in spoštovanje vseh rokov, pravočasnih odgovorov na pisma in v roku izvedeni projekti.

Barve nas obdajajo, vsepovsod okrog nas so in čeprav niso lastnost fizičnega sveta, s svojimi fizičnimi dražljaji izzovejo v nas duševno doživetje. Zelo pomembne so barve v prostoru, v katerem delamo, saj na nas lahko vplivajo in smo zaradi pravilno izbranih barv produktivnejši. Barve imajo na nas fiziološki vpliv, imajo čustveni potencial in valence, s katerimi vplivajo na naše občutke, na naša čustva, razpoloženje.

Fiziološki vplivi barv po dr. A Trstenjaku:

- Rdeča barva deluje duševno spodbujevalno.
- Oranžna barva velja za čustveno dražilo, spravlja v dobo voljo, zna pa tudi utrujati.
- Rumena barva je vzpodbudna za oči in živce, zato pomirja živčna stanja.
- Modra barva velja za čustveno pomirjevalo, vodi k miru in introspekciji in pomirja živčna stanja.
- Črna barva izraža odmaknjenost in zadržanost.
- Rjava barva daje vtis realističnosti.

Pri moškem spolu so barve poslovne obleke v večini v sivih, črnih in modrih barvah. Seveda je izbira obleke odvisna od delovnega mesta. Primerno temu je potrebna tudi izbira dodatkov.

Pri ženskem spolu naj bodo barve vedno izbrane v skladu tona kože, barve oči in las. Seveda tudi za ženski spol velja, da morajo biti obleke pravilno izbrane glede na delovno mesto in priložnosti primerno.

4 Poslovno komuniciranje

Poslovno komuniciranje je podmnožica splošnega komuniciranja, ki je ciljno in gospodarno naravnano in je stalno prisotno v vseh poslovnih procesih (Prevodnik, 2005). Ker so v poslovnem svetu seveda posamezniki tisti, ki oblikujejo medsebojno poslovno komuniciranje, pa se lahko nanašamo na to, da je pomembna sestavina poslovnega komuniciranja medsebojno komuniciranje.

V poslovnem svetu si težko predstavljamo medsebojno sodelovanje podjetij, ki ne bi temeljilo na medsebojnem poslovnem komuniciranju. Učinkovito poslovno komuniciranje je pogoj za uspešnost v poklicih, kjer gre za delo z ljudmi, je namreč tkivo, ki povezuje udeležence v organizacijah in med organizacijami (Možina et al., 2004). Ključno vlogo pri poslovnem komuniciranju v podjetjih imajo navadno menedžerji, ki sklepajo posle in se pogajajo s strokovnjaki in podjetniki, sodelujočimi v poslovnih sistemih.

V poklicu skoraj ni delovnega mesta, ki bi bilo povsem neodvisno od soljudi oziroma bi ga lahko opravljali brez stika in sporazumevanja. Poslovna komunikacija je sredstvo za doseganje poslovnih ciljev tako posameznika kot tudi organizacije.

Tisti, ki komunicira, mora biti prijazen, dostojanstven, imeti mora posebne lastnosti, biti resen, ne sme izgubiti živcev in mora izpolniti dane obljube ter svoje delo opravljati kakovostno in zadovoljivo. Poslovno komuniciranje poteka lahko navzven iz organizacije, v zunanje okolje, torej z odjemalci, dobavitelji in oblastjo, ali pa navznoter v sami organizaciji, kjer komuniciramo z nadrejenimi in podrejenimi.

Kaj vse zajema poslovno komuniciranje (Možina et al., 2004)?

- Informiranje: posredovanje informacij vseh vrst; s pomočjo govornice oz. napisane besede, z risbami in kretnjami sporočamo, kaj smo izvedeli, kaj predlagamo, kaj mislimo. Svojim nadrejenim sporočamo, kaj smo naredili; sodelavcem naročamo, kaj naj delajo; kupcem ponujamo svoje izdelke, pogajamo se s poslovnimi partnerji ali konkurenti; obveščamo javnost o svojih dosežkih ali načrtih.
- Posvetovanje: skupaj z drugimi poskušamo najti nove poti in rešitve.
- Usklajevanje: urejanje zadev, usklajevanje stališč, pogajanja.
- Vplivanje: delovanje na druge, kar se kaže v njihovem delovanju, ravnanju in mišljenju.

