

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga  
POSLOVNI BONTON

Mentor: doc. dr. Tonči Ante Kuzmanić

KOPER, 2006

MATEJ KRAGELJ



## POVZETEK

Namen diplomske naloge je s pomočjo domače in tuje literature, delno pa tudi iz izkušenj prikazati vlogo in pomen olikanega vedenja pri komuniciranju s strankami. Poslovno komuniciranje je oblika javnega komuniciranja in ima v dobi intenzivnih komunikacij pomembno vlogo.

Diplomska naloga je sestavljena iz štirih delov: V prvem delu je predstavljen pomen komuniciranja, nato pa so opredeljeni poslovno komuniciranje in poslovni bonton ter njun razvoj. Drugi del obsega delitev in opredelitev poslovnega bontona v besednih oblikah komuniciranja. Nebesedna komunikacija, ki je predstavljena v tretjem delu, lahko v določenih primerih nadomesti besedo. Govorica telesa, higiena in negovanost pripovedujejo o človekovi osebnosti, o njegovih značajskih potezah, razpoloženju in odnosu do samega sebe. Medija nebesedne komunikacije sta tudi prostor in čas. Tretji del opisuje tudi lastnosti darovalca in obdarovanega ter druge pomembne elemente, na katere moramo biti pozorni, kadar komuniciramo prek daril. V četrtem delu je na kratko predstavljena družba Hit. Prikazana so tudi pravila poslovnega bontona pri nebesednem poslovnem komuniciranju, ki naj bi jih upoštevali in izvajali zaposleni v igralnicah, kjer delam že vrsto let.

*Ključne besede:* komunikacija, poslovni bonton, govorno komuniciranje, pisno komuniciranje, govorica telesa, osebna urejenost

## ABSTRACT

The aim of this diploma paper is to show, using Slovene and other literature as well as personal experience, the role and meaning of the polite behaviour in communication with clients. Business communication is a way of public communication and has a very important role in this time of intense communication.

This diploma paper is composed of four parts: the meaning of communication is introduced in the first part, followed by the definition of business communication, business manners and the development of both. The second part is composed of division and definition of the business behaviour in verbal communication. Non-verbal communication, introduced in the third part, can in specific cases replace verbal communication. Body language, hygiene and tidiness all say something about the person's personality, character features, his or her mood and about his attitude towards him or herself. Time and place are also the media of non-verbal communication. The third part describes features of the people, who give and receive gifts, as well as other important elements, worth paying attention to, when we communicate via gifts. The Hit company is briefly introduced in the fourth part. The rules of business manners in non-verbal business communication are also described and they should be followed and performed by employees in the casinos, where I have been working for many years.

*Key words:* communication, business manners, verbal communication, written communication, body language, personal hygiene

UDK: 316.77:395(043.2)



## VSEBINA

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Uvod</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>Poslovno komuniciranje in poslovni bonton</b>  | <b>3</b>  |
| 2. 1     | Pomen komuniciranja   | 3         |
| 2. 2     | Opredelitev poslovnega komuniciranja  | 3         |
| 2. 3     | Opredelitev poslovnega bontona  | 4         |
| 2. 4     | Komuniciranje in bonton nekoč in danes  | 5         |
| <b>3</b> | <b>Poslovni bonton pri besednem poslovnem komuniciranju</b>   | <b>7</b>  |
| 3. 1     | Govorno komuniciranje   | 7         |
| 3. 1. 1  | Neposredno poslovno komuniciranje   | 8         |
| 3. 1. 2  | Komuniciranje po telefonu   | 13        |
| 3. 2     | Pisno komuniciranje   | 16        |
| 3. 2. 1  | Poslovno dopisovanje  | 17        |
| <b>4</b> | <b>Poslovni bonton pri nebesednem poslovnem komuniciranju</b>                                       | <b>21</b> |
| 4. 1     | Govorica telesa   | 21        |
| 4. 2     | Prostor in čas  | 25        |
| 4. 3     | Osebna urejenost  | 27        |
| 4. 3. 1  | Obleka in obutev  | 27        |
| 4. 3. 2  | Osebni predmeti   | 29        |
| 4. 3. 3  | Osebna higiena in negovanost  | 31        |
| 4. 4     | Poslovna darila   | 31        |
| 4. 5     | Nekaj nasvetov glede nebesednega komuniciranja  | 33        |
| 4. 6     | Kulturne razlike in zanimivosti   | 33        |
| <b>5</b> | <b>Prikaz pravil poslovnega bontona pri nebesednem poslovnem komuniciranju v podjetju Hit, d.d.</b> | <b>37</b> |
| 5. 1     | Predstavitev podjetja   | 37        |
| 5. 2     | Govorica telesa   | 39        |
| 5. 3     | Osebna urejenost  | 41        |
| <b>6</b> | <b>Sklep</b>  | <b>43</b> |
|          | <b>Literatura</b>   | <b>45</b> |



## 1 UVOD

Komunikacija je ena najpomembnejših dejavnosti v življenju. Že od rojstva se otrok uči prilagajanja neposredni okolici z razvijanjem čutov, ki jih kasneje uporablja za sporazumevanje. Življenje v družbi ni mogoče brez komuniciranja, ki je danes zelo pestro in množično opravilo. Od komunikacije je odvisen naš obstoj, saj ves sodobni svet temelji na hitri in uspešni komunikaciji. Glede na to, da nas drugi raje presojuje po tem, kako naredimo, kot po tem, kakšni smo, je treba le-temu nameniti veliko pozornosti. Človek s komunikacijo izraža svojo notranjost, obenem pa kaže svoj odnos do sebe in drugih.

Poslovno komuniciranje je oblika javnega komuniciranja in ima v dobi intenzivnih komunikacij pomembno vlogo. S profesionalnim ravnanjem v komunikacijskem procesu, z uporabo sodobnih tehnik in metod poslovnega komuniciranja je mogoče veliko pridobiti. Kdor ravna na ta način, si ustvarja uspešno prihodnost.

Lepo vedenje ima v vsaki družbi pomembno vlogo, posamezniku namreč omogoča, da se lažje promovira oziroma uveljavi in prilagaja splošnim normam obnašanja. Olikano vedenje vpliva na poslovno uspešnost in na uspešno vodenje ljudi. V deželah z razvitimi tržnimi odnosi se tega zavedajo in poslužujejo, saj si je tako mogoče izboriti precejšnjo prednost v vedno ostrejšem konkurenčnem boju za stranke.

Namen diplomske naloge je prikazati vlogo in pomen olikanega vedenja pri komuniciranju s strankami. Glede na delo, ki ga opravljam že nekaj let, in na to, da v današnji družbi skoraj ni človeka in organizacije, ki ne bi česa prodajala, pa naj bodo to proizvodi ali storitve, sem se odločil, omenjeno dilemo obravnavati tudi iz tega zornega kota. Dejstvo namreč je, da se komunikacijske aktivnosti znotraj podjetij in med njimi opravljajo z namenom doseganja enega samega končnega cilja: prodati. A ne za vsako ceno. Zato je nadvse pomembno, kako to počnemo, če želimo biti uspešni.

