

2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ERIKA GORNIK

ERIKA GORNIK

KOPER, 2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

NEVERBALNA KOMUNIKACIJA PRI
POSLOVNIH POGAJANJIH

Erika Gornik

Koper, 2016

Mentor: doc. dr. Klemen Širok

POVZETEK

Z zaključno projektno nalogo želimo prikazati kakšno vlogo ima neverbalna komunikacija pri poslovnih pogajanjih. Teoretični del naloge obsega pregled vrst ter funkcij neverbalne komunikacije. Opišemo tudi potek poslovnih pogajanj ter najbolj uporabne neverbalne taktike, ki se jih uporablja pri poslovnih pogajanjih. Na podlagi teoretičnih izhodišč smo izvedli intervju v podjetju, ki pogosto izvaja poslovna pogajanja. Cilj intervjuja je bil ugotoviti, kako so intervjuvanci seznanjeni z neverbalno komunikacijo, kako jo sami uporabljajo in kakšna ter kolikšna je vloga neverbalne komunikacije v poslovnih pogajanjih. Intervju nam je razkril, da za intervjuvane dolgoletne izkušnje predstavljajo prednost pri uporabi neverbalne komunikacije v poslovnih pogajanjih.

Ključne besede: komuniciranje, neverbalno komuniciranje, funkcija, pogajanja, neverbalne pogajalske taktike.

SUMMARY

The purpose of this final project paper is to show the importance of the role of non-verbal communication in the business negotiation process. The paper's theoretical part contains the types and main features of the main techniques of non-verbal communication. A description of how the process of a business negotiation is carried out is given, and the most commonly used non-verbal negotiating techniques are described. On the basis of the theoretical guidelines, an interview was carried out in a business company, where business negotiations are a daily practice. The goal of the interview was to find out how familiar the interviewees were with the use of non-verbal communication, how much these techniques were used in their daily business negotiations and what exactly the role of non-verbal communication is in business negotiations and how big this role actually is. The interview revealed that for the interviewees the main advantage in using the non-verbal communication in business negotiations is the years of experience in using these techniques while carrying out the process of business negotiations.

Keywords: communication, non-verbal communication, role, negotiation, non-verbal negotiating techniques.

UDK: 005.57:316.77(043.2)

ZAHVALA

Največja zahvala za vso podporo in pomoč v vseh študijskih letih in pri pisanju projektne naloge gre mojima staršema in partnerju Toniju. Hčerki Beti hvala za vso potrpežljivost v času moje odsotnosti, ko sem pisala to nalogo. Sestri Barbari ter prijateljicam Niki, Heleni in Saši se zahvaljujem za vse pogovore in spodbudne besede ter vsakršno pomoč, ki so mi jo nudile v obdobju nastajanja moje zaključne projektne naloge.

Hvala kolektivu Simon d. o. o., ki so mi omogočili sodelovanje pri izpeljavi projektne naloge, ter mentorju doc. dr. Klemnu Široku za strokovne nasvete in usmeritve.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opre delitev problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilj.....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev.....	3
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
2	Opre delitev in pomen komuniciranja	5
2.1	Kaj je komuniciranje?	5
2.2	Pomen dobre komunikacije za uspešna pogajanja	6
2.3	Vrste komuniciranja	7
2.3.1	Verbalna komunikacija.....	7
2.3.2	Neverbalna komunikacija	8
3	Neverbalno komuniciranje	9
3.1	Značilnosti neverbalnega komuniciranja.....	9
3.2	Funkcije neverbalnega komuniciranja	10
3.3	Vrste neverbalnega komuniciranja.....	11
3.3.1	Paragovorica	12
3.3.2	Govorica telesa.....	12
3.3.3	Prostor.....	14
3.3.4	Govorica časa.....	15
4	Pogajanja in neverbalna komunikacija.....	16
4.1	Opis in pomen pogajanj.....	16
4.2	Nujnost in pomembnost učenja neverbalne komunikacije pri pogajanjih	17
4.3	Neverbalne pogajalske taktike	19
5	Empirični del.....	21
5.1	Metodologija.....	21
5.2	Značilnosti vzorca.....	21
5.3	Predstavitev podjetja	22
5.4	Analiza in interpretacija intervjuja z vodilnimi izbranega podjetja	22
5.5	Ugotovitve in sklepi raziskave.....	26

5.6 Priporočila ciljnemu podjetju	26
6 Zaključek.....	28
Literatura in viri.....	31
Priloga.....	33

PONAZORILA

Slika 1: Govorica telesa	9
Slika 2: Izrazi obraza	13
Slika 3: Drža telesa	13

PREGLEDNICA

Preglednica 1: Razlike med tekmovanjem in pogajanjem.....	17
---	----

KRAJŠAVE

EU	Evropska unija
oz.	oziroma
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo

1 UVOD

V današnjem času, ko se mora vsako podjetje boriti za obstoj na trgu, tekmovati s konkurenco in se boriti za čim boljšo uspešnost na svojem področju, se podjetja zavedajo, da morajo čim bolj poskrbeti za svoj posel in se prilagajati spremembam na trgu. V samem procesu ima veliko vlogo komuniciranje, ki ima velik pomen za uspešna pogajanja in sodelovanje s poslovnimi partnerji. Green (1991, 11) ugotavlja: »Komunikacija, ki temelji le na besedah, bolj verjetno vodi v nesporazume. Komunikacija, ki pa izvira iz odgovora drugega človeka, potem ko je ta pazljivo poslušal (besede, višino in barvo glasu, govorico teles), je bolj učinkovita, uspešna in prijetna«.

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Veliko poslovnežev, ki so vseskozi v stiku s poslovnimi partnerji in konkurenco, se zaveda, da so ogledalo podjetja in morajo skrbeti za svoj urejen zunanji videz. Ne smemo pozabiti, da je pri poslovnih partnerjih zelo pomemben prvi vtis, ki se oblikujem ob prvem srečanju. Če so prvi vtisi in občutki, ki jih vzbudimo pri svojih poslovnih partnerjih ob prvem stiku, slabi, so ti prvotni vtisi težko popravljivi.

Pozitivnega prvega vtisa na poslovne partnerje pa ni možno narediti le na podlagi osebnega zunanjega videza in urejenosti, temveč moramo upoštevati tudi način, kako poslovnež sedi, stoji, hodi, kako gleda, kakšne kretnje poslovnež uporablja ter s kakšnim tonom glasu nagovarja. Te lastnosti - govorica telesa pa ljudem niso prirojene, temveč se jih moramo naučiti in vsakič znova izpopolnjevati. Vsem je dobro znano, da lahko z mimiko telesa povemo in pokažemo veliko več kot s samimi izrečenimi besedami. In prav to podpira tezo, da moramo neverbalnemu komuniciranju nameniti veliko večjo pozornost pri odnosih in pogajanjih s poslovnimi partnerji.

Nekateri ljudje so pri prepoznavanju in interpretiranju neverbalnih sporočil bolj veščji kakor drugi. Značilno je, da so bolj izrazni neverbalni sporočevalci tudi bolj veščji prejemniki in intepretatorji neverbalnih sporočil drugih. Sposobnost prepoznavanja narašča s starostjo, vajo, izkušnjami, odvisna pa je tudi od poklica in osebnostnih značilnosti (Forgas in Fiedler 2013).

Veliko podjetij v ta namen organizira različna predavanja in seminarje, kjer usposabljuje svoje poslovneže v veščinah neverbalne komunikacije. Mnoga podjetja imajo tudi kodeks oblačenja, kjer so zapisana pravila o zunanjem videzu, urejenosti in oblačenju svojih zaposlenih.

Intuicija nam pravi in raziskave, ki so jih opravili razni avtorji, ki pišejo o neverbalni komunikaciji, potrjujejo, da je neverbalna komunikacija glavna sila našega življenja.

Ocenjeno je bilo, da skoraj dve tretjini bistva vsakega pogovora v kakršni koli socialni situaciji razberemo iz neverbalne komunikacije (Birdwhistell 1973).

Govorica telesa so vsi naši gibi, pogledi, mimika obraza, način hoje, sedenja,... Vse to izraža naša razmišljanja in čustva, saj vsaka misel povzroči telesni gib, mimiko, držo telesa... Svoje besedno sporočanje znamo kar dobro obvladovati, saj ne zapišemo nečesa, česar ne bi hoteli, pa tudi zareče se nam le redko. Nebesedno komuniciranje pa je težje obvladovati in nadzirati, saj z njim nehote in nezavedno izdamo marsikaj. Tako lahko nekdo, ki se spozna na govorico telesa, izve mnogo več kot iz izrečenih ali zapisanih besed. To pomeni, da je verbalno komuniciranje bolj zanesljivo in manj tvegano od nebesednega. Nebesedno pa je pristnejše, saj čeprav naš jezik laže, naše telo ne (Možina, Tavčar in Knežević 1998).

V zaključnem projektnem delu smo proučili, kakšen pomen ima neverbalna komunikacija pri poslovnih pogajanjih.

Pogajanje je proces reševanja konfliktov med dvema ali več strankami, v katerem so stranke pripravljene spremeniti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev. To je komunikacijski proces zadovoljevanja naših potreb, pri katerem morata obe strani nekaj pridobiti. Cilj poslovnih pogajanj je pridobitev gospodarskih koristi za pogajalčev posel (Markič, Strniša in Tavčar 1994). Pri pogajanjih je zato med drugim dobro poznati neverbalne pogajalske taktike, ki so sredstva s katerimi poslovneži uresničujejo strategijo. Neverbalne pogajalske taktike so namreč pri pogajanjih povezane z vedenjem, ki ne vključuje besed, ampak vključuje neverbalno komunikacijo (ton glasu, izraz na obrazu, kretnje, druge telesne gibe itd.). Velike razlike se pojavljajo v neverbalnem vedenju pri ljudeh iz različnih kultur. Zaradi tega je potrebno medkulturna pogajanja obravnavati kot velik izziv. Neverbalno vedenje je dostikrat bolj sporočilno kot verbalno (Treven 2001).

Poslovnež, ki zna prebrati govorico telesa članov nasprotne pogajalske strani, ima lahko bistveno prednost pred ostalimi, ki teh veščin ne obvladujejo. Znanje branja telesne govornice je predvsem pomembno pri pogajanjih, na sestankih, pri prodaji in nabavi itd. torej tako znanje lahko danes smatramo tudi kot konkurenčno prednost. V primeru, da poslušamo s tujimi poslovneži, je pomen njihove govornice telesa lahko povsem drugačen od naše. Iste gibe in geste lahko pripadniki različnih kultur uporabljajo za povsem drugačna sporočila. Pomembno je, da vsaj delno poznamo kulturo in neverbalno komunikacijo tujih poslovnežev, s katerimi poslušamo. Poslovnež mora s svojim glasom pritegniti nasprotnikovo zanimanje.

1.2 Namen in cilj

Namen zaključne projektne naloge je preučiti, predstaviti, analizirati in opredeliti značilnosti in vrste neverbalne komunikacije ter raziskati vlogo neverbalne komunikacije v poslovnih pogajanjih. Osredotočiti se želimo na neverbalno komunikacijo poslovnežev pri poslovnih

pogajanjih. Ker se ciljno podjetje pri poslovanju redno sooča z medkulturno komunikacijo oz. s pogajanjmi v medkulturnem kontekstu, želimo vodilnim v podjetju pomagati in jim tudi pokazati, na kakšen način lahko pripomorejo k večji učinkovitosti pogajanj z neverbalno komunikacijo ter kaj in kako bi lahko izboljšali pri pogajanjih v zvezi z neverbalno komunikacijo.

Glede na namen zaključne projektne naloge želimo opredeliti pomen in vlogo neverbalne komunikacije in jo vsebinsko opisati. Proučimo prednosti in slabosti poznavanja neverbalne komunikacije v poslovnem svetu ter predstavimo pomen poslovnih pogajanj in komunikacijske neverbalne dejavnike, ki nosijo vlogo pri poslovnih pogajanjih. Za izbrano podjetje proučimo, kako se pripravljajo na poslovna pogajanja ter koliko poudarka dajo na neverbalno komunikacijo.