Vrste komuniciranja⁴

- Interno komuniciranje: poslovanje podjetja je najuspešnejše, kadar so vsi zaposleni usmerjeni v skupno doseganje ciljev. Vsi zaposleni v podjetju morajo čutiti, da je interna komunikacija na visokem nivoju in podprta z najboljšo tehnologijo. Pogoste oblike internega komuniciranja so sestanki, izobraževanja, srečanja in podobno. Po mnenju raznih avtorjev so nameni internega komuniciranja naslednji:
 - a) identifikacija zaposlenih z organizacijo,
 - b) socializacija zaposlenih,
 - c) informiranje in izobraževanje zaposlenih,
 - d) prepričevanje in animiranje zaposlenih,
 - e) doseganje lojalnosti in motivacije pri zaposlenih,
 - f) razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov.
- Eksterno komuniciranje pomeni način komuniciranja organizacije z zunanjim svetom, odnos z javnostjo. Zavedati se je potrebno, da morajo biti sporočila za javnost prilagojena potrebam organizacije. V javnost ne sporočamo ničesar, kar bi škodilo dobri odnosom z javnostjo, vse informacije so skrbno pripravljene in temeljijo na tem, da podamo želene podatke.
- Krizno komuniciranje opredeljujemo kot nenačrtovane in nezaželene procese, ki trajajo omejen čas in negativno vplivajo na varnost zaposlenih in organizacije. Vsaka kriza za organizacijo pomeni dvojni izziv, najprej je treba izvedeti, kako se tej krizi izogniti, če pa je že tu, pa kako jo izkoristiti v svoje dobro. Za reševanje krize je torej dogovor in notranji sporazum ključnega pomena.
- Tržno komuniciranje obsega komunikacijo organizacije s kupci in potrošniki. Cilj tržnega komuniciranja je največja učinkovitost in uspešnost organizacije v trženju, v delovanju do partnerjev ter do konkurentov organizacije. Tovrstno komuniciranje poteka med vpletenimi osebami in ne med organizacijami. Zato naj upošteva potrebe, želje in pričakovanja udeležencev.
- Multimedijsko sporočanje zajema občinstvo preko sodobnega elektronskega medija, kakršen so radio, televizija in internet. Multimedijaska javnost je tako sestavljena iz večjega števila ločenih posameznikov, ki pa med seboj niso povezani. Pri tej vrsti komuniciranja je pomembna povezanost besednega in nebesednega komuniciranja, saj moramo biti za poslušalce zanimivi in jih moramo preko dražljajev privabiti. Vsak dražljaj mora biti namreč pravilno umeščen v naše sporočilo, da je njegov učinek lahko največji.

V svetu poslovne komunikacije je pomembno, da znamo govoriti, razumeti in blesteti. Večina ljudi si prizadeva ohranjati majhno prednost pred poslovnimi partnerji. Torej med pogovorom vedno razmišljamo, kakšen bo naš naslednji korak – kot bi igrali šah. Ko to počnemo na tak način, se naš pogovor odvija v naših glavah in ne v besedah in

⁴ Povzeto po Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004

glasu ter telesni govorici druge osebe. To pomeni, da smo z vsaj 10 % pri svojih mislih in le 90-odstotno pri sogovorniku, torej je posel lahko izgubljen.

Ko poslušamo, občudujemo in občutimo drugo osebo 100-odstotno, potem lahko pogovor steče sam od sebe. Kultura obnašanja ima svoja napisana in nenapisana pravila.

V današnjem svetu sta hitrost in prilagodljivost dva izmed ključnih dejavnikov, ki omogočajo poslovni uspeh. Oba imata pomemben vpliv na komunikacijo. Vsako poslovno komuniciranje mora biti vpljudno, z občutkom za sogovornikove potrebe, interese ali želje in navsezadnje mora temeljiti na jasno izraženih mislih. Pri poslovnih pogajanjih ali sestankih moramo biti prepričljivi (Hrastar, 2001). Imeti moramo sposobnost prepričevanja ljudi, da naredijo nekaj, česar brez našega vplivanja ne bi. Dobra priprava na komunikacijo nam lahko pomaga, da izvedemo štiri stopnje učinkovitega prepričevanja (Kavčič, 1998): pridobimo verodostojnost prepričevalca pri sogovornikih, določimo, na kateri stopnji bo potekalo prepričevanje, navajamo dokaze in prilagajamo čustva.

Umetnost razumevanja in komunikacije pa ni le v besednem, verbalnem komuniciranju, ampak tudi v nebesednem, neverbalnem komuniciranju.

4.1 Neverbalno poslovno komuniciranje

Pomen neverbalne komunikacije v poslovnem svetu je pomemben že vrsto let. Predvsem lahko neverbalni komunikaciji posvečajo večjo pozornost podjetja, ki poslujejo s tujimi poslovnimi partnerji. Vsaka kultura in vsak del sveta si namreč neverbalno komunikacijo v poslovnem svetu razlaga na drugačen način. Zelo pomemben je naš pristop pri sklepanju poslov v tujini. Za domača podjetja prodor v tujino pomeni razširitev posla na tuj trg in nove poslovne priložnosti.

Na težave pri medkulturni komunikaciji vplivajo tudi stališča, predsodki in stereotipi. Vse to je pomembno poznati in preučiti, takoj ko se odločamo za komunikacijo s tujimi poslovnimi partnerji. Redko kdo si predstavlja, kakšen vtis naredi na druge pri prvem srečanju, čeprav se nas večina zaveda pomena tega srečanja. V prvih nekaj minutah srečanja se stik lahko vzpostavi ali uniči.

»Nikoli več ne boste imeli druge priložnosti, da naredite prvi vtis.«

Poslovno komuniciranje s partnerji in konkurenti, zunanji in notranji javnostmi organizacije temelji na zaupanju, zaupanje pa na poštenju, verodostojnosti, zanesljivosti. Poslovni sestanki so najpogostejša oblika interakcije dveh posameznikov ali večje skupine. Na sestankih moramo vedno sedeti ravno in pozorno, če želimo narediti dober vtis na soudeležence. Vedno poslušamo zbrano in se s telesom obračamo proti govorniku ali predsedujočemu. Sogovornika vedno gledamo v oči in si pomembne točke zapisujemo.

Če se sestanek odvija v poslovnih prostorih našega podjetja, poskrbimo za pravilne priprave. Vedno zberemo soudeležence ob pravem času, preverimo zasedenost prostorov, pravočasno razpošljemo vabila, določimo pravilen sedežni red, izberemo zapisnikarja in poskrbimo za pravilno postrežbo.