Diplomska naloga je sestavljena iz štirih delov: V prvem delu sem skušal predstaviti, kakšen je pomen komuniciranja, ter opredeliti poslovno komuniciranje, poslovni bonton in njun razvoj. Drugi del obsega delitev in opredelitev poslovnega bontona v besednih oblikah komuniciranja. Besedno komuniciranje se deli na govorno in pisno. Med govorne komunikacije so med drugim uvrščeni razgovori in sestanki, ki sem jih predstavil. Oblike pisnega komuniciranja so različna sporočila, zapisana s

simboli, besedami in znaki, ki se prenašajo z različnimi mediji (pisma, voščila, časopisi itd.). Nebesedna komunikacija, ki je predstavljena v tretjem delu, lahko v določenih primerih nadomesti besedo. Govorica telesa, higiena in negovanost pripovedujejo o človekovi osebnosti, o njegovih značajskih potezah, razpoloženju in odnosu do samega sebe. Medija nebesedne komunikacije sta tudi prostor in čas. Tretji del opisuje lastnosti darovalca in obdarovanega ter druge pomembne elemente, na katere moramo biti pozorni, kadar komuniciramo prek daril. V četrtem delu sem na kratko predstavil podjetje HIT in prikazal pravila poslovnega bontona pri nebesednem poslovnem komuniciranju, ki naj bi jih upoštevali in izvajali zaposleni v igralnicah, kjer delam že vrsto let.



## **2 POSLOVNO KOMUNICIRANJE IN POSLOVNI BONTON**

### **2. 1 Pomen komuniciranja**

Pojem komuniciranja izhaja iz latinske besede 'communicare' in pomeni posvetovati se, posredovati misli, razpravljati, sporočiti, vprašati za nasvet (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1991, 393). Opredelitev pojma komunikacije je v literaturi zelo različna.

Človek je družabno bitje, ki poleg hrane in zavetja potrebuje tudi socialne in druge medsebojne stike. Ljudje si izmenjujejo najrazličnejše informacije s številnimi nameni. Nekatera sporočila nam lajšajo življenje, druga pa so namenjena navezavi prijateljskih in poslovnih stikov. Če oseba želi komunicirati s sogovornikom, ne zadošča le njena želja, ampak mora najti tudi način komunikacije, zato obstajajo različne oblike sporazumevanja in izmenjave sporočil.

Najosnovnejšo in hkrati najstarejšo obliko izražanja predstavlja govorica telesa, s katero se odražajo spremembe v duševnem dogajanju. Kljub temu sta se razvila tudi govor in pisava, ki nam omogočata lažje in trajnejše komuniciranje. Verbalna sporočila, ki jih oddajamo ali sprejemamo, so pogosto pomanjkljiva zaradi slabega izražanja ali motenj. Tovrstne ovire v komuniciranju lahko do določene stopnje premosti poznavanje in pravilno tolmačenje govorice telesa.

### **2. 2 Opredelitev poslovnega komuniciranja**

Poslovno komuniciranje se po nekaterih lastnostih razlikuje od preostalega komuniciranja. To je sporazumevanje, ki poteka v organizacijah in med podjetji, v katerih delujejo udeleženci komuniciranja, to so pošiljatelji in prejemniki, in sporočilo, ki le-te povezuje. Komunicirajo ljudje, in ne organizacije, zato so pogoj za učinkovito komuniciranje znanja o vedenju ljudi.

Poslovno sporazumevanje je ciljno delovanje, katerega temeljni cilj so koristi posameznika, skupine, enote, podjetja ali druge organizacije. Velik del poslovnega sporazumevanja predstavlja informiranje drugih, posredovanje informacij vseh vrst in na vse možne načine, pa tudi skupno snovanje in usklajevanje. Poleg informiranja ima poslovno sporazumevanje nenazadnje tudi namen vplivati na druge ljudi, kar nam uspe

le, če imamo zanj dovolj moči, ki nam jo dajejo osebni ugled, položaj in zlasti razumevanje ter povezovanje interesov ljudi.

Brez komunikacij ni mogoče poslovno delovati. Z njimi rešujemo številne probleme, usklajujemo tržne posle, raziskujemo tržišča, se pogajamo ... Razvoj podjetij in tehnologije nenehno stopnjujeta količino informacij, ki se pretaka v poslovnem komuniciranju, vendar pa več komuniciranja prinaša večjo informiranost in boljše razumevanje le, če temelji na pozitivnih stališčih (Možina 1995, 23).

### **2. 3 Opredelitev poslovnega bontona**

Poslovni bonton je poslovna kategorija, je nevidni člen v pogodbi, je nenapisan zakon. Povezan je z razvojem človeške kulture in je neločljiv del našega obnašanja v okoliščinah, ki jih določa cilj poslovnega uspeha. Poslovno obnašanje je vedno tudi del predstavitve sebe in sočasno tudi predstavitev delovne organizacije, v kateri smo zaposleni. S poznavanjem standardnih oblik poslovnega obnašanja in obvladovanjem poslovnega protokola poslovni ljudje izražajo medsebojno upoštevanje in spoštovanje, poudarjajo učinkovitost poslovanja (Knežević 2005, 128). Pomembne poslovne uspehe v vsakdanjem poslovanju ni težko dosežati, če smo se umetnosti občevanja z ljudmi naučili že na začetku poslovne kariere. Če želimo, da bo imelo poslovno komuniciranje koristne posledice, se moramo vseh oblik komunikacije pravilno naučiti.

Lepo vedenje – bonton (savoir vivre, manners, etiquette, gutes Benehmen) (Šircelj 1992, 9) je skupek dogovorjenih norm, pravil, vedenja med ljudmi istega ali podobnega kulturnega kroga.

Vera, vzgoja, navade, kulturna dediščina, politika in vrsta drugih družbenih pojavov in dogajanj vplivajo na posameznika tako, da so v različnih položajih in okoliščinah odzivajo primerno družbenemu okolju, vendar najpogosteje drugače, kot je v navadi v kakšni drugi družbeni skupini (Osredečki 1998, 7).

Z bontonom so se kultivirali medčloveški odnosi, nenazadnje tudi poslovni. Pravila, zapovedi in prepovedi so določali in ponekod še določajo, kdo je kdo in kje naj bo kdo. Bonton ni znanost, vendar že dolgo razpravlja o sistemu nujnih, jasno oblikovanih življenjskih dejstvih, kot so družina, skupno in samsko gospodinjstvo, osebna higiena, način komuniciranja v različnih položajih ter okoliščinah in podobno. Pravila lepega vedenja ne revolucionarno spreminjajo sveta, ampak se spreminjajo

skupaj z njim, kar pomeni, da jih moramo sprejeti in predvsem kar najbolj upoštevati.

Poslovni bonton naj bi usmerjal posle med posamezniki in njihovimi podjetji, da bi uspešno in z dobičkom sodelovali, ustvarjali in ohranjali uspešne dolgoročne odnose ter izboljšali možnost za lasten razvoj in napredovanje. Dobre poslovne navade pomenijo "komercialno" uporabo sprejemanja osebnega mnenja.

Temeljno vodilo lepega poslovnega vedenja je premišljena skrb za interese in čustva drugih ljudi. Skrb za občutke drugih v poslovnem vedenju prikazuje šest pravil poslovnega bontona (Robinson 1997, 10):

- poštenje – pošteno in iskreno ravnanje,
- manire – nesebično, olikano in disciplinirano obnašanje,
- osebnost – sporočanje svojih vrednot, odnosov in ravnanj skozi svoje vedenje,
- videz – skrb za urejenost,
- skrb za druge – proučevanje položaja iz vidika sočloveka,
- tehtnost – premišljeno komuniciranje.

## **2. 4 Komuniciranje in bonton nekoč in danes**

Kultura vedenja je z vsemi našimi zavednimi ali nezavednimi sporočili del sporazumevanja med ljudmi in je temelj splošne kulture. Kultura je seštev ek zgodovine, tradicije, izkušenj, znanja, verovanja, navad, odnosov, vrednot. Med sestavine kulture življenja sodijo kultura obnašanja, kultura bivanja, kultura govora, prehranjevanja, pitja, kultura oblačenja ..., sem sodi tudi umetnost (Kneževič 2005, 11).