Zastavljeni cilji pri projektni nalogi so:

- najti ustrezno teorijo, ki bo opredelila, kaj in kako opazovati;
- oblikovanje merskega instrumenta – intervjuja, s pomočjo katerega ugotovimo obstoječe stanje;
- merjenje, zbiranje podatkov, intervju;
- analiza podatkov;
- priporočila ciljnemu podjetju.

Glede na namen in zastavljene cilje odgovarjamo na dve raziskovalni vprašanji in sicer:

- Kako se zaposleni v izbranem podjetju pogajajo?
- Kako bi lahko na področju neverbalne komunikacije izboljšali njihove pogajalske pristope oz. taktike v kontekstu medkulturnih pogajanj?

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Pri pisanju teoretičnega dela v zaključni projektni nalogi uporabimo domačo in tujo literaturo. Sama raziskava zaključnega dela spada med socialno psihološke raziskave, saj obravnava odnose med ljudmi in miselne procese znotraj človeka (mišljenje, obnašanje itd.). Empirični del zaključne naloge vsebuje metodo kvalitativnega raziskovanja. Opravili smo intervju z vodji izbranega podjetja. Z intervjujem smo pridobili informacije, kako v podjetju obravnavajo neverbalno komunikacijo in koliko poudarka dajo na neverbalno komunikacijo pri poslovnih pogajanjih.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Glavna predpostavka zaključnega projektne dela je, da neverbalno komunikacijo hitreje in bolj neposredno izražamo kot verbalno. Verbalna in neverbalna komunikacija sta tesno povezani, vendar ima neverbalno komuniciranje tudi povsem samostojen namen. Verbalna in

neverbalna komunikacija sta tesno povezani, vendar ima neverbalno komuniciranje tudi povsem samostojen namen, kot na primer v številnih vsakdanjih rutinah, kot so pozdravljanje in odzdravljanje ter izražanje čustev. Od naštetih vlog ni nobena povsem rezervirana za neverbalno komuniciranje, vendar je neverbalno sporočanje tu v prednosti, ker te vloge opravlja mnogo hitreje in bolj neposredno kot govor (Ule 2009).

Govor bi bil brez stalne podpore neverbalnega komuniciranja osiromašen. Ko človek govori, že zgolj z govorno obliko svojih sporočil, na primer s poudarki, intonacijo glasu, glasovnimi dodatki ali okrajšavami posreduje informacije, ki presegajo čisto jezikovno izrazno vsebino. Poleg tega govor največkrat spremlja specifično gibanje rok, glave, drža telesa in podobno. Z neverbalnim komuniciranjem obveščamo svoje sogovornike o tem, ali jih pazljivo poslušamo ali ne, sporočamo jim svoje strinjanje ali nestrinjanje z njimi, ter s tem, ko izražamo znake neodobranja ali dvoma, usmerjamo potek pogovorov in skrbimo za njihov potek. Torej je vloga neverbalnega komuniciranja najpogosteje definirana kot pomoč in okrepitev verbalnega govora (Ule 2009). V primeru, da se neverbalna in verbalna govorica ne ujemata, postane sogovornik pazljivejši na neverbalno govorico, ki velja za bolj verodostojno. Neverbalna komunikacija se uporablja bolj ali manj zavestno.

Če poslujemo s tujimi poslovneži, nam vsaj nekaj znanja o njihovi kulturi in njihovih navadah lahko koristi pri poslovnih pogajanjih. Sodobni poslovnež naj bi obvladal neverbalno komunikacijo, saj postaja pomemben del v sklopu znanj. Cilj vsakega pogajalca pri poslovnih pogajanjih je, da doseže dogovor z nasprotnikom. Na poslovna pogajanja moramo biti dobro pripravljene. O nasprotniku moramo pridobiti čim več informacij in ga poskusiti oceniti. Za uspešen zaključek pogajanj imamo več možnosti ob podrobnih pripravah. Glavna omejitev v zaključni projektni nalogi so sogovorniki pri intervjuju. Lahko se pojavi možnost, da od sogovornikov ne dobimo odgovorov, ki jih pričakujemo od njih.

Projektna naloga vsebuje teoretični in empirični del. Teoretični del bo zajemal raziskovanje in preučevanje strokovne literature, ki opisuje področje neverbalne komunikacije in pogajanj ter povezavo med le-tema. V tem sklopu podrobno opišemo značilnosti neverbalne komunikacije in kakšno vlogo ima neverbalna komunikacija pri poslovnih pogajanjih. Zapišemo definicije in raziskave različnih avtorjev, ki preučujejo neverbalno komunikacijo pri poslovnih pogajanjih. Na podlagi teoretičnega dela pa v empiričnem delu poizkusimo odgovoriti na dve zastavljeni raziskovalni vprašanji. Pri zbiranju kvalitativnih podatkov izpeljemo polstrukturirane intervjuje, s katerimi dobimo podatke, kako in koliko so zaposleni v podjetju seznanjeni z neverbalno komunikacijo pri poslovnih pogajanjih. Konec empiričnega dela zajema naša priporočila podjetju, kako izboljšati neverbalno komunikacijo za lažjo izpeljavo poslovnih pogajanj.

2 OPREDELITEV IN POMEN KOMUNICIRANJA

Beseda »komunicirati« izhaja iz latinskega izraza »communicare«, ki pomeni razpravljati, vprašati za nasvet, posvetovati se. Slovar slovenskega knjižnega jezika definira pojem komunicirati kot: »izmenjavati misli, informacije, sporazumevati se«. To dejavnost je mogoče razčleniti na dve vsebini: 1. oblikovanje sporočil in 2. razlago sporočil (Kavčič 1999, 2). Komuniciranje predstavlja eno od bistvenih dejavnosti, ki omogočajo obstoj in razvoj posamezniku in organizaciji. Skoraj vsak trenutek v budnem stanju smo vpleteni v komuniciranje. Komuniciramo doma, v službi, na poti domov in na delo, komuniciramo v prostem času itd. Komuniciranje spremlja človeka skozi vse njegovo življenje. Komuniciramo sami s seboj, s prijatelji in znanci, z osebami, ki jih imamo radi, in osebami, ki jih ne maramo. Ne tako redko komuniciramo tudi z živalmi. To je tako običajna dejavnost, da jo jemljemo kot nekaj samoumevnega in danega (Kavčič 1999, po Brown in Starkey 1994, 808).

2.1 Kaj je komuniciranje?

Ena širših definicij o komuniciranju 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, ki 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 (Paladin 2011, po Ule 2009, 15).

Komuniciranje v poslovnem kontekstu je namenjeno doseganju ciljev organizacije. Poteka z notranjimi udeleženci organizacije in z zunanjim okoljem. Komuniciranje je večšina za naročanje, pogajanje, prepričevanje, zavajanje, za sprejemanje in preverjanje sporočil in poročil v organizaciji kot instrumentu ter večšina sprejemanja in podajanja informacij, usklajevanja in posvetovanja, spodbujanja in prepričevanja v organizaciji kot skupnosti interesov (Tavčar 1995, 25-30).

Obstaja več različnih delitev ravni komuniciranja. Ena izmed njih je kategorizacija, ki sta jo sestavila West in Turner (po Ule 2009, 21) in zajema sedem ravni:

- znotrajosebno komuniciranje;
- medosebno komuniciranje;
- komuniciranje v skupinah;
- komuniciranje v institucijah;
- javno/retorično komuniciranje;
- množično komuniciranje;
- medkulturno komuniciranje.

Pri vsem tem ne smemo pozabljati na to, da komuniciranje nikdar ni samo zavedno. Sproščen nasmeh ali pozorna drža sta lahko vredna več kot tisoč besed. Nebesedno komuniciranje je težje obvladovati, kar pomeni, da manj več udeleženec izda marsikaj, česar ne bi hotel, dovolj osveščen udeleženec pa tako izve mnogo več kot iz izrečenih ali zapisanih besed. Glede na to, da ni šole za učenje nebesednega komuniciranja, imajo izkušnje in dober občutek pomembno vlogo (Tavčar 1995, 22).

Med komuniciranjem in našim življenjem je močna povezava. Komuniciranje jemljemo predvsem za nekaj čisto samoumevnega in danega. Pogosto pa se ne zavedamo pomena, ki ga ima komuniciranje v vsakodnevem družbenem in gospodarskem življenju. Izidi mnogih komunikacijskih dejanj so naše misli, mnenja, nagnjenja in izrečena stališča.

2.2 Pomen dobre komunikacije za uspešna pogajanja

Komunikacija v pogajanjih je lahko bolj ali manj formalizirana. Smiselno je, da pogajalci na začetku oblikujejo pravila, na podlagi katerih bodo pogajanja potekala. To uredijo s poslovnikom, ki obema pogajalskima stranema zagotavlja ustrezno varnost v procesu ter ponuja rešitve, če pogajanja zastanejo. V pogajalskem procesu so na preizkušnji zaupanje, znanje, medsebojni odnosi, osebna drža, sodelovanje. Zato je etika pogajalcev ena od bistvenih sestavin komuniciranja v njem. Samo medsebojno spoštovanje, pozitivna naravnost in pošten namen skleniti dober dogovor so jamstvo, da bo dogovor res sklenjen – pa tudi zagotovilo, da bo zaživel v praksi (Penko, Vodovnik in Fink 2014, 89).

Smisel komunikacije je v odzivu oseb, s katerimi komuniciramo. Zato je prava komunikacija vedno dvostranska. Ko ne komuniciramo verbalno, govorijo naše vedenje in geste ter tudi molk. Čeprav se zdi, da zlasti v poslovnem svetu prevladuje besedno komuniciranje, raziskovalci opozarjajo, da ima na primer v povprečnem poslovnem razgovoru pomen besed relativno manjšo vlogo, in sicer le 7-odstotni delež. Pomembnejši je zvok, to je ritem, glasnost in dinamika govora. Največjo vlogo, in sicer 55-odstotni delež, ima nebesedno komuniciranje, ki obsega celovito govorico telesa (Penko, Vodovnik in Fink 2014, 89). Iz nebesedne komunikacije bodo razvidna predvsem sporočila, ki jih hočemo prikriti, na primer čustva. Pomembno se je zavedati, da ob morebitni kontradikciji med govorno in nebesedno komunikacijo sobesednik nezavedno verjame in sledi neverbalnim sporočilom, ker so močnejša od verbalnih.

V pogajanjih moramo tako znotraj pogajalske skupine kot tudi z nasprotno pogajalsko skupino ustvariti dober dialog, v katerem vsi enakovredno sodelujejo. V dialogu je najpomembneje imeti sposobnost poslušanja, s čimer si zagotovimo veliko informacij o tem, kako razmišljajo naši sogovorniki (Penko, Vodovnik in Fink 2014, 91).

2.3 Vrste komuniciranja

Ljudje komuniciramo na več vrst različnih načinov, kot na primer »iz oči v oči«, prek telefona, elektronskih sporočil itd. Komunikacija lahko poteka med dvema osebama ali v skupini. Vsi ti in veliko drugih dejavnikov vpliva na razdelitev komunikacije po vrstah. Brajša (1994) je komuniciranje razdelil glede:

- na *obliko* oz. uporabljene simbole ločimo na besedno in nebesedno komuniciranje;
- na *razdaljo* med udeleženci ločimo neposredno ali direktno (iz oči v oči) in posredno ali indirektno komuniciranje (na daljavo, preko telefona, faksa, dopisov);
- na *smer* sporazumevanja ločimo enosmerno, dvosmerno in večsmerno komuniciranje;
- na *udeležence* v komunikacijskem procesu in glede na uporabljene *poti*, po katerih sporočila potekajo;
- na *modaliteto* oz. vrsto zaznavnega kanala ločimo: vizualno, avditorno, kinestetično, olfaktorno in gustatorno komunikacijo (prejemniki so lahko vid, sluh, površina telesa, vonj in okus)

Najpogosteje komuniciranje delimo na verbalno in neverbalno. Komuniciramo lahko z besedami in brez njih. Skladnost besednega in nebesednega komuniciranja učinkuje na uspešnost komunikacije. Kar izrečemo, se mora usklajevati s tistim, kar sporočamo z znaki ali vedenjem.