4.2 Kulturne razlike

Lahko bi rekli, da se razvija svetovljanska kultura. Ljudje so začeli misliti globalno in delati lokalno. Torej, če veliko potujemo, sklepamo posle v tujini, se moramo poučiti o tamkajšnjih navadah. Zaradi napačnega razumevanja govornice telesa v drugih kulturah lahko pride do nerodnih zapletov.

Kulturne razlike se v komunikaciji kažejo v (Kavčič, 2004):

- verbalnem komuniciranju (uporaba istih besed za različne pomena, različen način izražanja istega pomena, različne reakcije na besede, posamezni jeziki imajo več/manj besed),
- neverbalnem komuniciranju (pomen kretenj in gest, vedenje v prostoru, dotikanje, pogled v oči, mimika ...),
- pomenu časa,
- usmeritvi na odnos oziroma posel,
- pomenu formalnosti,
- izražanju čustev,
- strpnosti.

Biti dojemljiv za ljudi pomeni, da si zmožen opaziti neskladnost med njihovim besednim sporočilom in govorico telesa.

4.3 Primeri kulturnih razlik

- Velike razlike se lahko pokažejo že pri pozdravljanju. Britanski, avstralski, novozelandski, nemški in ameriški kolegi si navadno stisnejo roke, ko se srečajo in ko odpotujejo. Pri pozdravljanju s poljubom na lice Skandinavci prisegajo na en poljub, Francozi na dva, Nizozemci, Belgijci in Arabci pa na tri poljube.
- Japonci nikakor ne prisegajo na stike ob srečanju. Stiski rok in poljubljanje tukaj nista uveljavljena. Ob srečanju se pozdravijo s priklonom. Uporabljajo izjemno veliko mero neverbalne komunikacije in nam sporočajo vrsto pomembnih stvari. Njihova komunikacija obsega vrsto prikimavanj, nasmehov in obrazne mimike. Trudijo se, da bi vedno ostali zelo vljudni in se nekako izogibajo besedi ne.
- Poslovnež, ki pride v Rusijo, mora biti pripravljen na manjšo učinkovitost uradov, korupcijo in pretirano državno regulativo.
- Svetujemo potrpežljivost, domače strokovnjake, kot so računovodje in odvetniki, brez katerih je nemogoče obvladati vse pravne in davčne ovire pri ustanavljanju podjetja, ali pa dobre zveze na najvišjih ravneh. Medčloveški odnosi in osebno zaupanje so ravno tako pomembni kot dobri poslovni stiki. Pri sklepanju mednarodnih poslov lahko majhna, nedolžna kretnja izniči dober nastop, odlična priporočila in ugodne ponudbe, kupčija pa pade v vodo.
- V Združenih arabskih emiratih poslovneži najraje sklepajo posle osebno. Tako je osnova vsakega uspešnega poslovnega odnosa tudi dober osebni odnos in zaupanje, ki se lahko zgradi le na osebnih sestankih. Zato je pomembno, da si vzamemo dovolj časa, da spoznamo svojega poslovnega partnerja, ter zagotovimo, da sledijo še drugi sestanki, na katerih bomo gojili dobre odnose. Za vstop na trg ZAE je najbolje poiskati povezave z osebami, ki že imajo svoje mreže poznanstva, ter preko tretje stranke vzpostaviti prvi stik s potencialnim poslovnim partnerjem. Ker v ZAE poslovneži raje sklepajo posle z ljudmi, ki jih poznajo, bo takšna začetna predstavitev zelo dragocena. V ZAE vlada močna vertikalna hierarhija znotraj podjetij. Večina podjetij je v lastništvu in upravljanju ene same osebe, ki sprejema tudi vse odločitve. S to osebo je potrebno ravnati drugače kot z ostalimi zaposlenimi in z vsem spoštovanjem. Status posameznika določa starost, finančno stanje, družinske povezave. Kdo si in kdo je tvoj poslovni partner, je večkrat bolj pomembno kot kakšni so bili njegovi dosežki. Zelo pogosto je, da znotraj enega podjetja dela več članov družine.
- Korejci raje poslujejo z ljudmi, s katerimi so razvili osebne prijateljske odnose. Zato je bistveno, da se povežemo z nekom iz J. Koreje, ki ima že razvito mrežo kontaktov in nas potem povezuje s tamkajšnjimi podjetji. Prijateljska in poslovna razmerja se negujejo s pomočjo neformalnih družabnih srečanj, ki pogosto vključujejo kosila in večerje. Korejski poslovneži so izjemno direktni komunikatorji, kar pomeni, da bodo vprašali vse, kar jim ni jasno. Sestanki so potrebni in zanje se je treba dogovoriti 3 do 4 tedne vnaprej. Pravočasen prihod

na sestanek pomeni, da izkazujemo spoštovanje poslovnemu. Najstarejši južnokorejski poslovnež praviloma prvi vstopi v sobo. Preden se udeležimo sestanka, pripravimo dnevni red in osnovne informacije o svojem podjetju. Glavni namen prvega srečanja je medsebojno spoznavanje.