Že v davnini, ko je človek začel razmišljati o sebi, je ugotovil različnost svojega bistva od drugih živih bitij. Drugi vidik človekove različnosti od ostalih živih bitij zajema področje čustev. Nadaljnjo človekovo različnost predstavlja njegov socialni razvoj, ko se človek s socializacijo v nekaj letih spremeni v sodobno kulturno osebnost. Danes se navedenim vidikom pridružuje še novi vidik človekove izjemnosti, to je sposobnost komuniciranja, s čimer si je človek nadel tudi oznako homo communicus.

Komuniciranje kot veda ima svoje začetke že v stari Grčiji, močno pa se je razvila, ko se je človek zavedel njegovega pomena. Sicer pa je komuniciranje staro toliko kot človek, saj je komunikacija vez med ljudmi in brez te vezi ni mogoč obstoj družbe, ki je za človeka kot družbeno bitje temeljnega pomena. Prav toliko kot komuniciranje je star tudi bonton kot skupek norm in pravil vedenja oziroma komuniciranja, saj dajejo prav

dogovorjena pravila potreben oz. specifičen pomen konkretni komunikaciji.

S spreminjanjem družbe skozi zgodovino lahko spremljamo tudi spreminjanje načina komuniciranja, ob njem pa tudi spreminjanje bontona. V prazgodovini je imela primarni pomen nebesedna komunikacija, nato pa je opazen vse večji razvoj besednega komuniciranja, predvsem od retorikov v stari Grčiji do poveljnih časov, medtem ko je pospešen razvoj nebesedne komunikacije ponovno v ospredju po drugi svetovni vojni z razvojem telekomunikacijske in računalniške tehnike.

S komuniciranjem se je sočasno spreminjal tudi bonton, ki so ga narekovali najvplivnejši in ekonomsko najmočnejši družbeni krogi določenega obdobja. V dobi baroka, ko so bila pravila lepega vedenja in komuniciranja precej bolj "fina in toga" (Osredečki 1988, 7), sporočila pa tudi precej bolj dvoumna in netočna od današnjih, je razvoj komuniciranja in bontona dosegel svoj razcvet. Danes težita komuniciranje in bonton predvsem k bolj sproščnemu obnašanju in komuniciranju. Medčloveški odnosi so vse bolj neposredni, uglajenost se umika praktičnosti. Prav tako kot bonton se je nepotrebnega balasta znebila tudi komunikacija, ki je v zadnjem času postala zelo natančna, precizna, nedvoumna, logična in direktna v svoji sporočilnosti. Takšnemu razvoju je v veliki meri botroval razvoj računalništva in informatike, ki od nas ne zahtevata veliko olike, ampak le natančnost informacij, poleg tega pa tudi dejstvo, da moč – ter z njo čas in denar – v današnjem svetu predstavljajo točnost, natančnost in sporočilnost informacije, pri čemer ni več prostora za "baročno" obliko komuniciranja. Razkošnost sodobne tehnologije presenetljivo malo prispeva k vsebinskemu bogastvu poslovnega komuniciranja in odzivanja med ljudmi, vendar je kljub temu nepogrešljiva.

### **3 POSLOVNI BONTON PRI BESEDNEM POSLOVNEM KOMUNICIRANJU**

Besedno komuniciranje je lahko govorno ali pisno.

#### **3. 1 Govorno komuniciranje**

Govorno-slišno komuniciranje je tisti del komuniciranja, v katerem podajamo informacije z besedo. Temu delu komuniciranja daje ključni pomen beseda in način njenega glasovnega podajanja. Deli se na neposredno ali "iz oči v oči" in posredno govorno komuniciranje, ki poteka prek medijev (radija, televizije, telefona ...).

Nosilec informacije je glas z vsemi svojimi značilnostmi. Osnovni čutili za izvajanje govorno slišne komunikacije sta jezik in uho oz. sluh in sta brezpogojno potrebna za delovanje komuniciranja.

Govorno komuniciranje obsega nagovore, formalizirane nagovore med dvema osebama ali v skupini in neformalne govorice.

Njegove prednosti so, da poteka hitro, običajno obsega tudi povratno informiranje in omogoča sočasno komuniciranje z več ljudmi, daje možnost presoje skladnosti besednega in nebesednega sporočanja ter omogoča neposredno preverjanje razumljivosti in zasebnosti. Slabosti govornega komuniciranja se pokažejo, kadar si sporočilo predaja večje število ljudi. Čim več jih sodeluje v prenašanju sporočila, tem večja je možnost, da se bo v komuniciranju pojavila neurejenost (informacije v sprejetem sporočilu se močno razlikujejo od oddanega sporočila). Pomanjkljivost govornega komuniciranja je tudi v tem, da le-to ni dokumentirano in ima manjšo dokazno vrednost.

Govorno komuniciranje je najpreprostejša in najstarejša komunikacijska oblika v poslovnem življenju. Človek se med pogovorom trudi, da bi kar najbolj razumljivo in čim lepše oblikoval svojo misel, zato da bi sogovornika o nečem obvestil, se z njim o nečem sporazumel, ga za kaj pridobil in pri njem dosegel svoj poslovni cilj (Osredečki 1989, 64).

Govorno komuniciranje je dragocena veščina. Kdor jo obvlada, je v poklicnem življenju uspešnejši. Pogosto je izid pogajanj odvisen od spretnosti vodenja poslovnega pogovora. Pri tem je zelo pomembna uporaba govornega bontona, ki se je včasih sploh

ne zavedamo, saj se z njim srečujemo iz dneva v dan, od rojstva do smrti. Ravno to pa ločuje govorni bonton od poslovnega. Medtem ko se človek uporabe govornega bontona v družabnem komuniciranju največkrat ne zaveda, se mora le-tega v poslovnem komuniciranju močno zavedati, saj se v nasprotnem primeru hitro oddalji od zastavljenega cilja, kar pomeni, da se mora vsakdo, ki želi obvladati govorni bonton, tega tudi naučiti.

Splošna pravila ustnega komuniciranja so naslednja (Kavčič 2000, 154–164):

- **Regulativna pravila.** Mogoče jih je prekršiti z manjšimi bolj ali manj sprejemljivimi učinki. Primer takšnega ravnanja je, da govornika med govorjenjem ne prekinjamo, saj ima vsak pravico povedati svoje mnenje.
- **Konstitutivna pravila.** Ni jih mogoče kršiti brez večjih posledic. Posledice so predvsem poslabšanje medsebojnih odnosov med govornikoma. Primer je nasilno nenapovedano prekinjanje pogovora; s tem je kršeno pravilo soglasnega zaključka pogovora.
- **Druga pravila.** Pri vzpostavljanju odnosov ali izmenjavi idej ne govorimo prepočasi, preveč formalno in ne ponujamo samo uglajenih miselnih idej, ker to ne omogoča skupnega miselnega procesa.
- V pogovoru ne uporabljamo samo klišejev, ker je to dolgočasno in krši pravilo, da je treba v pogovoru povedati kaj, kar je zanimivo za poslušalca.
- Govoriti brez klišejev tudi ne gre, saj ti zmanjšujejo gostoto podanih informacij.

### ***3. 1. 1 Neposredno poslovno komuniciranje***

Neposredno komuniciranje je komuniciranje, za katerega je značilno, da med sporočevalcem in prejemnikom sporočila ni nobenega posredniškega sredstva. Pogovor je izmenjava sporočil med dvema ali več osebami. Uspešnost pogovora ni odvisna le od naših jezikovnih sporočil, temveč tudi od naših čustev, naravnosti in energije (Knežević 2005,158). Primer tega načina komuniciranja je pogovor med osebama, ki skupaj sedita v pisarni. Učinkovitost komuniciranja je odvisna predvsem od psiholoških dejavnikov pri obeh udeležencih. Seveda pa se ta prednost zmanjša, če je v neposrednem besednem komuniciranju zaporedoma udeleženi več ljudi (Kavčič 2000, 47).