2.3.1 Verbalna komunikacija

O verbalni komunikaciji govorimo takrat, ko informacija doseže tistega, kateremu je bila namenjena in sproži pri tej osebi reakcijo. Sprožimo jo z namenom, da dobimo odziv oziroma povratno informacijo. Če pri prejemniku informacija ne sproži reakcije, po vsej verjetnosti ni dosegla naslovnika. Verbalno komuniciranje ima to prednost, da je hitro, pogosto vsebuje povratno informacijo ter omogoča istočasno komuniciranje z večjim številom ljudi. Slabost verbalnega komuniciranja pa se pokaže, kadar si večje število ljudi podaja sporočila. Tukaj obstaja velika možnost, da se bo pri komunikaciji pojavila napaka, kar pomeni, da se bo sporočilo močno razlikovalo od njegove prvotne vsebine, preden bo prišla do končnega prejemnika (Ule in Kline 1996).

Med pogovorom se človek trudi, da bi razumljivo in čim lepše oblikoval svojo misel, da bi sogovorniku podal informacijo, se z njim sporazumel, ga pridobil na svojo stran in dosegel svoj poslovni cilj (Osredečki 1994).

Verbalna komunikacija je lahko govor ali zapis. Za prenos sporočil pri verbalni komunikaciji uporabljamo besede, ki so sestavni del jezika. Komunikacija z uporabo jezika je značilna samo za ljudi in je prisotna v vseh kulturah. Za uspešno komunikacijo je bistvenega pomena jasnost izražanja. Beseda, ki je izgovorjena iz človekovih ust in s toplim glasom, je

nenadomestljiva. To ni samo tekst, ki ga izgovarjamo, temveč je del osebe, ki ga izgovarja (Knežević 2001).

2.3.2 Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija predstavlja velik delež komunikacije med ljudmi. Naše razumevanje bi bilo brez neverbalnega izražanja omejeno, izražanje pa osiromašeno in dolgočasno. Svojo razlago z neverbalno komunikacijo obogatimo in pripomoremo k razumevanju našega poslušalca. Z gibi rok lahko lažje ponazorimo, kako velik je predmet in kakšne oblike je. Našemu sogovorniku prav tako lahko na neverbalen način izrazimo naše zanimanje, naklonjenost, odprtost: prikimavanje, nasmeh, očesni kontakt, dotik in podobno (Aleksić 2013).

V razvoju človekove vrste je bila neverbalna komunikacija prva oblika komuniciranja. Človek za sporazumevanje uporablja vrsto enakih znakov sporazumevanja kot nekatere živali. To razlagajo tako, da so ti znaki prirojeni in ne pridobljeni. Neverbalno komuniciranje je manj zavestno nadzirano kot verbalno. Tudi če se je del neverbalnega komuniciranja mogoče naučiti, velja, da je velik del nekontroliran. Zatorej je neverbalno komuniciranje vzeto kot sredstvo sporočanja resničnega stališča, odnosa in prepričanja sporočevalca. Izgovorjene besede je mogoče namensko prilagajati, medtem ko nekaterih vrst neverbalnih kanalov ni mogoče nadzirati z zavestjo. Poudariti pa je treba, da se je tudi del neverbalnega komuniciranja mogoče naučiti. Tako torej ni zanesljivo jemati neverbalna sporočila v vsakem primeru kot prava. Tako kot besede je mogoče napačno razlagati tudi neverbalne signale. Pomembne so tudi medkulturne razlike, kajti isti znaki so lahko v različnih kulturah povsem različnega pomena (Kavčič 1999).

3 NEVERBALNO KOMUNICIRANJE

Izraz neverbalno komuniciranje se je uveljavil za vsa sredstva, pri katerih sporočilo ni spremenjeno v besedne simbole (Kavčič 2004, 201). Neverbalno komuniciranje je težje obvladovati in nadzirati kot verbalno. Neverbalni signali so v neposredni komunikaciji enakovredni verbalnim sporočilom, včasih pa tudi močnejši oziroma izrazitejši od verbalnih (Kavčič 2004, 203). Posamični znaki govornice telesa so živi in spreminjajoči se elementi, ki jih moramo poznati, da bi jih lahko povezovali v celoto, ki nam bo prikazala osebnost posameznika. Govornica telesa je sestavljena iz vrste znakov. Največji uspeh v opazovanju dosežemo, ko dodobra proučimo lastno govornico telesa (Zhou in Zhang 2009, 91).

3.1 Značilnosti neverbalnega komuniciranja

Značilno je, da neverbalna komunikacija ne poteka niti v govorni niti v pisni obliki, marveč obsega vsa nebesedna sporočila, ki so namenjena kateremukoli človeškemu čutu (Kovačev 1997).



Slika 1: Govornica telesa

Vir: Napovednik 2015.

Strokovnjaki trdijo, da se od 70% do 90% sporočil prenaša z neverbalnim komuniciranjem. Pri celotnem poslovnem komuniciranju predstavlja pomen besede (verbalno komuniciranje) komaj 7% delež celotnega komuniciranja, glas (ritem, glasnost, dinamika) 38% delež in

telesno komuniciranje oziroma neverbalna komunikacija (drža, kretnje, mimika, pogled, otip, vonj itd.) 55%. Za racionalne - zavedne sestavine prevladuje besedno komuniciranje, za emocionalne - nezavedne sestavine pa je delež nebesedne komunikacije tudi 93%. Poslovna komunikacija ni nikdar samo zavedna (Možina, Tavčar in Knežević 1998, 47).

Čeprav nekateri raziskovalci neverbalne komunikacije menijo, da je predpostavka o tako visokem odstotku učinka neverbalne komunikacije nekoliko pretirana, se večina strokovnjakov vendarle strinja, da imajo neverbalna sporočila v vseh oblikah medosebne komunikacije izredno velik pomen (Baguley 1994, 17).

Neverbalna komunikacija oziroma neverbalna vedenja so bolj pomembna oziroma temeljna, verjetno zaradi tega, ker jih je večino težje nadzorovati kot verbalna sporočila. Opazovalec daje večji pomen čustvom, izraženim neverbalno (s pomočjo vokaličnih znakov in izrazov na obrazu), kot pa verbalnim opisom čustev (Mehrabian 1972, 148). Če bo nekdo zatrjeval z besedami, da je navdušen nad našim delom ali da je veselo razpoložen, pa tega ne zaznamo na njegovem obrazu ali obnašanju, njegovim besedam ne verjamemo. Tako je način, kako nekaj povemo (neverbalni del komunikacije), pomembnejši od tega, kaj povemo (verbalni del komunikacije) (Paladin 2011).

Zaupanje v neverbalna sporočila in njihov pomen sta odvisna od številnih dejavnikov (Ule 2009, 178-180):

- življenjski potek – preden otrok spozna verbalno govorico, ima popolno zaupanje v neverbalne znake, ki jih prejema od drugih;
- konkretna situacija – verbalni znaki so bolj pomembni za sporočanje o dejstvih, za izobraževalno in bolj abstraktno komuniciranje, neverbalno komuniciranje pa je pomembnejša za odnosno in ekspresivno komuniciranje;
- neskladnost verbalnih in neverbalnih sporočil – bolj zaupamo neverbalnim, saj jih dojamemo kot spontane in zato iskrene;
- neverbalni znaki usmerijo pozornost k viru sporočila – mimika obraza pritegne in zagotovi pozornost poslušalcev;
- spremljanje mimike obraza in gibanja ust govorca lahko poveča razumevanje in pomnenje sporočil, saj na semantični ravni na primer simbolne geste in ilustratorji dopolnjujejo verbalne izraze, na sintaktični ravni pa z neverbalnimi znaki, kot sta povečanje ali zmanjšanje hitrosti govora, in s kinezičnimi znaki, kot je prikimavanje, verbalni govor oskrbujejo z ličili, ki povedano ličijo v stavke.

3.2 Funkcije neverbalnega komuniciranja

Različni avtorji izpostavljajo različne funkcije neverbalne komunikacije, zato ima neverbalna komunikacija vrsto pomembnih funkcij v našem celotnem medsebojnem komuniciranju. Na vsebinski ravni neverbalna sporočila spremljajo, potrjujejo, dopolnjujejo in širijo tehtnosti

izgovorjene vsebine in usmerjajo k delu z vsebino. Na osebni ravni pa izražamo z neverbalnimi sporočili svoja čustva, stanja, namere in pričakovanja ter odpiramo sebe 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 dialog (Brajša 1994, 57).

Kavčič (1999, 277-278) pa je funkcije neverbalnega komuniciranja združil v naslednje:

- dajanje informacij;
- kontrola, povezovanje in razvoj sodelovanja z drugimi;
- izražanje intimnosti;
- prepričevanje in vpliv;
- olajševanje doseganja ciljev interakcij.

Povezovanje neverbalnega in verbalnega komuniciranja je obdelano posebej, ker se ponavadi obe obliki povezujeta. Pri verbalnem je neverbalno komuniciranje predvsem uporabno za (Kavčič, 1999, 278):

- ponavljanje: govorec z gesto ponovi, kar je rekel. Npr.: »V to smer, prosim!« in pokaže z roko;
- nasprotovanje: govorec na neverbalen način pokaže, da se ne strinja s tem, kar je rekel. Npr.: »Ja, gospod Krivec ima prav!«, obenem pa z rokami pokaže, da je tako rekel zato, ker nekdo prisluškuje;
- nadomeščanje: npr. namesto odgovora na vprašanje »Ali imate čas?« prikima z glavo;
- dopolnjevanje: verbalno in neverbalno sporočanje ima isto vsebino. Npr. »To mi je všeč!«, se nagne še naprej, se nasmehne in se dotakne z roko;
- dopolnjevanje in urejanje: npr. s prikimavanjem poslušalec potrdi, da govorca posluša in da naj nadaljuje.

Nekateri avtorji pa ne izpostavljajo vseh funkcij neverbalnega komuniciranja, temveč vključujejo manj kategorij, ki lahko združujejo več omenjenih funkcij. Argyle (1996, po Forbes in Jackson 1980, 67-68) izpostavi le dve funkciji, in sicer izražanje medsebojnih odnosov in čustev ter podpora in ohranjanje pogovora.

3.3 Vrste neverbalnega komuniciranja

Različni avtorji različno opredeljujejo vrste neverbalne komunikacije. Po analizi literature različnih avtorjev v nadaljevanju opisujem najpomembnejše vrste neverbalne komunikacije, s katerimi predstavljamo določena nebesedna sporočila.

3.3.1 Paragovorica

Izraz parajezik pomeni kvaliteto uporabljenega glasu ter izraža, kako nekaj izrečemo. Izraz jezik pa uporabljamo za označevanje uporabljenih besed, ki jih izgovorimo. Parajezik se sklicuje na naslednje navedene lastnosti uporabljenega glasu pri komuniciranju (Kavčič 2004, 207):

- višino glasu, to je uporabnost visokih ali nizkih tonov;
- glasnost, to je jakost uporabljenega glasu;
- hitrost govora, to je, kako hitro govorec govori;
- kakovost glasu, zvočnost, resonanco, zvok oziroma ton glasu;
- poudarek v stavku. Razlika je med: »Jaz o tem ničesar ne vem!« in »Jaz ne vem ničesar o tem!«

Parajezik izraža čustven odnos do tistega, kar izrečemo z besedami, torej mora biti skladen z jezikom, saj ljudje bolj verjamemo parajeziku kot jeziku, če si nasprotujeta. Pravilno poudarjanje in razločno izražanje besed, primerna glasnost, navdušenje v glasu sogovornika bolj prepričajo kot pa le vsebina izrečenega. Sogovorniku pa občutek dvoma in nezainteresiranosti vzbujajo nerazumljiva izgovarjava, premajhna glasnost, mlahavost in monotonost.