- Poslovni uspeh v Indiji je odvisen predvsem od razumevanja in sprejemanja nenapisanih lokalnih pravil. Poslovnež, ki v celoti upošteva sporočilnost kretenj, mimike in ostalih neverbalnih znakov, tako izraža spoštovanje do indijskega poslovnega partnerja ter do njegove kulture nasploh. Priporočljivo je poznati vsaj nekatera indijska prepričanja. Indijci tako menijo, da je glava del telesa, kjer prebiva duša, zato se je prepovedano dotikati. Za noge velja, da niso čiste, zato jih nikoli ne usmerjamo proti osebi, s katero komuniciramo. Če se s čevlji po nesreči dotaknemo druge osebe, se ji moramo nemudoma opravičiti. Žuganje s prstom in mahanje z roko je lahko žaljivo, stanje z rokami v bokih pa velja za agresivno pozo. Žvižganje je nevljudno in žaljivo, pomeniti pa utegne celo seksualno ponudbo. Oblačilna kultura v indijskem poslovnem svetu je velikega pomena. Od moških se pričakuje, da bodo nosili poslovno obleko, le poleti lahko slečejo suknjič. V nasprotju s tem pa morajo biti ženske ves čas oblečene v konzervativno obleko ali hlačni kostim. V prostem času so moškim dovoljene majice s kratkimi rokavi in dolge hlače (kratke hlače so dovoljene le pri športu), ženske pa morajo imeti venomer pokrita ramena, prsi, hrbet in noge. Indijci poslovnih daril ne odpirajo vpričo obdarovanca. Ob tem je zelo pomembna barva darilnega papirja, saj so rumena, rdeča in zelena barve sreče, izogibati pa se je treba beli in črni barvi (http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah).

Raziskave, izvedene v 42 državah, kažejo, da se kulturnih razlik najmanj zavedajo Severnoameričani, takoj za njimi sledijo Britanci. Britanci tudi zagotovo pričakujejo, da narodi govorijo njihov jezik in da svet uporablja njihove znake govornice telesa.

Večina drugih narodov pa misli drugače. Ne pričakujejo, da se naučimo njihovega jezika in krajevne govornice telesa, ampak bomo vedno naredili poseben vtis, če se bomo na to osredotočili pred odhodom in si vzeli malo časa za učenje. S tem seveda pokažemo tudi spoštovanje do njihove kulture.

Menimo, da se Slovenci vsekakor premalo zavedamo, da nas ta pojem spremlja v vsakdanjem življenju, pa vendar bi bilo pomembno njegovo zavedanje. Kot je bilo že omenjeno, strokovnjaki menijo, da je raven, ki jo dosegamo glede na razvoj gospodarstva, nekako sprejemljiva. Smo pa prepričani, da bo Slovenija želena raven razvoja neverbalne komunikacije s tekočim delom v nekaj letih dosegla.

5 Neverbalno poslovno komuniciranje v Sloveniji in tujini

5.1 Pomembnost mednarodnega poslovanja

Gospodarska preobrazba je tako hitra, da je ustvarila novo svetovno politiko. Države niso več zaprte celote in ne morejo nadzirati svojega gospodarstva. Svetovno gospodarstvo je bolj medsebojno odvisno kakor kdaj koli, trgovina in finance pa se stalno širijo. Komunikacija je korenito spremenila način, kako ravnamo s preostalim svetom. Zdaj živimo v svetu, kjer je mogoče dogodke na drugi strani sveta opazovati tako, ko se zgodijo. Elektronska komunikacija spremlja naše predstave o družbenih skupinah, v katerih delamo in živimo.

Podjetja se seveda zaradi razmer in makroekonomskih vplivov razširijo na tuje trge. Vse zgoraj naštetu vpliva na poslovanje in želeli smo preučiti, koliko poudarka na neverbalno komunikacijo dajejo v velikem slovenskem podjetju Iskra Tela. Za raziskavo smo kot metodo uporabili intervju.

5.2 Predstavitev podjetja Iskra Tela

Izbrano podjetje, kjer smo opravili intervju, je Iskra Tela. Spada v skupino Iskra, ki je z več kot 60-letno tradicijo pomemben del slovenskega gospodarstva, predvsem pa je nosilka slovenske elektro in elektronske industrije, katere tradicija sega v leto 1946. Če skupino Iskra pobližje pogledamo, lahko vidimo, da prevladuje prepričanje, da je mogoče le s svojim lastnim znanjem in z nenehnim izboljševanjem tehnoloških rešitev in kakovosti biti in ostati konkurenčen. Odkar je bilo omenjeno podjetje ustanovljeno, si namreč prizadevajo, da si čim bolj uspešno utirajo poti na zahtevna svetovna tržišča.

V podjetjih Skupine Iskra (krovna družba skupine je Iskra, d. d.) ustvarjajo sodobne tehnologije, izdelke in storitve, s katerimi so navzoči na najzahtevnejših tržiščih. So poslovni partner najuglednejših domačih in tujih podjetij. Prizadevajo si za osebno ravnanje s kupci, prilagajajo se njihovim potrebam in zahtevam ter ponujajo celovite systemske rešitve na področjih avtomatizacije, telekomunikacije, komponent, naprav in storitev. Skupina Iskra ima več kot 1.800 zaposlenih in se uvršča med vodilna evropska industrijska podjetja. Naložbe v raziskave in razvoj presegajo 6 % prihodkov od prodaje, ki znašajo več kot 120 milijonov evrov letno.