### *Poslovni bonton pri poslovnem razgovoru*

Poslovni razgovor se od družabnega, zasebnega razlikuje po ciljnosti: za poslovni razgovor je značilno neposredno, sočasno komuniciranje – dvosmerno ali večsmerno, pač glede na število udeležencev (Možina idr. 1995, 114).

Govorna kultura ni samo prirojena spretnost, ampak je odvisna predvsem od jasnih misli govorca. Če se hočemo ogniti improviziranju, se moramo na poslovni razgovor dobro pripraviti. Poslovni razgovor ima namreč cilje in strategije; obsega uvod, kjer s sogovornikom uskladimo cilje, jedro, kjer posredujemo, sprejemamo, usklajujemo, prilagajamo in zavračamo informacije in dokaze, ter sklep, ki obsega povzetek dogovorov.

Prve značilnosti bontona (Osredečki 1990, 64) udeležencev komuniciranja se kažejo že v odločitvi in pobudi (prošnji, vabilu), da do razgovora sploh pride. Nadalje se bonton kaže v pripravah na razgovor. Obseg priprav je odvisen od pomembnosti pogovora, njegove vsebine, časa, ki nam je na voljo, in števila udeležencev. Dober predhodni razmislek nam bo pomagal, da sogovornika ne bomo utrujali s praznimi besedami, ponavljanjem in jecljanjem. Ob tem se je treba zavedati, da je razgovor dvogovor, zato sogovorniku pustimo do besede. Običajno je celo boljše, da več poslušamo, kot govorimo, saj takrat prejemamo, medtem ko med govorjenjem le dajemo.

Sogovornika vselej poslušamo do konca in ga ne prekinjamo. Umetnost poslušanja ni nič manj pomembna od umetnosti govorjenja. Kadar se zgodi, da nam sogovornik seže v besedo, ga pustimo, da nam pove svoje, sami pa se ne pustimo zmešati in nadaljujemo z vodilno mislijo. Med aktivnim poslušanjem sogovorniku kažemo svoje občutke in stališča tudi s kretnjami, obrazom in pogledi, s čimer potrjujemo, da ga slišimo, z njim soglašamo, vrednotimo ali se čudimo. Govorjenje obsega posredovanje informacij o zadevi, stališč predlogov, ugovorov usmeritev itd. Samo govornica je praviloma premalo, zato je priporočljivo tudi sočasno posredovanje slike ali risbe, modela, celo vonja in okusa.

Da bi poslušali, tudi sprašujmo. Vprašanja so umestna, kratka, dobro oblikovana in velikokrat sama prinesejo stališča in dogovore, ki bi jih sicer morali sami predlagati, neprimerno pa je postavljati usmerjena, navajajoča vprašanja, s katerimi sogovorniku

vsiljujemo stališča in odločitve.

Svoje argumente navajamo razumljivo in jedrnato; kar pomeni, da jih ne sme biti preveč, tako da nam sogovornik lahko sledi. Ko razložimo svoje poglede, pustimo sogovorniku, da izrazi svoje mnenje in oblikuje svoj odgovor. Če smo na razgovor dobro pripravljene, nam ni težko obvladati položaja, in torej popuščamo pri nebitvenem, pri bitvenem pa spodbujamo sogovornika, da začne misliti po naše.

Zelo pomembno je, da izpolnjujemo dogovore in ne pozabljamo na obljube in sprejete obveznosti. Kdor dogovorjenega ne spoštuje, goljufa sogovornika, v poslovnem svetu pa je vsaka izrečena beseda ali obljuba prav tako zavezujoča kot pogodba. Poštenost je temelj vsake olike.

Čas je zelo pomembna komponenta poslovnega razgovora, zato se že na začetku pogovora dogovorimo, koliko bo trajal in kaj bo obsegal. Neprijetno je, če se sogovorniku mudi, se preseda in pogleduje na uro, mi pa pogovor zavlačujemo. Če na koncu ostane na razpolago še kaj časa, je priporočljivo imeti pripravljeno dodatno, kratko in zaokroženo temo ter jo, če se sogovornik z njo strinja, tudi obdelati. Ponavadi zaključi razgovor oseba, ki ga je predlagala, vendar to ni obvezujoče. Na začetku in na koncu srečanja je pomembna točnost, pomenljiva pa je tudi izbira termina, čeprav ji zaradi vsesplošnega pomanjkanja prostora in časa, ni treba vedno namenjati pretirane pozornosti.

### *Poslovni bonton pri poslovnem sestanku*

Haynes (v: Kavčič 2000, 232) pravi, da o *sestanku* govorimo, kadar se zberejo trije ljudje ali več s skupnimi cilji in kjer je komunikacija (besedna ali/in nebesedna) najpomembnejše sredstvo za doseganje teh ciljev. Na poslovnem sestanku se o nečem razpravlja, dogovarja, sklepa in to početje ima vedno neki cilj.

Obstajata dve glavni vrsti sestankov (Tavčar 1995, 47), in sicer informativni sestanki, namenjeni posredovanju informacij (isto informacijo racionalneje posredujemo na sestanku vsem skupaj kot vsakemu posebej), in urejevalni sestanki; na teh udeleženci urejajo zadeve podjetja ali druge organizacije. Sestanek ima uvodni del, jedro s spodbujanjem, usmerjanjem in obvladovanjem razprave ter sklepni del.



Poslovni sestanek tvorijo udeleženci, zato je pomembno, kdo bodo prisotni in koliko jih bo. Sestanek mora biti za udeležence privlačen, koristen in pošten. Uspešen sestanek je tisti, s katerega odhajajo udeleženci zadovoljni, ker je vsak zase prejel večje ali manjše koristi. Priprave v marsičem določajo uspešnost sestanka. Olikan poslovni sestanek se začne z zbiranjem udeležencev. Preveliki sestanki so okorni, ugodno število udeležencev je med pet in devet, kvečjemu enajst (Tavčar 1997, 34).

Sledi določanje termina in kraja sestanka, nanj pa vlivata tudi prostor in oprema. Med odločilnimi dejavniki je sedežni red, zlasti na daljših, večjih in bolj formaliziranih sestankih. Pomembnejše udeležence je primerno prej povprašati po njihovih željah in možnostih. Naslednji korak je skrb za vabila. Dobro in olikano pisno vabilo napove, kdo sklicuje sestanek in kdo ga bo vodil, kdaj in kje se bo začel in kdaj predvidoma končal, navaja teme sestanka in udeležence. Udeleženci naj prejmejo vabilo pravočasno, to je običajno tri do pet dni pred sestankom. Dan ali dva pred sestankom je vljudno preveriti, ali vabljeni udeleženci pridejo. Vodja sestanka pričaka udeležence in jih posamično pozdravi, če je potrebno, jih tudi predstavi. Sestanek je treba začeti točno ob napovedani uri. Vodja spodbuja potek razprave, pri tem upošteva interese in stališča udeležencev, odpravlja zadržke, krepi ustvarjalnost in skrbi, da se sestanek ne oddalji od zastavljene vsebine. Sestanek uspe le, če udeleženci na njem sprejeta stališča in sklepe vzamejo za svoje. Zato so vse faze sestanka usmerjene v snovanje primernih sklepov in dogovorov. Vodji lahko zelo pomaga nekdo od udeležencev, ki mu vodja zaupa (Tavčar 1995, 62).

Sestanek sam še nima učinka, zato je pomembno, da udeleženci sklepe dosledno in zavzeto izpolnjujejo. Pri tem jim bistveno pomagajo dober zapis o sestanku in jasno oblikovani sklepi.

Pomembnejše sestanke je treba ocenjevati in jih izboljševati, posebej tiste, ki se ponavljajo v rednih časovnih presledkih. Za izboljševanje sestankov so pomembne povratne informacije, ki jih vodja sestanka pridobi od udeležencev. Pomembno je tudi, da si vodja sestanka in udeleženci občasno zastavijo vprašanja o lastni učinkovitosti in uspešnosti na sestankih.