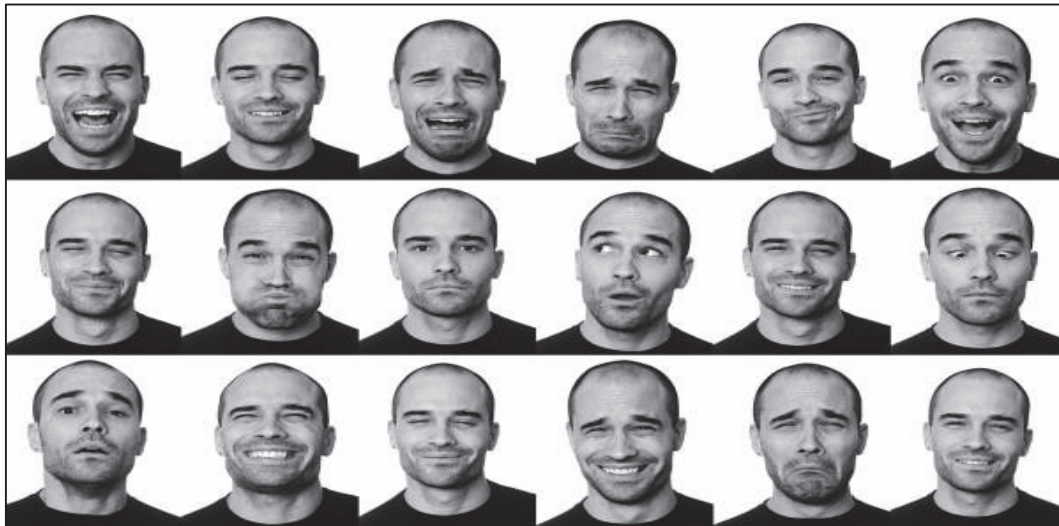
3.3.2 Govorica telesa

Reich je zapisal: »Besede lahko lažejo, govorica telesa nikoli.« Govorica telesa obsega proksemiko – položaj in gibanje ljudi v prostoru, hojo in držo ljudi, gestiko – kretnje rok, nog in glave ter mimiko – izraz obraza in oči (Reich 1949, 127).

Govorica telesa ima osrednjo vlogo pri človekovem obnašanju v družbi. Sogovorniki smo drug drugemu v središču pozornosti pri poslovnem komuniciranju. O nas veliko povedo naši telesni gibi, še posebej obrazni in očesni, ki so zelo izraziti. Tudi do 55% vsebine sporočila se izraža s pomočjo mimike obraza in drže telesa. Zavedati se moramo pomena govornice telesa, saj učinkuje na aktualno in čustveno razumevanje ljudi, velikokrat tudi podzavestno (Tavčar 1995).

Govorica telesa zajema (Možina, Tavčar in Knežević 1998):

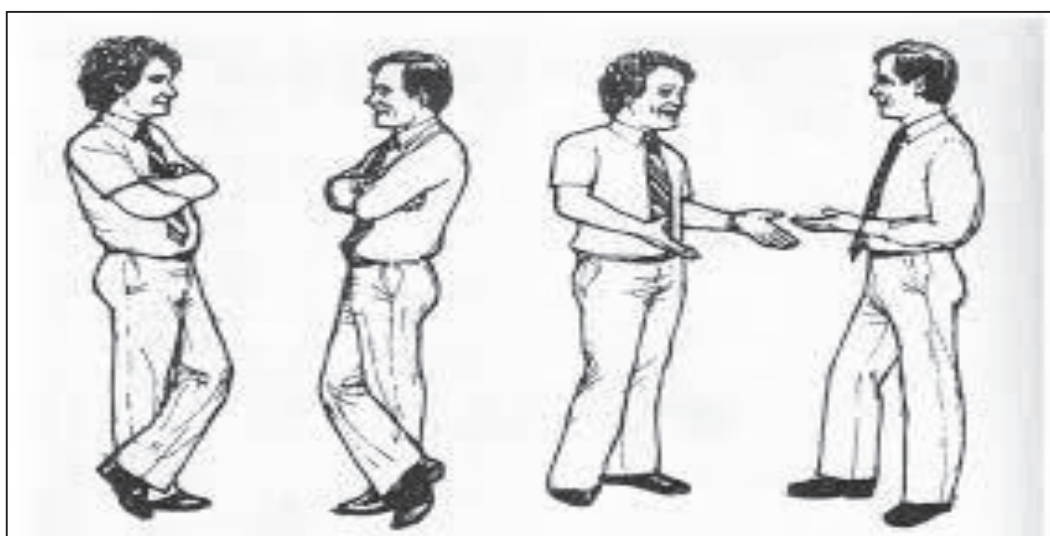
- *Geste* so kretnje, gibi, predvsem premiki glave, rok, dlani in drugih delov telesa, ki opozarjajo na to, kdaj se bo pogovor začel in končal. Za geste je značilno, da izražajo sporočila, na podlagi katerih se lahko podpre ali ovrže pomen verbalnih sporočil.
- *Izrazi obraza*: na obrazu lahko razberemo množico občutij ter številne različne informacije. Obraz sodi med najbolj izrazne kanale neverbalnega komuniciranja. Kljub temu, da obraz sporoča marsikaj, je obenem tudi tip neverbalnega komuniciranja, ki ga ljudje najlažje kontroliramo.



Slika 2: Izrazi obraza

Vir: 24ur 2015.

- *Oči in pogled:* med najpogosteje uporabljen način neverbalnega komuniciranja sodijo oči, saj so zelo opazne in izrazite. Kadar dve osebi gledata ena drugi v oči, se ustvari stik s pogledom. Pogled v oči je na eni strani sredstvo sporočanja stališč, na drugi strani pa je sredstvo govorca za pridobivanje povratnih informacij od poslušalca. Stik z očmi in pogled se kombinirata z drugimi neverbalnimi kanali komuniciranja.
- *Drža telesa* ali kretnje so prirojene in jih lahko enačimo z nagonom. Pomemben način neverbalne komunikacije predstavlja drža telesa, ki jo navadno spremljajo gibi okončin. Drža telesa je lahko sama zase sporočilo, saj kadar sogovornika temeljito opazujemo, lahko o njem izvemo marsikaj. Sogovornik lahko s svojo držo izraža socialni status, odnos do sebe, stopnjo samozavesti ipd.



Slika 3: Drža telesa

Vir: Pease 1996, 37.

- *Dotikanje*: prvi način komuniciranja majhnih otrok s svojimi starši je prav telesni stik. Najpogostejši dotik je stisk rok. Ta lahko izraža različno stopnjo intimnosti odnosa, vsaj s strani ene osebe. Telesne stike razdelimo na nesocialni dotik in socialno dotikanje. Nesocialni dotiki so tisti, ki jih imamo z ljudmi, katerih funkcija vključuje telesno dotikanje npr. zdravniki, frizerji, itd. Socialno dotikanje pa pride v poštev z večjo skupino ljudi, s katero sodelujemo.

3.3.3 *Prostor*

Proksemika se imenuje tudi uporaba prostora v komunikacijske namene. Ljudje označujemo prostor, ki ga smatramo za svojega. Prostor, ki potrebujemo, zadovoljuje psihološke in fiziološke potrebe posameznika. Količina prostora oziroma kakšna razdalja je dopustna pri komunikaciji, je v večji meri pogojena s kulturnimi normami. Glede na vpliv na komuniciranje (Kavčič 1999, 287-288) lahko kategoriziramo nekaj vrst prostora:

- *Fiksni prostor* je razpored stavb in prostorov v stavbah. Na te imajo vpliv načrtovalci in gradbeniki.
- *Polfiksni prostor* se nanaša na razporejanje opreme v prostoru, recimo v pisarni. Če je le mogoče si ljudje sami uredijo razpored opreme, kar učinkuje tudi na njihovo komunikacijo.
- *Medosebni prostor* se nanaša na fizično razdaljo, ki jo želimo in uveljavljamo pri različnem komuniciranju z drugimi. Tukaj obstajajo velike kulturne razlike.

Prostor, nas obdaja, ločimo na štiri območja in sicer na: intimni prostor, osebni prostor, socialni prostor ter javni prostor (Kavčič 1999, 288).

1. Intimni prostor obsega razdaljo od fizičnega dotikanja do 0,5 metra. Ta prostor je po navadi rezerviran za osebe, s katerimi imamo intimne odnose.
2. Osebni prostor se nanaša na razdaljo od 0,5 metra do 1,2 metra. Na tej razdalji se osebe lahko vidijo in dotikajo ter poteka sproščen prijateljski pogovor dveh ali največ treh oseb.
3. Socialni prostor obsega razdaljo med 1,2 metra in 4 metrov. Pri tej razdalji se večinoma dogajajo poslovna komuniciranja, vključno s poslovnimi pogovori, sestanki in predstavitvami. Pri tem je potreben že nekoliko močnejši glas in izostren pogled.
4. Javni prostor obsega razdaljo med 4 in 8 metri ali več. Takšen prostor uporabljajo osebe z višjim statusom ali za velike sestanke z velikim številom udeležencev. Komunikacija na tej razdalji je vezana na glasnost in druge vidike parajezika, geste in položaja telesa, ki morajo nadomestiti stik z očmi in izraze obraza.

5. Poslovni prostor oddaja komunikacijske signale. Pomembno komunikacijsko sredstvo predstavlja prav ta prostor, zato se ga lahko naučimo uporabljati učinkovito tudi pri ureditvi pisarniškega prostora.

3.3.4 Govorica časa

V poslovnem komuniciranju »govori« tudi čas. Čas predstavlja enega najbolj kontroliranih elementov neverbalnega obnašanja. Marsikdaj je zgovorna uporaba časa. Velika razlika je, če poslovni partner pokliče ob 11. uri dopoldan ali ob dveh ponoči. Klicani dojema, da je klic ponoči bolj nujen in resnejši. Osebe, ki imajo višji status, hitreje vstopajo v sobo kot osebe z nižjim statusom, ki čakajo na poziv za vstop, potem ko potrkaajo. Osebe z višjim statusom si ponavadi vzamejo več časa za odgovor kot osebe z nižjim statusom (Kavčič 1999, 289).

Osnovna pravila časa so sledeča (Tavčar 1995, 94-95):

- Na sestanke prihajamo nekaj minut pred začetkom, saj dogovorjena ura pomeni začetek sestanka in ne šele čas prihoda na sestanek.
- Ne zamujamo, saj je to znak neupoštevanja in nespoštovanja tistih, s katerimi smo se dogovorili za točen čas srečanja. Zamujanje je tudi odsev naše sebičnosti, saj ne upoštevamo časa drugih in ne pomislimo na to, da je tudi njihov čas dragocen.
- Ljudem, ki so prepričani, da lahko vedno zamujajo, ker vedo, da jih bodo drugi vedno počakali, zamujanja ne dopuščajmo.
- Če vnaprej vemo, da bomo zamudili, se pravočasno opravičimo, da nas drugi ne čakajo.
- V službo prihajamo prej, da lahko ob določeni uri že pričnemo z delom.

4 POGAJANJA IN NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Običajno si pod besedo pogajanja predstavljamo veliko mizo, za katero sedijo resni možje, ki se pogajajo o pomembnih zadevah. Predstavljamo si voditelje držav, predstavnike različnih političnih strank, sindikatov in delodajalcev. V primeru, da bi bila pogajanja neuspešna, grozijo drug drugemu z vojno ali stavko. Predstavljamo si lahko pogajanja tudi v pisarni, ko se poslovneži pogajajo za posle. Čeprav se ne zavedamo tega, se vsi vsakodnevno pogajamo. Vselej, ko želimo uvesti kakšno spremembo, se pogajamo. Naj bo to v podjetju, pri kupcu, dobavitelju, v državi ali v lastni družini. Pogajamo se tudi sami s sabo, npr. ko se odločamo, ali naj gremo ven ali gledamo televizijo (Tavčar 2007).

Pri vsakem pogajanju sta prisotni vsaj dve ali več strank. Prisotna mora biti vsaj delna razlika v interesih obeh strank, da so pogajanja potrebna. Pogajanja so potrebna za razreševanje realnih konfliktov, kar pomeni, da se obe stranki zanimata za isto dobrino, vendar je ni na razpolago v zadostni količini za obe stranki. Pogajanja niso potrebna, če ni konflikta (Kavčič 1999).

Poslovna pogajanja, ki se precej razlikujejo od vsakdanjih klasičnih pogajanj, so vsestranski proces načina dela pogajalcev v smeri uresničevanja zastavljenih ciljev. Te vrste pogajanja obsegajo interdisciplinarno znanje in številne veščine. Ne smemo pa prezreti tudi osebnostnih lastnosti pogajalcev, ki v zelo veliki meri učinkujejo na izid pogajanj.