- Podjetje posluje, kot je bilo že omenjeno s tujimi poslovnimi partnerji – EU, Islandija, Švica, Norveška, Liechtenstein, Andora,
- JV Evropa – Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Črna gora, Makedonija, Albanija, Srbija,
- ostali trgi – Rusija, Belorusija, Ukrajina, Moldavija, Azerbajdžan, Severna, Srednja in Južna Amerika, Egipt, Južna Koreja ...

Podjetje Iskra TELA razvija, proizvaja in trži tehnično in kakovostno dovršene ter okolju prijazne izdelke programskih področij:

- antenski sistemi,
- baterije,
- časovni releji,
- EMC električni filtri za odpravo motenj,
- galvanotehnika,
- mehanske obdelave,
- merilni sistemi za obdelovalne stroje,
- transformatorji in jedra,
- potenciometri.

Njihova dejavnost je programsko izredno heterogena, kar jim omogoča obvladovanje in izkoriščanje vseh potencialov zelo širokega trga in kroga poslovnih partnerjev. Poleg tega so z izkoristkom tudi vseh notranjih sinergijskih prednosti postali še kvalitetnejši in zanesljivejši partner kupcev in dobaviteljev.

Vizija

Njihova poslovna vizija je ostati moderno in napredno globalno usmerjeno evropsko podjetje, ki z nenehnim vlaganjem v znanje, razvoj in kakovost svojih izdelkov in storitev zagotavlja zadovoljstvo kupcem, drugim poslovnim partnerjem in lastnikom.

Poslanstvo

S kakovostnimi in tehnično izpopolnjenimi izdelki skrbijo za zadovoljstvo svojih kupcev. Nenehno se trudijo za izboljševanje izdelkov in delovnega okolja, v katerem delajo njihovi zaposleni, saj se zavedajo, da bodo le tako zagotovili konkurenčnost na domačem trgu in tujih trgih v panogi elektro in elektronske industrije.

Dejavnost družbe je usmerjena v izpolnjevanje zahtev, potreb in pričakovanj njihovih odjemalcev. Z nenehnim večanjem kakovosti izdelkov in storitev jim poskušajo ustreči v čim večji meri. Zadovoljstvo kupcev je njihovo pglavitno vodilo, zaradi česar morajo proizvodi in storitve ustrezati kupčevim potrebam, željam in pričakovanjem. Motiviranost za doseganje kakovosti spodbujajo pri vseh zaposlenih s kontinuiranim usposabljanjem, z nagrajevanjem in obveščanjem o stanju v podjetju. S skupinskim delom krepijo sodelovanje in povečujemo multidisciplinarna znanja.

Vsi, ki delajo v podjetju, si prizadevajo pridobiti čim več novih znanj, zaradi česar so, ob vključevanju zunanjih strokovnjakov, pripravljeni na izvajanje najzahtevnejših projektov (<http://www.iskra-tela.si>).

5.3 Neverbalno komuniciranje v Iskra Teli

Šele pred nekaj desetletji je ženska začela sramežljivo stopati v poslovno življenje, v kraljestvo moških. Čeprav uspešne poslovne ženske srečujemo skozi vso zgodovino, jih je bilo v primerjavi z moškimi še nedavno zanemarljivo malo. Prava poslovna ženska nikoli ne pozabi, da je ženska, in daje strokovnost in profesionalnost vedno na prvo mesto.

Ravno zato smo se odločili, da za intervju o neverbalni komunikaciji izberemo osebo ženskega spola, ki se vsakodnevno srečuje s pomembnostjo neverbalne komunikacije v poslovnem svetu.

5.4 Analiza in interpretacija intervjuja z uslužbenko podjetja Iskra Tela

Na podlagi podatkov, ki smo jih pridobili z intervjujem, bomo potrdili ali ovrgli pomembnost neverbalne komunikacije v podjetju, ki posluje s tujimi poslovnimi partnerji. Intervju smo opravili z uslužbenko velikega slovenskega podjetja Iskra Tela, ki zelo veliko posluje s tujino.

Gospa Meta dela na položaju vodje sektorja za realizacijo pogodb. Največ poslovnega komuniciranja na dnevni bazi pri njej poteka z bivšimi ruskimi državami. Sam način dela in komunikacija sta izredno zanimiva.

Naj za začetek omenimo, da tekoče govori in piše ruski jezik. Vsi starejši ruski poslovneži namreč ne govorijo tujih jezikov in ravno zato je poslovanje z njimi precej zapleteno. V podjetju Iskra Tela je učenje poslovne ruščine zelo popularen trend. Skoraj vsi zaposleni se udeležujejo tečajev, ki v podjetju potekajo dvakrat dnevno.

Iz intervjuja torej lahko razberemo, da je poudarek na izobraževanju poslovnega komuniciranja prav zaradi vsakodnevnega dela z najpomembnejšimi strankami. Ravno zaradi vsakodnevnega stika z Rusi, ki se lahko odvija le na podlagi telefonskega pogovora, so se zaposleni skupaj z gospo Meto udeležili izobraževanja na temo poslovno komuniciranje, obnašanje v kriznih razmerah in poslovna ruščina. Če povzamemo te tri skupine izobraževanj, je razvidno, da podjetje v veliki meri poudarja predvsem verbalno komunikacijo.

To lahko štejemo kot zelo veliko prednost, ker se na podlagi nenehnih izobraževanj v komunikaciji v manjši meri izobražujemo tudi na ravni neverbalne komunikacije.