### *Predstavitev, pozdrav in slovo ter poslovni bonton*

Srečanje več ljudi je uspešno, če učinkovito komunicirajo med seboj vsi udeleženci. Če se ne poznajo, če ne vedo, kdo je kdo, tega ne morejo. Zato ima predstavljanje pri poslovnih stikih posebno mesto (Tavčar 1997, 22, 23). Najbolje je, da ljudi, ki se ne poznajo, seznanimo neka tretja oseba, sicer pa udeležence najpogosteje predstavi gostitelj oziroma tisti, ki jih je povabil, denimo, poslovni partner, mentor ali prijatelj. Če se srečanja udeležuje več oseb z dveh različnih strani, na primer podjetij, jih predstavljata vodji obeh skupin. Če smo sami, nas največkrat predstavi najvišji po položaju med navzočimi.

Pri predstavljanju velja prednostna razvrstitev. Praviloma predstavljamo prišleka navzočim, mlajšega starejšemu, nižjega po hierarhični lestvici v podjetju višjemu, gospoda dami, neznanega znancu.

Velikokrat se zgodi, da ni nikogar, ki bi nas predstavil. Povabljeni smo, vstopimo in se pomešamo med obiskovalce. V takih primerih pristopimo do osebe, ki se ji želimo predstaviti, se srečamo s pogledi, pozdravimo in se sami predstavimo. Kadar se ljudje drug drugemu predstavijo sami, je pomembno, da si zapomnijo ime in priimek sogovornika.

Pozdravljanje ni dolžnost, temveč pravica. S pozdravom potrjujemo, da se poznamo, izrečemo prijazno besedo, pustimo dober vtis (Tavčar 1997, 24). Pozdravljanje in predstavljanje sta si v marsičem podobna. Najpreprostejši je bežen pozdrav na cesti, ki je odvisen od krajevnih navad in časa, pri pravem pozdravu pa se ustavimo in si največkrat tudi sežemo v roko. Pozdravljanje je pogosto povezano s predstavljanjem. Pozdravljamo lahko tudi večjo skupino ljudi na prostem ali v zaprtem prostoru. Kadar je veliko navzočih in nočemo zbujati pozornosti, pozdravimo z nagibom glave pri vstopu. Pri majhnih skupinah je smiselno najprej pozdraviti vse skupaj: "Lepo pozdravljeni!" ali "Dober večer vsem skupaj!", nato sledi posamično pozdravljanje. Pozdravljanje opravimo po prednostni razvrstitvi, kadar pa bi bilo preveč zapleteno si že ob pozdravu izprosimo poenostavitev: "Saj dovolite, da se pozdravim z vsemi po vrsti?". Za gospode se pri pozdravljanju spodobi, da vstanejo, dame pa lahko obsedijo.

Oditi brez pozdrava ni olikano, predvsem iz manjše skupine. Kadar odhajajo vsi hkrati, je poslavljanje preprosto, ponavadi vsevprek. Olikano je, da stisnemo roko in rečemo kako ljubeznivo besedo. Koga lahko tudi prezremo, nikoli pa ne odidemo, ne da bi se poslovili od gostitelja, sklicatelja oz. vodje sestanka. Če bi se radi z gostiteljem še pogovorili, ga prosimo za nekaj minut pozornosti, potem ko se poslovimo od vseh ali kdaj kasneje. Ne silimo vanj, če je pozno, če se mu mudi ali če je utrujen. Če odhajamo prvi iz manjše skupine, je prav, da to malo prej napovemo in se opravičimo, vstanemo in se poslovimo od vseh skupaj, vsekakor pa od sklicatelja sestanka ali gostitelja. Brez slovesa lahko odidemo le iz zelo velikih skupin, kjer nas nihče ne bo posebno pogrešal, a tudi takrat, če je le mogoče, poiščemo gostitelja, mu namenimo nekaj prijaznih besed, se zahvalimo za povabilo, se poslovimo in potem neopazno odidemo.

### ***3. 1. 2 Komuniciranje po telefonu***

S telefonom, ki ga je leta 1876 izumil Američan Alexander Graham Bell, je človeštvo dobilo možnost za komuniciranje na daljavo. Telefoniranje je zaradi enostavnosti najpogostejši nadomestek za osebne stike in za pisno sporazumevanje, čeprav jima ni enakovredno. Poslovno telefoniranje je poslovni razgovor na daljavo; sogovornika si nista fizično blizu, vendar sta v stiku brez prekinitev.

Tudi komuniciranje po telefonu ima prednosti in slabosti. Prednosti telefonskega pogovora v primerjavi z drugimi oblikami komunikacije so (Kavčič 2000, 209):

- hitrost vzpostavitve zveze med sogovornikoma,
- priročnost vzpostavljanja zveze,
- nizka cena,
- hitrost povratne informacije,
- večja neposrednost kot pri drugih posrednih oblikah,
- relativna zasebnost.

Med pomanjkljivosti telefonskega pogovora sodijo predvsem:

- omejenost na besedne in zvočne signale,
- omejena zasebnost,
- nedokumentiranost.

Tudi za telefonske pogovore velja bonton. Glede na to, da je telefon najbolj uporabljen medij medosebne, posredne govorno-slišne komunikacije, je presenetljiva nizka raven njenega bontona, čeprav se stanje na tem področju predvsem v poslovnem telefonskem komuniciranju izboljšuje.

Za neuspešno poslovno komuniciranje ni vedno kriva vsebina pogovora, ampak način njegovega poteka, zato je zelo pomembno, da obvladamo bonton v telefonskem pogovoru. S stopnjo bontona v telefonskem komuniciranju se izkazujejo osebne in druge značilnosti udeležencev pogovora in institucij, ki jih ti predstavljajo.

Tako kot druge oblike komuniciranja tudi telefonsko komuniciranje zahteva temeljito pripravo na pogovor, h kateri sodi zlasti izbira primerne časa za telefoniranje, ki je velikokrat odločilen dejavnik uspešnosti pogovora. Splošno velja kot neprimeren čas za telefoniranje začetek in konec delovnega dne, odmor ter konec delovnega tedna. Poslovni klici sogovornika na dom so primerni le, če da klicani zanje že v naprej pobudo ali iskreno privolitev in v resnično nujnih primerih, vendar je za to neprimeren čas pred sedmo uro zjutraj, po začetku televizijskega dnevnika, v soboto zvečer in v nedeljo zjutraj. Kadar se kliče v zelo oddaljene kraje, je priporočljivo premisliti, koliko je takrat ura pri sogovorniku.

Pripraviti je treba tudi primerno vzdušje za telefonski pogovor, kar pomeni, da se izloči hrup in druge šume in da se kličočiči udobno namesti. Pisalo, beležka in kalkulator so lahko v veliko pomoč, zato jih je smiselno vnaprej pripraviti. Priprava na telefonski pogovor je zelo odvisna od tega, katero temo obravnavamo in koliko poznamo klicanega, od jezika pogovora (temeljitejša priprava je potrebna, če je pogovor v tujem jeziku) in tudi statusa klicanega glede na status klicatelja.

Pogovor je sestavljen iz več delov in je odvisen predvsem od primerne priprave. Klic lahko opravi klicatelj sam, njegova tajnica ali telefonist iz telefonske centrale. Telefon naj zvoni od tri- do šestkrat. Sledi odziv. Če se oglasi odzivnik, se predstavimo (ime, podjetje, telefon), povemo, čemu kličemo, in predlagamo nadaljnje ukrepanje (bomo ponovili klic, prosimo za povratni klic). Govorimo zelo razločno in počasi. Če se oglasi tajnica, pozdravimo, se predstavimo in vprašamo po klicanem. Če je ta odsoten, sledi dogovor s tajnico o nadaljnjem ravnanju. Kadar nekoga večkrat zaporedoma zaman kličemo, vljudno vprašamo, kdaj bi bilo najprimerneje, da ga spet pokličemo.