4.1 Opis in pomen pogajanj

Na Zemlji se pogajamo za vse. Trditev morda zveni celo malce preostro, vendar se pogajamo vsakič, ko vstopimo v proces menjave. Seveda so to pogosto nevidna pogajanja. Ne zavedamo se, da vsakokrat, ko od nekoga nekaj želimo, drugemu tudi nekaj damo. Pravzaprav so tako vsi odnosi, v katere se spuščamo – vsi odnosi so torej menjalni odnosi. V večini odnosov ta menjava poteka gladko in nezavedno. V določenem odnosu lahko zavestno ugodimo pogojem za »menjalno razmerje«, nato pa vsi sodelujoči v tem odnosu sprejmejo to menjalno razmerje, zato je ta odnos spontan (Tavčar 2007).

Kavčič (1999, 316) navaja nekaj definicij pogajanj:

- Pogajanja na splošno definiramo kot proces reševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oziroma vse stranke pripravljene spremeniti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev. V tem smislu so pogajanja ena najpogostejših aktivnosti vsakega človeka.
- Za komercialna (trgovska) pogajanja velja, da jih je mogoče definirati kot pridobivanje gospodarskih koristi za pogajalčev posel. To velja kar enoznačno za vsa komercialna pogajanja. Pri tem ne gre le za pogajanja o ceni, pač pa o vseh dejavnikih, ki vplivajo na gospodarsko korist oziroma izboljšanje gospodarskega položaja pogajalca.

- Pogajanja so barantanje s popuščanji.
- Pogajanja so način, kako dobimo tisto, kar želimo, po najnižji možni ceni. Vendar ne zastoj.
- Pogajanja je nadalje mogoče definirati kot konferenco ali razpravo z namenom, da dosežemo sporazum glede neke pogodbe, dogovora ipd.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994, 880) opisuje pogajanja kot poskus doseči soglasje, sporazum glede nečesa.

Pogosto zamenjujemo pogajanja in tekmovanje. Pri pripravah na tekmovanje so naše misli usmerjene v zmago. Na koncu tekme vedno nekdo zmaga, nekdo pa je poraženec. Pri pogajanjih pa obe strani zadovoljita svoje interese.

Preglednica 1: Razlike med tekmovanjem in pogajanjem

<i>Razlike med pogajanjem in tekmovanjem</i>	
<i>Tekmovanje</i>	<i>Pogajanja</i>
- Zmagovalec/poraženec	- Zmaga obeh strani
- Nasprotovanje	- Oporekanje
- Takojšna reakcija na nasprotnika	- Razumevanje potreb drugega
- Ni učinka na nasprotnika	- Učinek na vedenje druge strani
- Čustva	- Razum
- Natančna pravila	- Ni pravil
- Jasne meje	- Ni meja
- Samozaupanje	- Medsebojno zaupanje

Vir: Tavčar 2007, 32.

Pogajanja kot oblika razreševanja konflikta pridejo v uporabo le z nekaterimi dejstvi. Pogajanja so uporabno orodje za razreševanje sporov le, če sta obe stranki, ki sta vključeni v konflikt, pripravljeni tudi nekaj dati, odstopiti od svojih zastavljenih ciljev. Obenem pa morata obe stranki tudi nekaj pridobiti. Zakaj bi se sicer pogajali? Tako nam pogajanja niso potrebna, če v celoti nadziramo situacijo, če lahko brez pogajanj dobimo vse, kar hočemo. In obratno: če drugi v celoti nadzirajo situacijo in je vnaprej jasno, da ne dobimo ničesar. To pomeni, da pogajanja niso potrebna, če odločitev lahko narekuje ena ali druga stran pogajalcev (Kavčič, 1996, 11).

4.2 Nujnost in pomembnost učenja neverbalne komunikacije pri pogajanjih

Če poznamo vsaj osnovne točke, na katere se nanaša opazovanje govornice telesa posameznika, si lahko privoščimo prednost in uspeh v različnih situacijah med poslovnim pogajanjem. Branje oziroma prepoznavanje neverbalne komunikacije sogovornika vključuje aktivno opazovanje njegovih telesnih kretanj, obrazne mimike in položaja v prostoru med

pogajanji. Gre za opazovanje ključnih elementov neverbalne komunikacije v odnosih do sodelujočih in pripisovanje pomena skupkom teh elementov na podlagi našega znanja. Dobri pogajalci vedo, kako uporabljati govorico telesa v svojo korist. Prav tako vedo, kako brati govorico telesa drugih, da pridobijo premoč. Križanje rok, premikanje in tavanje z očmi – vse to nekaj pomeni. Velikokrat smo lahko presenečeni, ko spoznamo, kaj se v resnici dogaja v pogajanjih glede na to, kar je bilo izrečenega (Zhou in Zhang 2009, 94).

Z uporabo neverbalne komunikacije lahko vodimo sebe in druge. V pogajanjih, ko se zavedamo govorice telesa našega sogovornika, lahko spremenimo svojo neverbalno komunikacijo. Ko enkrat začnemo nadzirati svoje neverbalno vedenje do našega sogovornika, začnemo izkoriščati prednosti govora. Telesna govorica odseva prave občutke ljudi. Bolj kot razumemo neverbalni jezik, bolj ga lahko uporabimo v svojo korist.

Relativni elementi neverbalne komunikacije, ki igrajo pomembno vlogo pri pogajanjih, so tudi elementi govorice telesa, ki so opisani v poglavju Vrste neverbalne komunikacije. Torej, ko se pripravljamo na pogajanje, moramo na kratko pregledati ključne elemente govorice telesa članov pogajanj.

Pri 'branju' neverbalne komunikacije ne smemo pojasnjevati posameznih znakov neverbalne komunikacije ločeno od ostalih znakov in okoliščin (Pease in Pease 2008, 48). Prav tako kot ima ena beseda lahko več pomenov, lahko tudi ena gesta sporoča različna stališča. Po umestitvi besede oziroma geste v stavek lahko pravilno sklepamo njen pomen. Besede in geste so sestavljene iz vsebine položaja osebe v prostoru, obrazne mimike, telesne drže, kretenj rok in nog ter glave. Ko preučimo vse te vrste neverbalne komunikacije, si lahko iz njih ustvarimo skupek in oblikujemo mnenje o posameznikovih čustvih. Testne osebe so ugotovile čustvo posameznika hitreje in pravilneje, če so opazovale njegovo celotno telo in ne le kretenj obraza (Meerena, Heijnsbergena in de Gelderna 2005).

Skladnost verbalne in neverbalne komunikacije pomeni, da prek neverbalnih gest oddajamo čustva, ki se ujemajo z verbalnim sporočilom. Neujemanje govorice telesa nas opozori, da sogovornik verjetno poskuša zakriti svoja čustva, zato zavestno prikazuje nekatere neverbalne znake, medtem ko drugi nezavedni znaki kažejo ravno obratno. Primer tega je t. i. »živčni smeh«, pri katerem je ton glasu, ki naj bi izražal veselje, v nesoglasju z ostalo neverbalno komunikacijo, ki tako kaže izrazito nelagodje (Kliem 2007, 59).

Prav ugotavljanje skladnosti neverbalne komunikacije je najboljše orodje za prepoznavanje laži. Za prepoznavanje lažnivca imamo več možnosti, če vidimo njegovo telo v celoti kot če je sogovornikovo telo delno skrito za mizo. Govorice telesa praktično ni mogoče zaigrati, saj nekaterih neverbalnih znakov ne moremo obvladovati. Skoraj nemogoče je v istem trenutku zavedno nadzorovati tako veliko število neverbalnih znakov, zato velikokrat pride do razhajanja med verbalno in neverbalno komunikacijo. Človek se lahko sicer vseeno z veliko

vaje in izkušnjami nauči pretvarjati pred poslušalci, ki so začetniki ali neizkušeni na tem področju (Zhou in Zhang 2009, 92).

Učenje jezika neverbalne komunikacije je skoraj tako težko kot učenje tujih jezikov. Branje govornice telesa je morda najmočnejša oblika človeške komunikacije. Oborožitev s pravimi informacijami o branju govornice telesa je lahko skoraj branje misli ljudi (Zhou in Zhang 2009, 95).

4.3 Neverbalne pogajalske taktike

Če hočemo, da so pogajanja uspešna, moramo poznati neverbalno komunikacijo in njene pogajalske taktike.

Pogajalske taktike so načini, kako doseči delni ali končni cilj pogajanj. Če predstavljajo pogajalski stili osebnostno lastnost, kako se lotevamo konfliktov, so pogajalske taktike orodja, ki jih pri tem uporabljamo. Večinoma so to načini za doseg ciljev, ki niso nujno skupni obema stranema. Pogajalske taktike so namenjene temu, da dosežemo čim več v svojo lastno korist. Včasih tudi uporaba določene taktike lahko »udari nazaj« in se nam ne vrne kot rezultat, kakršnega bi si želeli (Tavčar 2007, 205).

Poznavanje pogajalskih taktik je pomembno, ker nam omogoča razumevanje nasprotnih pogajalskih strani. Če imamo dobro znanje pogajalskih taktik, bomo lažje in bolj vedeli, kako ravnati ob uporabljeni taktiki nasprotnika. Izbira taktike, ki jo uporabimo pri pogajanjih, je del vsebine priprav na pogajanja. Skušamo si že vnaprej pojasniti, na kakšen način bomo dosegli zastavljene zahteve. Uspeh nam bo zagotovilo, če pogajalskih taktik ne jemljemo kot nekaj samoumevnega.

Neverbalne pogajalske taktike so pri pogajanjih povezane z vedenjem, ki ne vključuje besed, temveč zajema neverbalno komunikacijo. Ogromne razlike se kažejo v neverbalnem vedenju pri pogajalcih iz različnih kultur. Zato je medkulturna pogajanja potrebno vzeti kot velik izziv. Velikokrat neverbalno vedenje nosi večjo sporočilnost kot verbalno (Treven 2001, 228).

Neverbalni taktiki pravimo tudi taktika podzavestnih znamenj in prepoznavanje »zelene luči«. V ključnih trenutkih je pomembno spremljati sogovornikovo govornico telesa (v času predstavitve ponudbe). Opazovati moramo njegov način stiska rok, v kakšnem položaju ima roke in noge, kakšen je njegov stil sedenja ter kam ima usmerjene oči. Iz nasprotnikovih podzavestnih znamenj lahko razberemo njegovo strinjanje in nestrinjanje z našim predlogom. Ne smemo pa si napačno razlagati nasprotnikovih podzavestnih znamenj. Da se je o neki stvari nasprotnik odločil, kaže njegova sproščenost, ki jo lahko razberemo iz njegovih oči in telesne drže (Ilich 1998, 167).

Pomen glasu izpostavlja, da naj bo naš glas samozavesten in odločen, govoriti pa moramo prepričljivo. Živčnega in napetega nasprotnika prepoznamo po tonu in hitrosti glasu, kar nam pove, da ni prepričan vase in o vsebini, o kateri govori. Na sogovornika, ki govori s prijetnim glasom, moramo biti zelo pazljivi, saj nas lahko le-ta preslepi (Tavčar 2007, 209).

Ilich (1998, 167) meni, da se uspešnost izkaže, ko začnemo o pomembnih stvareh govoriti počasi, z nekoliko povzdignjenim glasom, izražamo se z razumljivimi besedami ter čim bolj enostavnim izražanjem. Sogovornikovo zanimanje moramo pritegniti s svojim glasom.

Z opazovanjem oči lahko marsikaj izvemo o sogovorniku. Medtem ko sogovornik govori, ga moramo spremljati, kam namenja poglede. Če sogovornik umika pogled od nas ali ne najdemo stika z njegovimi očmi, pomeni, da je v zadregi ali ni zainteresiran za naše predloge. Odmikanje pogleda lahko kaže na prevaro, laž ali stres. Pazljivi na sogovornikove oči moramo biti predvsem v času odgovarjanja na naša vprašanja. Celo iz velikosti sogovornikovih zenic lahko razberemo, ali se zanima za naše predloge. Večje in razširjene zenice pokažejo zanimanje, zožene zenice pa nezanimanje za naše predloge (Tavčar 2007, 211).

Pomen nasmeha se uporablja na več načinov. Nasmeh lahko izzove vprašanja ali napravi premor. Lahko ima trenutni ali dolgotrajni učinek. Nasmeh ima v nepravem času lahko ravno nasprotni učinek, kot smo pričakovali, zato moramo biti zelo pazljivi in preudarni pri njegovi uporabi (Ilich 1998, 162-165).