Vsekakor lahko potrdimo, da ima podjetje zelo dobro organiziran oddelek, ki skrbi za izobraževanje zaposlenih. Ne glede na to, da dajejo poudarek izobraževanju zaposlenih šele v zadnjih dveh letih, delujejo tako, kot je pravilno, z roko v roki skupaj z zaposlenimi. Osredotočajo se na zahteve, želje in kritike zaposlenih. Zdi se nam, da je to bistvenega pomena za pravilno izvajanje potrebnih izobraževanj. Za predavanja najemajo tudi priznane strokovnjake, ki predavajo in vzbudijo zanimanje zaposlenih na povsem drugačen način.

Neverbalni komunikaciji dajejo vse večji poudarek. Tudi gospa Meta je omenila, da sami čutijo potrebo po izobraževanju na to temo, saj mlajši, ki vstopajo v ta posel, vsekakor potrebujejo izobraževanja na temo neverbalne komunikacije. Izpostavljeno je bilo, kako pomemben je prvi vtis na poslovnih sestankih. Če smo brez izkušenj in predhodnega poznavanja pričeli poslovno srečanje s tujimi državljani, je lahko naš način neverbalne komunikacije povsem napačen. Izjemno presenečenje je, da se zaposleni tovrstne komunikacije zelo zavedajo in da vidijo, da je potrebno narediti

korak naprej. Tukaj lahko potrdimo, da smo zagotovo pravilno sklepali, da nenapisana pravila, navade in običaji še vedno igrajo izjemno pomembno vlogo.

V konkretnem primeru, ko poslovanje poteka z ruskimi državljani, lahko opazimo, da je pomembno, da nastopimo samozavestno in sproščeno. Pri njih namreč prvi vtis šteje zelo veliko. So izjemno prijazni ljudje, kot smo lahko zasledili v intervjuju. Bili naj bi zelo »sedeči«, pri sklepanju poslov, tukaj je pomembna neverbalna komunikacija na naši strani. Pomembna je obrazna mimika in pravilne kretnje rok, da vzbudimo zanimanje pri sogovorniku, da smo pravilno nastopimo in sklenemo posel tako, kot je potrebno.

Med intervjujem nismo zasledili, da bi se sogovornica osredotočila na pomembnost besedne intonacije. Glede na to, da vsakodnevno preko telefona posluje in rešuje težave, bi bilo priporočljivo, da bi se podjetje odločilo za poudarek na izobraževanju v tej smeri. Omenjeno je bilo, da je prvi vtis v telefonskem pogovoru pomemben, vendar sem spada še vrsta drugih malenkosti, ki se jih lahko naučimo in izboljšamo. Zato predlagamo, da bi v tej smeri razmišljali bolj intenzivno.

Izpostaviti moramo tudi, da je podjetje že organiziralo izobraževanje na temo poslovnega oblačenja, ki prav tako spada na področje neverbalne komunikacije. Tudi tukaj lahko potrdimo, da podjetje daje poudarek neverbalni komunikaciji, saj je izredno pomembno, da bonton poslovnega oblačenja upoštevajo vsi. Pravila poslovnega oblačenja ruski poslovneži upoštevajo tako v službenem kot tudi v prostem času. V Iskra Teli so se na to temo že izobraževali, kar nam pove, da so pravilno pristopili, se povsem pripravili in preučili področje, ki je za njihove partnerje pomemben del neverbalne komunikacije.

Poslovna darila, ki jih ruski poslovneži sprejemajo, naj bi bila skrbno izbrana. Na darila se osredotočajo povsem drugi uslužbenci in ne udeleženci komunikacije sami, torej lahko rečemo, da ni nujno, da bodo ustrezna. Seveda naj bi zaposleni pripravili pravilno izbrana darila, a vsekakor menimo, da sami svoje partnerje poznamo najbolje. Na tem področju bi bile brez dvoma potrebne izboljšave.

Če torej povzamemo, lahko v grobem ocenimo, da podjetje Iskra Tela v zadnjih dveh letih poskuša vpeljati izobraževanja na temo neverbalne komunikacije. To je zelo pomembno, saj vsakodnevno delujejo s poslovneži po vsem svetu in tako vstopajo v drugačni poslovni svet. Stopnja zavedanja, kako pomembna je neverbalna komunikacija, je predvsem prisotna pri zaposlenih na višjih položajih. Priporočili bi, naj nadaljujejo v tej smeri in da vsekakor upoštevajo vse predloge zaposlenih. Oni namreč najbolj vedo, kaj jim lahko pomaga pri vsakodnevnem delu, katere izkušnje potrebujejo in kako si delo lahko olajšajo. Predlagamo, da se osredotočijo na neverbalno komunikacijo pri telefonskem pogovoru in jo povežejo v vsakodnevno rabo.

6 Zaključek

Bistveni steber civilizacije je komuniciranje. Potrebe posameznikov v komunikacijskem procesu se med seboj razlikujejo. Naša komunikacija se prične, ko stopimo v vidno polje sogovornika. Zavedanje o pravilni rabi oziroma vrsti komuniciranja nas lahko pripelje do želenih rezultatov.

Z diplomsko nalogo smo pokazali kako pomembno je, da se zavedamo svoje in sogovornikove neverbalne komunikacije, saj nam ta lahko sporoča nekaj povsem drugega kot besede, ki jih izgovorimo.