Ob stiku s klicano osebo se najprej predstavimo, čeprav smo že povedali tajnici, kdo smo. Predstavitev je kratka in jasna ter podana počasi (ime, priimek, podjetje). Prav je, da povemo, koliko časa potrebujemo, in povprašamo, ali je čas za pogovor primeren, ter navedemo vsebino pogovora. Za govorjenje po telefonu veljajo isti koncepti kot za vsak poslovni razgovor, za urejanje nasprotij ali pogajanja. Paziti moramo na podajanje in izgovorjavo po pravilih retorike; uporabljamo aktivni pristop, govorimo počasi in razločno, glas naj zveni ljubeznivo in jasno.

Sprejemanje in poslušanje je v telefonskem razgovoru še pomembnejše kot v neposrednem razgovoru, zato sogovorniku vedno znova jasno potrjujemo, da smo ga slišali in razumeli ("razumem", "da").

Teme, ki jih težko urejamo po telefonu, skušamo prenesti na osebni stik ali pisno sporazumevanje.

Telefonske pogovore si je priporočljivo zapisovati, najbolje v beležnico. Čeprav tak zapis nima formalne veljave, je uporaben ob morebitnem poznejšem pojasnjevanju. Pomenljiv je tudi odziv klicanega. Neprijazno, hladno oglašanje lahko podjetju škodi pri navezavi poslovnih stikov. Na telefonski klic se odzovemo takoj, pozdravimo in se predstavimo. Klicani mora obvezno predstaviti podjetje s celotnim ali skrajšanim imenom. Čeprav včasih prejmemo več klicev hkrati, si je treba prizadevati za strpnost, obenem pa govoriti razločno in prijazno. Tudi če je stranka slabo razpoložena ali zadirčna, je treba ohraniti umirjen in uglajen odnos. Stranka mora vedno čutiti, da se trudimo izpolniti njeno željo.

Če v podjetju deluje telefonska centrala, je koristno, da ima telefonist opravljen kratek tečaj o vljudnostnem telefoniranju, kajti neprijazno srečanje s telefonistom lahko pri strankah pokvari sicer dober vtis o podjetju.

Kadar pusti stranka klicanemu sporočilo, naj jo pokliče, mora to tudi storiti, saj ni vljudno, da se izmika ali iz malomarnosti celo pozabi odgovoriti na klic. Če se to zgodi, naj iskreno prizna, da je imel obilico obveznosti in ni utegnil, obenem pa se opraviči in dogovori za naslednji rok.

Najprimerneje je pogovor zaključiti takrat, ko sogovornika izčrpata predvideno vsebino, sprejmeta sklepe in zaključek ustreza obema. Ob koncu telefonskega razgovora je primerno kratko, vljudno slovo. Dokler nismo prepričani, da je razgovor res končan, ne odložimo slušalke, in torej nikakor ne komentiramo pogovora.

Tako kot pri drugih oblikah komuniciranja velja tudi za telefonski pogovor, da je vljudnost na prvem mestu, a so kljub temu med sogovorniki tudi neolikane osebe. Če nas kdo pokliče, ne da bi se predstavil ali sprašuje po poslovnih in zasebnih zadevah, lahko pogovor mirno odklonimo. Kadar imamo opraviti s surovežem ali žaljivo osebo, lahko neolikanega sogovornika vljudno odpravimo ali prekinemo zvezo.

### **3. 2 Pisno komuniciranje**

Pisno komuniciranje (sporočanje, sporazumevanje) ima v poslovnem komuniciranju poseben položaj. Pri njem je nosilec sporočil pisava (pisana, tiskana). Pisna sporočila je mogoče posredovati z osebno izročitvijo prejemniku, jih pošiljati po pošti, s pomočjo poštnih kurirjev ali prek posebnih podjetij, računalniških komunikacijskih mrež in telekomunikacijskih naprav (telefaks ...).

Prednosti pisnega komuniciranja so dokumentiranost, trajnost in natančnost. Pisno sporočilo nastaja počasneje kot izgovorjene besede. Sporočevalec ga lahko kontrolirano sestavlja in spreminja, preden ga pošlje prejemniku. Pomanjkljivosti pisnega komuniciranja so počasnost sporočanja, ni takojšnje povratne informacije, manjša zasebnost in zanesljivost sporočanja.

Pisanje je bilo v preteklosti temelj poslovnega komuniciranja. Postopoma so postala poslovna dogajanja mnogo hitrejša, pisno sporočanje pa je ostalo počasno in okorno, zato danes služi le za pomembnejše zadeve. Pisno sporočanje obsega širok izbor oblik – od kratkega internega sporočila (opomnik, memorandum, memo) do poslovnih elaboratov, najpogostejša pa so še vedno pisma.

Namen pisma je informiranje ali vplivanje na prejemnika, da bi ravnal skladno s priporočili pošiljatelja. Vsebine so različne: zahtevki in naročila, rutinska, ugodna in naklonjena sporočila, sporočila z neugodno vsebino ter prepričevalna sporočila.

Slog je pri pisanju še pomembnejši kot pri govornih sporočilih. Poslovni bonton v pisni komunikaciji je mogoče opredeliti kot pravila lepega, pravilnega in primerne oblikovanja pisnih sporočil, v čemer se odraža pisec in njegova organizacija. Za dobro urejeno pisno sporočilo velja (Tavčar 1997, 40):

- namen in osnovna tema naj bosta jasna,
- vsebina sporočila izhaja iz namena in osnovne teme sporočila,

- posamezne misli in trditve naj bodo logično razvrščene v skupine in naj si sledijo v logičnem zaporedju,
- sporočilo naj vsebuje vse potrebne informacije – in nič več,
- če je le mogoče, napišemo sporočilo, ga prespimo, popravimo in šele nato pošljemo.

### **3. 2. 1 Poslovno dopisovanje**

Način pisanja močno vpliva na uspeh v poslovanju. Pisma, dopisi, poročila ali elektronska sporočila so svojevrsten izraz delovnih sposobnosti.

Za prejemnika je pisno sporočilo ponavadi precej zahtevno: mora se zbrati, ga prebrati in začutiti potrebo, da nanj pisno odgovori, zato mora biti sporočilo čimbolj pregledno, jedrnato in preprosto.

Osnovno pravilo bontona pri poslovnem pisanju (Tavčar 1997, 41) je v preprostosti in preglednosti. Odstavek naj ne bi imel več kot sto besed, bolje se je izogibati podrednim stavkom, odstavki pa so jasno ločeni. Uporabljajo se dovolj velike in lahko berljive črke. Tudi pri tem pisanju je treba spoštovati pravopis, če ga ne obvladamo dobro, pa naj besedilo, preden ga odpošljemo, pregleda kompetentna oseba.

Odpor do pisanja ni opravičilo. Poslovno pisanje je odraz poslovneževe osebne kulture, izobraženosti, razgledanosti; po teh značilnostih presojuje poslovni partnerji, konkurenti in drugi udeleženci tudi kulturo, zmožnosti in kakovosti organizacije. Slabo napisano pismo razume prejemnik kot podcenjevanje. Izogibati se je treba žargonskim in slikovitim izrazom s tujkami, kajti poslovno pismo ni literarna zvrst. Prav tako ni zaželeno preveč osebno pisanje, saj bodo pismo brali tudi drugi, vanj pa nikakor ne sodijo žaljivke, klevetanje in podobno, ampak je potrebna obzirnost.