Neverbalne taktike moramo posebej pazljivo spremljati, da neverbalnih znakov ne sprejemamo napačno. Pomembno je, da smo na neverbalne znake izredno pazljivi v trenutkih, ki so pomembni (npr. ko stranka predstavi ponudbo). Če vseskozi ne spremljamo govora in neverbalne znake, nas lahko dober pogajalec zavede (Kavčič 1996, 193). Poseben poudarek pa moramo dati na pogajanja s tujimi poslovnimi, za katere se moramo dobro pripraviti. Naučiti in pridobiti je potrebno njihove kulturne značilnosti ter informacije o samih pogajalcih. Zavedati se moramo, da je v medkulturnih pogajanjih pomen enakih ali podobnih neverbalnih znakov lahko povsem različen od našega (Treven 2001, 230).

5 EMPIRIČNI DEL

V teoretičnem delu smo se osredotočili na neverbalno komunikacijo, pogajanja in neverbalno komunikacijo v poslovnih pogajanjih. Empirični del naloge pa je namenjen temu, da odgovorimo na raziskovalni vprašanji, in sicer kako se zaposleni v izbranem podjetju pogajajo in kako bi lahko na področju neverbalne komunikacije izboljšali njihove pogajalske pristope oz. taktike v kontekstu medkulturnih pogajanj. Namen projektne naloge je, da na podlagi teoretičnih izhodišč in intervjuja preučimo področje neverbalne komunikacije pri poslovnih pogajanjih v izbranem podjetju in podamo priporočila za učinkovitejša pogajanja z neverbalno komunikacijo. Glede na predvideno metodo pridobivanja podatkov in zasnovano raziskavo je moč empirične ugotovitve posploševati zgolj le na obravnavano podjetje.

5.1 Metodologija

Omejitve v zaključnem projektne delu delimo na subjektivne in objektivne. Pri subjektivnih vključujem realno ocenjevanje in poznavanje problematike. Selekcijo podatkov pa vključujemo v objektivne omejitve. V empiričnem delu naloge smo se odločili za kvalitativno raziskovanje v obliki polstrukturiranega intervjuja. Polstrukturirani intervju je bolj spontan in omogoča pridobivanje podrobnejših informacij ob sočasnem ohranjanju strukture odgovorov. Slabost le-tega je, da lahko na ta način zaidemo v podrobnosti, ki nam vzamejo preveč časa (Roblek 2009).

Za pripravo vprašanj nam je bila v oporo celotna teoretična podlaga, ki smo jo pridobili iz knjig tako domačih kot tujih avtorjev, člankov in z interneta. Osnovno vodilo intervjuja so bila raziskovalna vprašanja, kjer nas je zanimalo predvsem to, kako se zaposleni v izbranem podjetju pogajajo in kako bi lahko na področju neverbalne komunikacije izboljšali njihove pogajalske pristope oz. taktike v kontekstu medkulturnih pogajanj. Vprašanja pri intervjuju so odprtega tipa, saj nam ta dopuščajo, da bolj obsežno raziščemo razlage na odgovore, ki so nam jih podali intervjuvanci. Vprašanja za intervju se nahajajo v prilogi.

Da bi se izognili hitrim in kratkim odgovorom, moramo med potekom intervjuja vprašanim postavljati dodatna podvprašanja, s katerimi intervjuvance spodbudimo k bolj bogatemu odgovoru in njegovi razlagi.

5.2 Značilnosti vzorca

Raziskavo smo izvedli z namenskim vzorcem, ki vsebuje posameznike, ki nam o proučevani zadevi lahko povedo največ. V kvalitativnem delu naloge so sodelovali trije vodilni iz izbranega podjetja, ki smo jih izbrali na podlagi dejstva, da se čim večkrat pogajajo za posle v

podjetju. Ciljna skupina raziskave so bili torej pogajalci. Vsi trije vodilni delavci so moškega spola s približno deset let delovnih izkušenj na področju vodenja podjetja.

Za sodelovanje v raziskavi smo se osebno dogovorili z direktorjem izbranega podjetja. Podjetje proizvaja kompaktne toplotne postaje. Poleg direktorja smo anketiranje izpeljali še z dvema zaposlenima v podjetju, ki se pogajata za posle podjetja, med drugim tudi s tujimi podjetji, in sicer z vodjo proizvodnje in vodjo projektov. Intervjuvanje je potekalo v mesecu oktobru in novembru 2015. Ker sta to meseca kurilne sezone in ima podjetje bistveno več dela, smo se z intervjuvanci težko uskladili za termin izvedbe intervjuja. Vsi intervjuji so potekali na sedežu podjetja v okviru njihovega delovnega časa. V prilogi so odgovori intervjuja strukturirano zapisani, povzeti ter komentirani pa so v tem poglavju.

5.3 Predstavitev podjetja

Podjetje, ki je sodelovalo v raziskavi, je podjetje, ki se ukvarja s strojnimi inštalacijami in montažo ogrevalnih naprav. Začetki podjetja segajo v leto 1997, ko je ustanovitelj začel poslovati kot samostojni podjetnik še z dvema zaposlenima. Ob postopnem uveljavljanju podjetja kot enega izmed vodilnih proizvajalcev kompaktnih toplotnih postaj v Sloveniji so se potrebe in želje naročnikov nenehno večale, večalo pa se je tudi število zaposlenih. Status samostojnega podjetnika je direktor podjetja leta 2002 preoblikoval v družbo z omejeno odgovornostjo, ki danes šteje 20 zaposlenih. 8 zaposlenih deluje v upravi, ostalo število zaposlenih deluje v proizvodnji.

Poleg izdelovanja kompaktnih toplotnih postaj, ki je vsekakor glavna dejavnost proizvodnega programa, se podjetje uveljavlja tudi pri proizvodnji akumulatorjev, grelcev za sanitarno toplo vodo, razdelilcev, hidravličnih ločevalnikov in ostale opreme za kotlovnice.

Podjetje stalno posodablja in avtomatizira proizvodnjo, skrbi za razvoj novih izdelkov in tehnologije, tako da se kakovost in estetika njihovih proizvodov stalno izboljšuje, s tem pa lažje ugodijo željam zahtevnejših kupcev. Podjetje poleg domačih poslovnih partnerjev največ posluje tudi z Rusijo. Sledijo ji države EU in Makedonija. Običajno, ko se pogajajo na domačem trgu, pogovori potekajo na sedežu njihovega podjetja. V primerih, ko gre za tuje trge, se vodilni podjetja pogajajo pri poslovnih partnerjih.

5.4 Analiza in interpretacija intervjuja z vodilnimi izbranega podjetja

Glede na zbrane podatke, ki smo jih pridobili z intervjujem, preverjamo vlogo neverbalne komunikacije pri poslovnih pogajanjih v podjetju, ki posluje tudi s tujimi poslovnimi partnerji. Intervju smo opravili s tremi vodilnimi delavci podjetja, ki največkrat sodelujejo pri pogajanjih.

S prvim vprašanjem sprašujemo zaposlene, koliko let delovnih izkušenj imajo na področju vodenja oz. pridobivanja poslov za podjetje. Vsi trije so odgovorili, da sklepajo posle za podjetje že približno deset let. Veliko avtorjev piše o tem, da vaja dela mojstra. Ko ima pogajalec več izkušenj v pogajanjih, lažje prebere nasprotnikove vrline in namene. Pri izkušenih pogajalcih med pogajanja običajno ni prisotna živčnost in nestrpnost.

O sodelovanju s tujimi poslovnimi partnerji intervjuvanci naštejejo, s katerimi državami sodelujejo. Iz odgovorov je razvidno, da največ sodelujejo z državami EU in sicer s Hrvaško, Avstrijo, Nemčijo, Češko, Slovaško, Nizozemsko, Poljsko in Francijo. Kulturne razlike učinkujejo na obnašanje pogajalcev v pogajanjih in s tem na rezultat pogajanj. Neupoštevanje kulturnih razlik lahko vodi do napačnega razumevanja sporočil (Kavčič 1996, 274). Vsak pogajalec, ki se pogaja z nasprotnikom iz druge države, se mora seznaniti z značilnostmi njihove kulture, če hoče, da se pogajanja uspešno zaključijo. Vsi zaposleni se na poslovna pogajanja pripravljajo, še posebej če gre za tuje poslovne partnerje. Direktor podjetja meni: *»Za vsak sestanek se je potrebno pripraviti, če hočeš, da se posel izpelje uspešno.«* Vodilni podjetja ne raziščejo veliko o poslovni kulturi tujih poslovnih partnerjev, saj menijo, da se tuja poslovna kultura ne razlikuje veliko od naše. Kavčič (1996, 38) je zapisal, da priprave na pogajanja strokovnjaki za vse vrste pogajanj označujejo kot kritično fazo v pogajanjih. Pogajanja se vsekakor ne smejo začeti s prihodom v pogajalski prostor in z rokovanjem s člani nasprotne skupine. Začeti se morajo veliko prej, in sicer s temeljitimi pripravami. Čeprav podjetje sodeluje s tujino, intervjuvani odgovarjajo, da tuji poslovni partnerji ne kažejo velikih razlik v poslovni kulturi, ki bi se razlikovale od naše. Vodja projektov, ki sodeluje z Alžirijo, je naštel nekaj osnovnih značilnosti alžirske poslovne kulture, ki se razlikuje od naše. V Alžiriji se posli sklepajo v arabskem ali francoskem jeziku. Angleščine se tam ne uporablja. Tako mora imeti svojo vizitko napisano v francoskem jeziku. Pazljiv mora biti, da vsako stvar, ki jo prejema od alžirskih partnerjev, pa naj bo to le vizitka ali darilo, prejema in tudi daje z desno roko. Leva roka je pokazatelj nespoštljivih namenov. Ženske v Alžiriji ne sklepajo poslov. Direktor podjetja pa je navedel značilnosti ruskih poslovnih partnerjev. Rusi so zelo sproščeni, gostoljubni in odprti ljudje. Če z njimi posluješ dlje časa, te sprejmejo *»za svojega«*. Izredno cenijo vsakršno pomoč in narejene usluge. Če obvladaš vsaj nekaj njihovih besed, te že cenijo. *»S sodelavcem sva naredila tečaj ruskega jezika, da vsaj glavnina sestanka poteka v ruskem jeziku,«* pravi direktor podjetja. Ko Rusi pridobijo zaupanje v osebo, kaj hitro steče pogovor tudi o drugih stvareh in ne le o poslu. Poslovneži iz Rusije vedno pričakujejo darilo od poslovnega partnerja. Darilo mora biti skrbno izbrano in tudi partnerju pojasnjeno, zakaj tako darilo. Najbolj primerno je pokloniti neko značilno stvar iz domačega okraja ali Slovenije, npr. knjigo o Sloveniji ali slovensko vino. Pri Rusih je zelo nevljudno držati roke v žepih.

O številu oseb, ki sklepajo posel, so vsi intervjuvanci odgovorili enotno. Na domačem trgu se pogaja ena oseba, če gre za kak večji posel, dve osebi. Na tujem trgu pa sta na pogajanjih iz

njihovega podjetja zagotovo prisotni dve osebi. Kadar gre za pogajanja med skupinami ali organizacijami, ki jih izvajajo predstavniki teh skupin oziroma organizacij, sodi v sklop priprav tudi odločitve o tem, ali se bo pogajal kot predstavnik en sam pogajalec ali pa pogajalska skupina. To velja za obe stranki v pogajanjih, ki se ponavadi prej odločita za soglasno rešitev. Problema seveda ni, če se pogajata dva posameznika - stranki v svojem imenu (Kavčič 1996, 82).