Poznavanje neverbalne komunikacije je lahko ključnega pomena, če organizacija posluje v globalni razsežnosti. Različne kulture seveda uporabljajo običaje in navade, ki nam niso znani. To so lahko tako pravila oblačenja ali pozdrav kot tudi stisk roke in način pogovora.

V praktičnem delu smo na podlagi intervjuja lahko dokazali, da se podjetja vse bolj zavedajo pomembnosti in dajejo vse večji pomen na temo izobraževanj v smeri neverbalne komunikacije. Tudi zaposleni si želijo slediti tempu sodobnega razvoja poslov in zato vse bolj spoznavajo pomembnost te oblike komuniciranja.

Namen diplomske naloge je bil pokazati, da je neverbalna komunikacija za poslovni uspeh pomembna in da organizacije dajejo tej temi vse večji pomen. Vse to smo dosegli, saj smo spoznali, da se te oblike komunikacije podjetja vse bolj zavedajo, gospa Meta pa nam je zaupala, da zaposleni že razmišljajo o izobraževanjih v tej smeri.

Slovenija aktivno prehaja v globalizacijsko poslovanje, kako sklepati posle in uspešno sodelovati v svetovnem merilu, moramo seveda odkriti sami. Običajno se verbalno in neverbalno komuniciranje dopolnjujeta, seveda pa to ni nujno in ko si nasprotujeta, je pomembno, da to razberemo. Če se pojavi neskladnost, je seveda nekje vzrok za ta pojav. Ali smo to znali razbrati ali ne, pa je seveda odvisno le od nas samih.

7 Literatura in viri

Benedetti, K. (2009). *Protokol simfonija forme*. Ljubljana: Planet GV.

Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija: Komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Green, R. (1991). *Nov način komuniciranja*. Ljubljana: Alfa center.

Kavčič, B. (1999). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Kavčič, B. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Kavčič, B. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Kneževič, A. N. (2001). *Oljka*. Radovljica: Didakta.

Kovačev, A. N. (1997). *Govorica telesa*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.

Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.

Možina, S. et al. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.

Pease A. (2008). *Govorica telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

http://humanresources.about.com/od/interpersonalcommunication1/a/nonverbal_com (11. 4. 2011)

<http://www.bizmove.com/skills/m8g.htm> (12. 4. 2011)

<http://www.bizmove.com/small-business-management/> (12. 4. 2011)

http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Indija/Poslovni_obisk/Druzbeni_obicaji_in_navade_640.aspx (12. 4. 2011)

<http://www.iskra-tela.si/> (12. 4. 2011)

<http://www.podjetniski-portal.si/> (15. 4. 2011)

http://www.sideroad.com/Business_Communication/business-communication-nonverbal.html (22. 4. 2011)

John Larson, Brian H Kleiner: How to Read Non Verbal Communication in Organisations.

Management Research News. Patrington: 2004. Vol. 27, Iss. 4/5; pg. 17, 6 pgs.

Peter Enser: *Journal of Information Science*, August 2008; vol. 34, 4: pp. 531–546.

http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042278298 (11. 5. 2011)

8 Priloga

INTERVJU

- a. **Želela bi vas vprašati, na katerem delovnem mestu opravljate svoje delo?** »Moje delovno mesto je vodja sektorja realizacije pogodb. Lahko vam rečem, da tako rekoč preko mene potekajo vsi prodajni posli Iskra Tela. Lahko bi temu rekli izziv ali slabost, ampak vsak nov posel vpeljem sama, vedno namreč rada spoznam novo stranko in ko je posel utečen, nato predam vse naprej eni od sodelavk.«
- b. **S katerimi tujimi poslovneži poslujete v največjem obsegu?** »Osebnostno največ poslujem z vsemi bivšimi ruskimi državami. Ravno zato sem se tudi tekoče naučila ruščino, brez katere bi zelo težko opravljala svoj posel.«
- c. **Ali podjetje Iskra Tela izvaja izobraževanja za zaposlene?** »Glede izobraževanja je naše podjetje v zadnjih dveh letih naredilo izjemen napredek. Imamo svoj izobraževalni oddelek, ki skrbi za različna izobraževanja. Nekaj izobraževanj, ki sem se jih udeležila, lahko omenim: izobraževanja na temo poslovno komuniciranje, obnašanje v kriznih razmerah, poslovna ruščina.«
- d. **Nam lahko opišete, kako vse to poteka?** »Seveda lahko. Vsak mesec prejmemo brošuro, v kateri si lahko ogledamo, katera izobraževanja so nam omogočena, da se nanje lahko prijavimo. Poleg tega lahko predlagamo tudi teme, na katere bi želeli izobraževanja in oddelek vse prošnje in predloge prebere in preuči. Zelo pomemben del izobraževanja pri nas je učenje ruskega jezika. Poteka kar dvakrat dnevno. Ravno oddelek, v katerem delam, je namreč vsakodnevno povezan z govorjenjem tekoče ruščine. Moram omeniti tudi, da smo sodelovali z izjemnim strokovnjakom Dr. Velimirjem Sričo, ki je redni profesor na Ekonomski fakulteti v Zagrebu. Je vodilni hrvaški strokovnjak za menedžment, predava na domačih in mednarodnih seminarjih in deluje kot svetovalec na področju menedžmenta in informatike. Je avtor ali soavtor tridesetih knjig, dvesto petdesetih strokovnih del in številnih člankov.«
- e. **Kakšen poudarek daje podjetje neverbalni komunikaciji?** »Vsi, ki sklepamo posle na vsakodnevni ravni s tujimi poslovnimi partnerji, smo že bili poučeni o neverbalni komunikaciji. Udeležili smo se izobraževanja o pravilnem neverbalnem komuniciranju na poslovnih pogajanjih in sestankih. Torej bi lahko rekla, da naše podjetje daje poudarek tudi neverbalnemu komuniciranju. Je pa res, da se tovrstne komunikacije kot posamezniki po mojem mnenju premalo zavedamo.«
- f. **Bi torej lahko rekli, da je poudarka na neverbalni komunikaciji premalo?**
»S tem se ne morem strinjati. Rečem lahko tako, da svoje prinesejo izkušnje.