Paziti je treba tudi na formalnosti, kot so pravilno zapisani ime podjetja ali organizacije oz. prejemnika, naslovi in nazivi, datum ter priloge. Če poštar ob prvem obhodu ne najde naslovnika, mora ta po priporočeno pismo na pošto, zato naj bi to obliko komuniciranja uporabljali, le če obstajajo tehtni razlogi. Podobno velja za faks; brezobzirno je namreč po njem poslati deset in več strani, uporabljati prejemnikov papir in mu zasedati telefonsko linijo.

### *Poslovno pismo*

Pismo ima praviloma uvod, jedro in sklep. Uvod najavi jedro, skuša pripraviti bralca in ga opozoriti na koristi, ki jih prinaša pismo. Jedro logično niza razlage in dokaze, je pozitivno in spodbudno naravnano ter predstavlja osrednji del pisma in najpomembnejši del sporočanja. Zaradi tega je treba še posebej paziti na primerno obliko in urejenost. Sklep povzame jedro in ga oblikuje v predlog, nasvet, priporočilo ali navodilo. Na koncu se dodata še pozdrav in podpis.

Dopis mora biti napisan na uradnem dopisnem papirju podjetja, pri čemer se upošteva naslednje formalnosti: pravilno zapisano ime podjetja, prejemnika, naslov, naziv in datum. V večini primerov je napisan na formatu A4. Kadar se zaradi racionalizacije pri pisanju poslovnih pisem uporablja poenoteno, normirano oblikovanje, je zelo pomembno, da se pri poslovanju s tujimi poslovnimi partnerji, ki imajo že uveljavljene svoje stile pisanja, oblikuje poslovno pismo po njihovih standardih.

Običajna oblika poslovnega pisma – dopisa (Tavčar 1997, 40):

- naziv podjetja ali organizacije, ponavadi s kratkimi podatki: naslov, telefon, telefax,
- datum pisanja,
- naslov prejemnika, bodisi podjetja ali organizacije,
- kratka oznaka zadeve, ki jo pismo obravnava,
- osebni nagovor, če je pismo naslovljeno na osebo, seveda naziv, ime in priimek, spredaj »spoštovani« ali »dragi« ipd.,
- vsebina pisma, razčlenjena na odstavke,
- sklepna fraza s pozdravom,
- podpis – naziv, ime in priimek, položaj v podjetju ali organizaciji,
- čisto spodaj: navedbe o morebitnih prilogah in o morebitnih drugih prejemnikih.

### *Poslovno voščilo*

Poslovnim partnerjem pošiljamo voščilnice za praznike, kadar stranka oziroma podjetje slavi obletnico ustanovitve, odpre novo proizvodno linijo ipd. Če oseba, s katero sodelujemo, napreduje na višje delovno mesto, ji je treba za uspeh čestitati.



Strankam ženskega spola poleg tradicionalnih voščilnic pošljemo voščilnico tudi za dan žena. Vsako podjetje in posamezniki v njem se morajo zavedati, da so lahko majhne pozornosti v obliki voščilnic zelo učinkovite. Voščilnice pošiljamo zato, da ohranjamo stike s tistimi, s katerimi smo uspešno poslovali, ali ker bi radi z nekom začeli sodelovati, zato na voščilnice ne smemo pozabljati, saj je vsak tolar, vložen v pozorno napisano čestitko, dolgoročno dobro poplačan. Voščilnica naj bo napisana diskretno in naj ne bo kričeča. Podpisujemo se vedno lastnoročno in čitljivo.



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

Nebesedno komuniciranje ne poteka niti v pisni niti v govorni obliki, ampak se nanaša na sporočanje z obleko, obutvijo, modnimi dodatki, pričesko in še marsičim. Človek nehote ali hote sporoča tudi s svojim telesom.

Osredečki (1994, 105) opozarja, da je poznavanje govornice telesa v vsakdanjem življenju, predvsem pa v poslovnem, pomembno, ker kretnje, položaj telesa in podobno pričajo o razpoloženju, namerah in včasih tudi o značaju. Nebesedno sporazumevanje večinoma ni zavestno nadzorovano, zato je pristnejše, bolj pošteno in odkrito kot besedno.

### **4.1 Govorica telesa**

Govorica telesa je praoblika medsebojnega sporazumevanja in prva oblika komuniciranja v človeški vrsti. Telo ima neskončno veliko možnosti izražanja, saj vsako razpoloženje, čustvo in premik izrazi na svoj način. Pogled, izraz oči, mimika obraza, napetost mišic, kretnje, od drobnih, komaj opaznih do zgovornih sporočil celotnega telesa sestavljajo jezik, ki ga vsakdo nezavedno govori. Večji del telesnega izražanja je spontan, nanj pa je mogoče vplivati tudi s svojo voljo, ne glede na to, ali to izražanje usklajujemo z duševnim dogajanjem ali pa z njim prikrivamo notranje doživljanje.

Če se zavestno navadimo na odprte gibe in kretnje, si bomo pridobili večjo svobodo mišljenja, zaprti gibi pa nas osamijo od sveta. Osnovne kretnje se v različnih delih sveta ne razlikujejo veliko, saj npr. jezo ali veselje skoraj povsod pokažejo enako. Tudi gibi z glavo imajo po svetu večinoma enak pomen, npr. odkimavanje ali prikimavanje, vendar je potrebna pozornost pri tolmačenju kretenj, saj lahko pride do različnih tolmačenj, in s tem do zadreg zaradi različnih običajev in kultur (Pease 1986, 14).

Človeško telo izraža troje: kdo smo, kaj smo in kakšni smo. Govorica telesa se ne tolmači z opredeljevanjem vsake posamezne kretnje ločeno od ostalih, temveč prek proučevanja skupkov kretenj.

V poslovnem življenju pričajo kretnje, položaj telesa, pogledi in podobno o razpoloženju, razmerah, pa tudi o značaju (Pease 1986, 18). Da to drži, se lahko prepričamo, kadar iz nekega razloga, npr. hrupa, ustna komunikacija ni mogoča; takrat se z okolico ponavadi zelo uspešno sporazumevamo z gestami in mimiko. Vsako izrečeno besedo spremlja ustrezna kretnja, ki razkriva namere mimo in nasprotno od vsebine povedane misli. Med te spremljajoče elemente, ki so udeleženi v govornem komuniciranju, spadajo izraz na obrazu, pogled, položaj telesa, kretnje glave, nog, rok, način kajenja, hoja in podobno. Običajno se teh elementov v razgovoru komaj zavedamo, zato lahko natančno sogovornikovo oko v kretnjah govorečega opazi marsikatero sporočilo, še preden ta dokonča poved.

Že pri predstavljanju se ustvari prvi vtis. Pravilna drža, stisk roke, gledanje v oči – vse to vzbuja simpatije pri sogovorniku. Pokončna drža odseva notranjo naravnost človeka, dobro vpliva na njegovo razpoloženje in daje pomembno sporočilo sogovornikom. Pokončnost je zavestna. Gestikulacije in mimike se je kot vsega nebesednega komuniciranja najlažje naučiti s pozornim opazovanjem drugih in samega sebe (Pease 1986, 10). Pomembno je spoznati lastne moteče navade in razvade, za katere sploh ne vemo, sogovornike pa zelo motijo, in se jih odvaditi.

Prijazen in pokončen človek ima veder obraz, se sproščeno smehlja in se zna tudi smejati. Sproščen izraz na obrazu je olikan in tudi najbolj perspektiven v poslovnem komuniciranju. Pogled je zelo pomemben, saj predstavlja stik s sogovornikom (Tavčar 1995, 19). Če smo dobri opazovalci, lahko med pogovorom iz kretenj in drže telesa razberemo marsikatero zanimivo podrobnost, ki nam, če se koncentriramo zgolj na izrečene misli, ostane prikrita.