Na pogajanjih so vprašani najbolj pozorni na svoj očesni stik s partnerjem. Pomembna jim je tudi sproščenost, predvsem pa odgovarjajo, da se držijo poslovnega bontona. Malo je krajev, ki so tako kočljivi in sprožajo tolikšno napetost kot ravno pogajalska miza, drži pa tudi, da je prav tukaj najbolj bistveno, da se zavedamo govornice telesa. Oči in roke nam bodo morda o našem poslovnem nasprotniku povedale več takšnega, kar nas zanima, kakor besede. Od naše razlage teh znamenj pa bodo morda odvisna cela podjetja. Seveda ne gre le za ocenjevanje poslovnih nasprotnikov – naša lastna govornica telesa o nas mogoče izdaja več, kakor se zavedamo (Clayton 2004, 62). Na vprašanje, ali se pripravljajo tudi na poslovna pogajanja z domačimi poslovnimi partnerji, direktor odgovori, da se moraš na vsako pogajanje tako ali drugače pripraviti. Ostala dva pa na to vprašanje odgovarjata, da se za pogajanje z domačimi poslovnimi partnerji ne pripravljata izredno. Pri domačih poslovnih partnerjih predhodno preverijo le tehnične zadeve. Pri tem poudarijo, da gre za stalne domače poslovne partnerje, kjer je pogajanje bistveno bolj sproščeno, kot če bi posle sklepali na novo. Smisel priprav je tako velik, da velja načelo, da nepripravljeni pogajalci ne smejo na pogajanja. Ta zahteva je na videz v nasprotju z dejstvom, da ljudem v sodobnih družbah vse bolj zmanjkuje časa. Vse več je informacij, ki jih dobivajo, vse več je opravil, ki jih morajo narediti. Zato za temeljite priprave navadno zmanjkuje časa. Vendar pri tem delu pogajanj ne smemo popuščati. Slaba pripravljenost ene ali obeh strani vsekakor podaljšuje celotna pogajanja. Večja je verjetnost, da pride do nepotrebnih popuščanj, zmanjšuje pa se verjetnost, da dosežemo predviden cilj (Kavčič 1996, 38).

Intervjuvani o spremljanju in opazovanju neverbalne govornice sogovornika menijo, da so jim dolgoletne izkušnje pri sodelovanju s poslovnimi partnerji prinesle občutek prepoznavanja pravega in odkritega poslovnega partnerja. Že samo po sebi se zgodi, da se nevede zavedaš, da sogovornika spremljaš, kako se vede. Spremljaš njegove gibe in mimiko obraza. Slog nebesednega sporazumevanja je svojevrstna izkaznica, ki nas spremlja vse življenje in odraža našo osebnost. Na slog vplivata posameznikova racionalnost in čustvenost, pa tudi zagnanost ali zadržanost. Poslovnež bi se moral zavedati svojih glavnih značilnosti v nebesednem sporazumevanju. Nekaj mu povedo tisti, ki so mu blizu in jim zaupa – največ pa mora odkrivati sam (Tavčar 1995, 27). Ko intervjuvane sprašujemo, če pogajalcu razberejo z obraza, ali je pošten, odprt in ali je vreden zaupanja, ponovno odgovorijo, da to prinesejo dolgoletne izkušnje na področju sklepanja poslov. Vsi vprašani potrdijo, da v večini primerov takoj ocenijo, kakšna je nasprotna oseba. Obraz je po vsej verjetnosti najbolj kompleksen in mogoče tudi najbolj zavajajoč izmed vseh virov neverbalnih sporočil, saj je vedno viden in

neprestano proizvaja številne signale ter informacije, denimo o spolu, rasi in starosti. Obraz ima bogat komunikacijski potencial. Sodeluje pri pošiljanju sporočil o čustvenem stanju, izražanju medosebnih odnosov, izražanju neverbalnih odzivov na komentarje drugih. Obraz vpliva tudi na uravnavanje komunikacije. Z različnimi deli obraza odpiramo in zapiramo komunikacijske kanale, dopolnimo ali poudarimo oziroma omilimo verbalne ali neverbalne odzive ter nadomestimo govor (Paladin 2011, 92). Intervjuvani pripisujejo prvemu vtisu na nasprotno osebo pogajanja velik pomen, poudarjajo pa tudi, da to ni vedno odločilno. Pomembno je, kako nasprotnik spremlja odgovore. Oblikovanje vtisa oziroma upravljanje vtisa je funkcija, s pomočjo katere skuša posameznik vplivati na vtis, ki si ga drugi oblikujejo o njem. Večina ljudi ima prepričanje, da je zelo pomembno, da se nepoznanim ljudem pokažemo čim bolj pozitivno, tako na zasebnem kot tudi na poslovnem področju (Paladin 2011, 54).

Vodilni podjetja vedo, kaj pomeni »trd« oz. »mehak« stisk roke. Vsi povedo, da če ti oseba nameni trd stisk roke, pomeni, da je oseba »na mestu«, da ve kaj želi doseči, da je oseba odločna in samozavestna, oseba, ki ve kaj dela. Če pa ti oseba nameni mehak stisk roke, pomeni, da te osebe ne zanimamo osebno ali da se boji sklepanja posla oz. je oseba nesamostojna in nesamozavestna. Pri pogajanjih nasprotnikova živčnost in nestrpnost intervjuvanim pomeni, da nasprotnik mogoče še nima dovolj izkušenj pri sklepanju poslov. Živčna oseba jim daje tudi vtis, da ima nekaj za bregom ali da ni poštena. Na pogajanjih intervjuvanih se ne dogaja, da bi pogajalci imeli prekrížane roke in noge med pogajanja. Če bi do tega le prišlo, bi vodilnim pomenilo, da gre za neko vzvišeno, nedostopno osebo obenem pa tudi, da ne pozna poslovnega bontona.

V podjetju nimajo predpisanega kodeksa oblačenja. Vodilni menijo, da je to verjetno že samoumevno, da se za sestanke primerno uredijo, oblečejo poslovno obleko (svetla srajca, kravata, obleka). Na samo delovno mesto ne hodijo oblečeni v poslovnih oblekah. Obleka naredi človeka. Kar imamo na sebi, nas določa. Z obleko okolju kažemo kdo smo, s čim se ukvarjamo ter za kaj si prizadevamo. V poslovnem svetu kodeksi oblačenja zajemajo kar nekaj pravil, pri katerih lahko pride do nekaj odstopanj, vendar ne smemo pretiravati.

O točnosti na poslovna pogajanja vprašani menijo, da se na sestanek raje pride »5 minut« prej. Sami se držijo napovedane ure sestankov, v primeru, da se zgodi, da vidijo, da bodo zamudili, vsekakor o tem obvestijo nasprotnika. Vendar se jim to ne dogaja velikokrat. Tudi iz nasprotnikove strani pričakujejo, da se držijo ure sestanka. Če bi nasprotnik zamujal na sestanek, pri tem pa še sporočil ne bi nič, bi pomenilo, da ni resen kandidat za sklepanje poslov, obenem pa bi tudi kvaril ugled svojemu podjetju. Ampak intervjuvani menijo, da do sedaj niso imeli takih težav. Prostor, v katerem se največkrat izpeljejo pogajanja, je ponavadi pisarna podjetja, kjer imajo temu namenjeno sejno mizo. Poleg mize stoji velik akvarij z ribami, kar da prisotnim v prostoru kot tudi samemu prostoru neko sproščenost in umirjenost. Kadar gre za sklepanje poslov s tujimi poslovnimi partnerji, pa se posli sklepajo največkrat v tujini – v njihovih pisarnah. Pogajalcem se je lažje pogajati za posel v okolju, ki jim je znan in

domač. V neznanem okolju bo pri pogajalcu prisotno bistveno več napetosti kot bi je bilo sicer v znanem okolju.

5.5 Ugotovitve in sklepi raziskave

Na zastavljeno raziskovalno vprašanje, kako se zaposleni v izbranem podjetju pogajajo, smo iz opravljenih intervjujev dobili jasno sliko. Kljub temu da vodilni podjetja vedo veliko o poslovnem bontonu in neverbalni komunikaciji pri poslovnih pogajanjih, menim, da dajejo premalo poudarka obravnavani temi. V podjetju ne namenijo posebne pozornosti neverbalni komunikaciji pri poslovnih pogajanjih in se nanjo ne pripravljajo posebej. Menijo, da jim dolgoletne izkušnje na področju vodenja dajejo veliko prednost pri tem. Zavedajo se tudi pomembnosti uspešne komunikacije tako med zaposlenimi v podjetju kot tudi pri komunikaciji s poslovnimi partnerji. Vendar neverbalni komunikaciji ne posvečajo veliko pozornosti.

Podjetje izvaja različne vrste pogajanj, ki so odvisne od pomembnosti, trajanja in pogostosti pogajanj. Na pogajanja, pa naj bodo to z domačimi ali s tujimi poslovnimi partnerji, se pripravijo s pregledom dokumentacije in zastavljenih ciljev. Meje imajo predhodno zastavljene, da sodelujoči iz podjetja vedo, do kje lahko grejo na samem pogajanju. Vnaprej pogajalci določijo kraj in čas pogajanja, kdo in koliko ljudi se bo pogajanja udeležilo.

Manj časa posvetijo pripravam in samemu pogajanju z že znanimi poslovnimi partnerji, še posebej, če so to domači partnerji. Pogajanje se tako lažje in hitreje izpelje. Novim ali tujim poslovnim partnerjem namenijo več pozornosti. Vse tehnične podrobnosti je potrebno preučiti pred samim sestankom o poslu, pregledati je potrebno dokumentacijo, zastaviti cilje, določiti okvirno ceno. Podatke o konkurentu pridobivajo že v fazi ponudbe, nato pa se osredotočajo na zbrane podatke.

Pri neverbalni komunikaciji pri poslovnih pogajanjih se vodilni podjetja osredotočijo na prvi vtis poslovnega partnerja in njihovo spročenost. Posebne pozornosti pa niso deležne ostale vrste neverbalnega komuniciranja, ki v podjetju nimajo večjega pomena. Podjetje bi moralo po naših ugotovitvah še veliko narediti na temo neverbalne komunikacije.

5.6 Priporočila ciljnemu podjetju

Vsaka pogajanja se enkrat začnejo in začetek pogajanj povzroči ustvarjanje začetnega vtisa. Prvi vtis je pomemben in prvi vtis je mogoče narediti samo enkrat. Zato že prvi vtis lahko pokaže nasprotni strani, kako resno jemljemo pogajanja, kakšen pomen jim pripisujemo in koliko smo se na pogajanja pripravili (Kavčič 1996, 86). Priprave na pogajanja je mogoče razumeti v ožjem in širšem smislu. V ožjem smislu gre za planiranje pogajanj, ki vključuje le določitev ciljev, predvidenih ovir za doseganje ciljev in ukrepov, kako premagati te ovire. V

širšem smislu pa kaže v priprave poleg planiranja pogajanj v ožjem smislu vključiti tudi opredelitev strategije, zbiranje informacij, odločitev, ali se bo pogajal posameznik ali skupina, opredelitev časa in lokacije pogajanj (Kavčič 1996, 40). Čeprav je planiranje in načrtovanje pogajanj zelo pomembna aktivnost, mu vodilni v izbranem podjetju ne namenijo vedno dovolj pozornosti. Planiranje je treba razbrati kot nek proces, s katerem določimo cilje, določimo sredstva za njihovo doseganje in določimo, kako uporabimo sredstva, da se izognemo oviram pri doseganju ciljev.

Intervju nam je pokazal, da vodilni podjetja pri pogajanjih največkrat uporabljajo taktiko opazovanja oči. Taktika opazovanja oči je najbolj pogosta taktika pri pogajanjih. Ko pogledamo nasprotnika v oči, iz njih lahko marsikaj razberemo. Oči nam povedo, kaj si nasprotnik misli. Oči pokažejo resnico o iskrenosti in neiskrenosti nasprotnika. Pomembno je, da med pogovorom vseskozi gledamo sogovorniku v oči, saj tako pokažemo, da smo pošteni in imamo dobre namene. Izmikanje sogovornikovega pogleda nam pokaže njegovo neiskrenost.

Kljub temu, da intervjuvanci poznajo uporabnost neverbalne komunikacije v poslovnih pogajanjih, menimo, da bi se morali vodilni vseeno vključiti v izobraževanja o neverbalni komunikaciji, da bi spoznali, da ima neverbalna komunikacija v poslovnem svetu bistveno večjo veljavo, kot si mislijo. Menimo, da bi dodatna izobraževanja izpopolnila osnovno znanje poslovnega bontona in ključne točke o neverbalni komunikaciji. Kljub temu da imajo izkušnje in dober občutek pomembno vlogo v neverbalni komunikaciji, pri čemer imajo vodilni podjetja tukaj prednost, mislimo, da bi se na dodatnih izobraževanjih o neverbalni komunikaciji seznanili s pomembnimi informacijami, ki bi jim prišle prav pri vsakem pogajanju. Komuniciranje ni nikdar samo racionalno. Velikokrat je več vreden sproščen nasmeh ter pozorna drža kot same besede. Nebesedno komunikacijo je veliko težje obvladovati kot besedno. To pomeni, da manj večč pogajalec z neverbalno komunikacijo izda s svojo govorico telesa marsikaj, česar sicer ne bi.