Na izobraževanje o neverbalni komunikaciji bi z veseljem napotila vse mlajše sodelavce in začetnike v tem poslu. Pri nas je pomembno že to, kako se oglasimo na telefon, saj je stranka oziroma kupec na drugi strani za nas izjemno pomemben.«

- g. **Bi mogoče omenili kaj o neverbalni komunikaciji, kar je za vas izrednega pomena in bi na to temo predlagali izobraževanje?** »Žal izobraževanja na temo neverbalne komunikacije ob prvem srečanju še nismo imeli. Z osebnega vidika se mi to zdi namreč zelo pomembno. Prvi vtis je izrednega pomena. Kako se bomo predstavili sogovorniku in začeli s sestankom, je lahko odločilno za sklenitev posla. Vsi, ki so začetniki v mojem poslu, so seveda zelo različni ljudje. Nekateri imajo pred srečanju izredno tremo, spet drugi nastopijo zelo samozavestno. Tukaj se mi zdi, da je osredotočenje premajhno. Morali bi poučiti zaposlene, kako pomembno je, da smo ob prvem srečanju pozorni na svoje geste, obrazno mimiko in na držo telesa. Vse to nas lahko pri sogovorniku postavi v lepo ali v grdo luč. Zavedati se je potrebno, kako blizu pristopimo ob prvem pozdravu, kako se moramo predstaviti ali so nazivi pomembni in jih uporabljamo ali ne. Vedeti je potrebno, katero poslovno darilo bomo prinesli sogovorniku oz. partnerjem. Veste, Rusi so navzven hladni in lahko delujejo zelo nesproščeno, ampak so v resnici zelo prijazni in lahko potrdim, da so jim všeč draga skrbno izbrana darila. Seveda pa za te stvari pri nas v podjetju poskrbijo drugi. Kako naj rečem, teh stvari je veliko in mislim, da so pomembne.«
- h. **Torej, na katero temo neverbalne komunikacije ste se že izobraževali?** Podrobno so nas poučili o pravilih poslovnega oblačenja. Sestanki in pogajanja ki se jih udeležimo potekajo v Rusiji ali pri nas. Ruski poslovneži so zelo prijetni ljudje in jih z veseljem gostimo v Sloveniji. Če nas obiščejo direktorji oz. ljudje, ki delujejo na vodilnih položajih, se seveda zavedam, da moram za poslovno srečanje obleči dogodku primerno obleko. Pravila poslovnega oblačenja veljajo vedno tudi, ko se v popoldanskem času mogoče odpravimo na ogled naših znamenitosti. Izjemno pomembno je, da sem sproščena in da z neverbalno komunikacijo gostom ne sporočam, da sem zaprta oseba.«
- i. **Kaj bi še posebej izpostavili pri neverbalnem komuniciranju v nekdanjih ruskih državah?** Na prvo mesto, bi postavila kar verbalno komuniciranje, saj večina ljudi sploh ne zna angleškega jezika. Veseli so če jih nagovorimo v ruskem jeziku. Če se srečamo z ljudmi na visokih položajih ali s starejšimi, potem ni veliko telesnega stika. Stisk roke in pozdrav ob prihodu. Povsem drugače je pri mladih in pri tistih, ki nato redno poslujejo z nami. Tam lahko pričakujemo tudi objem. Njihova mimika navadno deluje hladno, lahko kar rečem, da je njihova neverbalna komunikacija kar v veliki meri dobro naučena.

Včasih lahko dobimo občutek, da nas spremljajo z vsakim kotičkom oči in da imajo pregled nad vsakim našim gibom.

- j. **Kaj se vam zdi pomembno pri neverbalni komunikaciji z ruskimi poslovneži?** »Rusi so zelo prijazni ljudje, pomembno jim je, da sogovornik zelo osredotočeno prisluhne njihovim zahtevam. Torej jim moramo z neverbalno komunikacijo pokazati, da jih poslušamo z izrednim zanimanjem in smo osredotočeno samo na posel. Ob prvem stiku je pomemben stisk roke in pokončna drža. Vljudnost je izredno pomembna in to moramo pokazati tudi s kretnjami. Pri poslovnih pogovorih so to ljudje, ki nam jasno dajo vedeti, kakšne so njihove zahteve. Značilno zanje je tudi, da se ne glede na zapisano v pogodbi vedno prisega na ustne dogovore. Tu moramo biti previdni, da že v začetku ne obljublamo nemogočega, saj bomo mogoče ravno zato izgubili posel. Lahko vam omenim, da ko se končajo redni deli sestankov oz. poslovnih srečanj, radi nazdravijo s kozarčkom ali dvema in pogovor nadaljujejo v sproščenem vzdušju.«