Podjetje nima določenega kodeksa oblačenja. Predlagali bi, da bi zaposleni na pogajanja hodili oblečeni v enakih srajcah oz. nosili enake kravate, na katerih bi imeli vtisnjen logotip podjetja. Nasprotnikom bi to takoj pritegnilo pogled in dalo misliti, da podjetje stoji za svojimi zaposlenimi, da je podjetje resno in da vlaga v svoje zaposlene.

6 ZAKLJUČEK

Dobra komunikacija je razlog za uspeh vseh, ki imajo v svojih poklicih stike z ljudmi, predvsem pa pri poslovnih pogajanjih. Komunikacijo delimo na verbalno in neverbalno. Pri poslovnih pogajanjih nimajo bistvenega pomena le besede, temveč moramo obvladovati tudi govorico telesa in druge neverbalne znake.

Neverbalna komunikacija je lahko podzavestna ali zavestna, vendar je težje obvladljiva od verbalne komunikacije. Kadar se verbalna in neverbalna komunikacija ne ujemata, bo sogovornik na pogajanjih postal bolj pazljiv in pozoren na znake neverbalne komunikacije. Neverbalna komunikacija velja za bolj verodostojno od verbalne komunikacije. Vse vrste neverbalnega komuniciranja, paragovorica, govorica telesa, prostor in govorica časa nosijo ključni pomen neverbalnega izražanja. Najpomembnejša oblika neverbalnega komuniciranja pa je govorica telesa. Tudi kadar smo tiho, oddajamo neverbalna sporočila. Komuniciramo s celim telesom, pomembna je drža telesa, izraz obraza, mimika, geste, glas itd. Pri pogajanjih naredi velik pečat prvi vtis, saj ga nikoli več ne moremo popraviti. Telo človeka oddaja neverbalne znake tudi takrat, ko si tega ne želimo. Največja vrednost komunikacije je obnašanje posameznika. Vsak bi se moral zavedati, da sam stoji za svojim vedenjem.

Medkulturno komuniciranje je proces pošiljanja in sprejemanja sporočil, ki poteka med ljudmi z različnim kulturnim poreklom. Pri pogajanjih, kjer so prisotni pripadniki različnih kultur, se morajo pogajalci seznaniti z značilnostmi in razlikami sopogajalčeve kulture. Velikokrat imajo enaki neverbalni znaki popolnoma drug pomen v različnih kulturah.

V zaključni nalogi smo se seznanili s teorijo pogajanj in s tem, kakšno vlogo ima neverbalna komunikacija pri poslovnih pogajanjih. Pogajanja so pomembna sestavina poslovnega delovanja in prav posebej pomembna dejavnost poslovnih organizacij. So večsmeren proces sporazumevanja za usklajevanje interesov, v katerem več udeležencev vpliva drug na drugega pri nastajanju skupnih odločitev. Pogajanja naj usklajujejo interese in obvladujejo nasprotja med udeleženci organizacije. Nasprotja so gonilo napredka, usklajeni interesi pa pogoj za uspešnost organizacije.

Na pogajanja se moramo temeljito pripraviti. O nasprotnem pogajalcu moramo pridobiti čim več informacij in podatkov. Zastaviti si moramo cilje, preučiti temo in vsebino pogajanja ter izbrati taktiko in skupino za pogajanja. Skozi celotna pogajanja moramo biti pazljivi na neverbalno komunikacijo pogajalca nasprotne strani. Že prvi vtis nam da veliko vedeti o nasprotniku. Obnašanje nasprotnega pogajalca nam pokaže njegovo razpoloženje. Osredotočiti se moramo na nasprotnikovo govorico telesa. Iz neverbalnega komuniciranja lahko marsikaj preberemo o nasprotni strani pogajalske strani, npr. ali nam laže, ali sprejema naše predloge, kakšne namene ima itd.

Vodilni delavci podjetja, s katerimi smo opravili intervju, se zavedajo pomembne vloge neverbalne komunikacije pri poslovnih pogajanjih. Kljub temu pa se vodilni podjetja zanašajo le na dolgoletne izkušnje v pogajanjih, kar pa je premalo za uspeh. Podjetje bi moralo nameniti več pozornosti neverbalni komunikaciji. Uspeh pri pogajanjih dosegajo podjetja, katerih zaposleni posvečajo pozornost neverbalni komunikaciji, posledično pa so tudi uspešnejši pogajalci.

»Če smo močni, bo naša moč govorila sama zase. Če smo šibki, besede ne bodo v nobeno pomoč.«

John Fitzgerald Kennedy

LITERATURA IN VIRI

- 24ur. 2015. Izrazi obraza. [Http://www.24ur.com/specialno/nega_in_zdravje/video-kaj-je-izdalo-njihove-lazi.html](http://www.24ur.com/specialno/nega_in_zdravje/video-kaj-je-izdalo-njihove-lazi.html) (22. 7. 2015)
- Aleksić, Adriana. 2013. *Govorica telesa in neverbalno komuniciranje*. [Http://filternet.si/dd/clanki/govorica-telesa-in-neverbalno-komuniciranje/](http://filternet.si/dd/clanki/govorica-telesa-in-neverbalno-komuniciranje/)
- Argyle, Michael. 1996. *Bodily communication – Second Edition*. London: Routledge
- Baguley, Philip. 1994. *Effective Communicaton for Modern Business*. New York: Mc Graw Hill
- Birdwhistell, Ray L. 1973. *Kinesics and context: essays on body – motion communication*. Harmondsworth: Penguin Books
- Brajša, Pavao. 1994. *Managerska komunikologija: Komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Brown, Andrew in Ken Starkey. 1994. *The effect of organizational culture on communication and information*. Journal of Management Studies
- Clayton, Peter. 2004. *Poslovna govorica telesa*. Ljubljana: Prešernova družba
- Forbes, Ray J. in Paul R. Jackson. 1980. *Nonverbal Behavior and the outcome of Selection Interviews*. Journal of Occupational Psychology
- Forgas, Joseph P. in Klaus Fiedler. 2013. *Social thinking and interpersonal behavior*. New York; London: Psychology Press
- Green, Richard H. 1991. *Nov način komunikacije*. Ljubljana: Alpha Center
- Ilich, Bojan. 1998. *Zakladnica pogajalskih taktik: 201 prepričljivih in učinkovitih pogajalskih taktik*. Lesce: Ozis
- Kavčič, Bogdan. 1996. *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija
- Kavčič, Bogdan. 1999. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Kavčič, Bogdan. 2004. *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Kliem, Ralph L. 2007. *Effective Communications for Project Management*. Taylor & Francis Group, LLC
- Kneževič, Ana Nuša. 2001. *Oljka: o sporazumevanju in obnašanju: tudi tako govorimo*. Radovljica: Didakta
- Kovačev, Asja Nina. 1997. *Govorica telesa: izraznost roke med naravo in kulturo*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete
- Markič, Peter, Marija Strniša in Rudi Tavčar. 1994. *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Meeren, Hanneke K.M., Corne C. R. J. van Heijnsbergen in Beatrice de Gelder. 2005. *Rapid perceptual integration of facial expression and emotional body language*. *Proceedings of the national academy of sciences* 1 (1): 18-23.
- Mehrabian, Albert. 1972. *Nonverbal Communication*. Los Angeles: University of California

- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Kneževič. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja
- Napovednik. 2015. Govorica telesa.
http://www.napovednik.com/dogodek288244_govorica_2_dnevni_seminar (22. 7. 2015)
- Osredečki, Eduard. 1994. *Nova kultura poslovnega komuniciranja*. Lesce: Oziris
- Paladin, Marija. 2011. *Neverbalna komunikacija; Dopolniti besede in biti prepričljiv*. Nova Gorica: Bukla
- Pease Allan in Barbara Pease. 2008. *Velika šola govorce telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga
- Pease, Allan. 1996. *Govorica telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga
- Penko N., Metka, Zvone Vodovnik, Polona Fink R. 2014. *Kolektivna pogajanja: priročnik za prakso*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije
- Reich Wilhelm. 1949. *Character analysis*. New York: Farrar, Strauss and Giroux
- Roblek, Vasja. 2009. *Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi*. Izola: Dinit d.o.o.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1994. Ljubljana: DZS
- Tavčar, Mitja I. 1995. *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi forum
- Tavčar, Rudi. 2007. *Psihologija pogajanj: kako doseči, kar želimo, in ohraniti odnos*. Ljubljana: Planet GV
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba
- Ule, Mirjana in Mirko Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
- Ule, Mirjana. 2009. *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
- Zhou, Hui in Tingqin Zhang. 2009. Body Language in Business Negotiation. *International Journal of Business and Management* 1 (1): 91-96.

PRILOGA

Priloga 1 Vzorec intervjuja

Pozdravljeni,

sem Erika Gornik. Na Fakulteti za management zaključujem študij z zaključno projektno nalogo, ki govori o neverbalni komunikaciji pri poslovnih pogajanjih.

Podjetje Simon d. o. o. je sprejelo mojo prošnjo, da z vami opravim intervju. Z vašimi prepričanji, mnenji in izkušnjami o neverbalni komunikaciji pri poslovnih pogajanjih bom pridobila pomembne podatke in informacije, ki mi bodo v pomoč pri zaključevanju projektne naloge.

Individualni podatki, pridobljeni z intervjujem, bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene. Po končani raziskavi bodo vodilni podjetja seznanjeni z rezultati in možnimi priporočili.

Iskrena hvala za sodelovanje.

1. Koliko let delovnih izkušenj imate na področju vodenja oz. pridobivanja poslov za podjetje?
2. Ste že kdaj imeli poslovno pogajanje s tujimi poslovnimi partnerji? Če, s katerimi?
3. Kako ste se na ta sestanek pripravili? Ali se pred srečanjem s tujimi poslovneži pozanimate o njihovi poslovni kulturi in kje poiščete njihove značilnosti?
4. Se neverbalna komunikacija tujih pogajalcev razlikuje od naše? Kako?
5. Koliko oseb z vaše strani se običajno pogaja na domačih pogajanjih in koliko s tujimi poslovneži?
6. Ste pri pogajanjih velikokrat osredotočeni na svojo neverbalno komunikacijo? Na kaj se najbolj osredotočate?
7. Ali se pripravljate tudi na poslovna pogajanja z domačimi poslovnimi partnerji? In če se, kako?
8. Ali med poslovnimi pogajanja pozorno spremljate oz opazujete neverbalno govorico sogovornika? Če jo, na kaj ste najbolj pozorni?
9. Razberete pogajalca z obraza, ali je pošten, odprt ali morda ni vreden zaupanja, in kako to razberete?
10. Kakšen pomen dajete prvemu vtisu na nasprotno osebo pogajanja in kako si razlagate ta prvi vtis? Kako ocenjujete karakter in besedno komunikacijo vašega sogovornika?
11. Ali osebo razberete iz načina rokovanja? Ali vam kaj pomeni »trd« oz. »mehek« stisk roke?
12. Kaj vam pove pri pogajanjih pogajalčeva živčnost in nestrpnost?
13. Kaj vam pove o pogajalcu, če ima prekrižane roke in noge med pogajanja?
14. Imate v podjetju kodeks oblačenja za poslovne sestanke oziroma pogajanja? Če ga imate, kakšnega? Če ga nimate, kakšna oblačila nosite na pogajanjih?
15. Ali na pogajanja pridete točno ali kdaj zamudite? Če veste, da boste zamudili, ali sporočite pogajalcu, da boste prišli kasneje?

Priloga 1

16. Kaj vam pomeni, če se nasprotna oseba pri pogajanju ne drži ure začetka pogajanja in vam ne sporoči, da bo zamudila?
17. Kje se največkrat izvajajo vaša pogajanja?