Vsi elementi nebesednega komuniciranja še do danes niso razloženi, znano pa je, da so nekatere prikrite in odkrite kretnje zaščitni znak v posameznih poklicih. Kretnje z rokami, glavo in telesni gibi borznih posrednikov so simboli, ki igrajo pri njihovem medsebojnem komuniciranju pomembno vlogo. Z gibi posameznih delov telesa se lahko sporočajo celi stavki. V poslovnem komuniciranju s strankami je treba govornico telesa čim bolje izkoristiti. Dober opazovalec pravočasno razbere namere sogovornikov, in lahko tako hitreje ukrepa, z lastno mimiko in kretnjami telesa pa pozitivno vpliva na poslušalce.

Pri pogovorih se ne uporablja napadalne drže telesa, kot je kazanje s prstom, udarjanje po mizi, žuganje, kajti govorica telesa lahko zelo vpliva na okolico. Nebesedna komunikacija nenehno spremlja besedno komunikacijo in jo dopolnjuje. Včasih se zgodi, da je nebesedno sporočilo v nasprotju z besedami, zato je treba paziti, da bosta obe vrsti komunikacij usklajeni.

Poznamo več vrst nebesedne komunikacije (Popovič in Zajc 2000, 75), ki lahko poteka po treh različnih kanalih: slušnem ali zvočnem, vidnem in prostorskem. Ko navezujemo stike z ljudmi, sestavljajo vsi trije kanali celoto in jih ne zaznavamo ločeno.

### *Nekaj primerov govorice telesa*

- *Drža dlani:* Z opazovanjem dlani odkrijemo odprt ali zaprt značaj ljudi. Odprta dlan proti sogovorniku označuje odkritost in poštenost. Ko lažemo ali prekrivamo, skrijemo dlani za hrbet, jih sklenemo ali pa med pripovedovanjem pogosto segamo v žep. Navzgor obrnjena dlan izraža vdanost brez groženj, podrejen položaj, navzdol obrnjena dlan pa kaže avtoritativnost.
- *Rokovanje:* S stiskom roke z obema rokama naredimo vtis zaupljivosti in poštenja. Če tako pozdravimo osebo, ki jo komaj poznamo, dosežemo prav nasproten učinek. Rokovanje z mehko roko deluje odbijajoče, pušča nam zoprn občutek, ljudi ocenimo kot slabiče. Nasprotno rokovanje, z zelo močnim stiskom izdaja napadalen in močen značaj. S prijemom z iztegnjeno roko preprečimo partnerju vdor v naš intimni prostor in ga tudi sicer držimo na razdalji. Stisk roke, pri katerem nam ostanejo v roki samo prsti, kaže na premajhno samozavest. Če pri rokovanju potegnemo partnerja v svoj osebni prostor, to kaže na našo negotovost, sporočamo, da se varno počutimo le v svojem osebni prostoru.
- *Kretnje rok do zapestja:* Drgnjenje dlani ob dlan je izraz veselega pričakovanja. Počasno drgnjenje je značilno za premetence in potuhnjenca. Pogosto stiskanje rok in prepletanje prstov izraža frustracijo, sovražnost in odklonilno razpoloženje.
- *Kretnje rok v bližini obraza:* Straža (z rokami) pred usti pomeni, da oseba, ki govori, laže, če pa si nekdo pokrije usta med tem, ko posluša, je to znamenje, da dvomi v resničnost besed, ki jih sliši. Podoben pomen ima praskanje po nosu.

Drgnjenje oči pomeni, da skuša razum preprečiti prevaro, dvom ali laž, ki jo zaznava, ali pa se izogniti srečanju z očmi s prevarano osebo. Praskanje za ušesom je obramba pred lažjo, ki jo nočemo slišati. Vlečenje za mečico ali upogibanje celega uhlja pomeni, da se nas je partner naveličal poslušati in želi končno tudi sam nekaj povedati. S praskanjem po vratu sporočamo dvom in negotovost. Lažnivec si rahlja ovratnik, ko posumi, da je razkrinkan. Ovratnik si pogosto rahlja tudi partner, ki je jezen ali frustriran. Podpiranje glave izraža dolgčas, medtem ko je roka, stisnjena v pest z iztegnjenim kazalcem na licu, znamenje presoje, vtikanje svinčnikov ali prstov v usta pa nakazuje pomanjkanje samozavesti.

- *Barikada z rokami*: Pokončna drža palcev ob prekrizanih rokah izraža poleg obrambne drže še osebno hladnost, samozavest in gospodovalnost.
- *Barikada z nogami*: Prekrizane noge lahko izražajo vznemirjenost, zadržanost ali obrambo, vendar šibkejšo kot prekrizane roke. Noge, sklenjene v številko 4, oznanjajo prepirljivo ali tekmovalno razpoloženje, vendar če jih oseba poprime z eno ali obema rokama, označuje stvarnega misleca s trdovratnim značajem.
- *Kretnje z glavo*: Pokončna glava izraža nevtravno razpoloženje. Zravnana glava izraža odločnost in pripravljenost na akcijo, nazaj nagnjena pa izzivanje in bojevitost. Potlačena glava govori o kljubovanju in potuhnjenosti, sklonjena pa o zamišljenosti oz. zasanjanosti. Stran obrnjena glava kaže na poudarjeno zavračanje, na stran nagnjena pa na neodločnost, pričakovanje in predanost.
- *Govorica pogleda*: Povečane zenice pričajo, da osebo zanima naš govor. Sogovorniku je treba pogledati v oči na začetku pogovora, zadržati pogled nekaj sekund, nato pa ga spretno odmakniti in čez nekaj čas sogovornika ponovno pogledati. Poslovni pogled je usmerjen v zamišljeni trikotnik na partnerjevem čelu. Tak pogled zbuja resnost; partner dobi vtis, da so nameni resnično poslovni. Kadar pogled zdrsne pod sogovornikove oči, zavlada bolj družabno razpoloženje, ki je včasih dobrodošla sprostitev.

## 4. 2 Prostor in čas

Proksemika je izraz za uporabo prostora v komunikacijske namene in pomeni neposredno bližino. Opredelil jo je antropolog E. T. Hall (Pease 1986, 23). Poleg tega pomeni tudi položaj, gibanje in sporazumevanje ljudi v prostoru.

Vsako živo bitje ima svoj prostor. Čim bolj je organizem razvit, tem bolj je njegova zahteva po prostoru dinamična. Pri človeku se izraža v mnogih odtenkih; vse od mikroprostora za jedilno mizo v družini pa do državnega teritorija (Trček 1994, 130). Vsakdo si mora prostor priboriti, ga označiti in celo življenje braniti, ker smo prostorsko vedno bolj ali manj ogroženi.

S svojo vlogo v prostoru komuniciramo z okolico, saj nam ta kaže našo vlogo v okolju. Glede na vpliv na komuniciranje razločujemo naslednje vrste prostora (Kavčič 2000, 297–299):

- Fiksni prostor: To je razpored stavb in prostorov v stavbah. Sem spadajo prostorski privilegiji; višji položaj, večje pisarne.
- Polfiksni prostor: Ta se nanaša na razporejanje opreme v prostoru, njeno barvo, zvočno izoliranost ipd.
- Medosebni prostor: Lahko ga imenujemo tudi neformalni prostor in se nanaša na fizično razdaljo, ki jo želimo in uveljavljamo pri različnem komuniciranju z drugimi.

Ločimo štiri vrste medosebnega prostora:

- intimni prostor (do 0,5 m) – to je razdalja med osebami, ki so čustveno navezane. V vseh drugih primerih pa se z vdorom v ta del prostora kaže osebna moč;
- osebni prostor (od 0,5 m do 1,2 m) – v tem območju potekajo razgovori, zlasti potem ko se s poslovnim partnerjem že poznamo;
- socialni prostor (od 1,2 m do 4 m) – to je oddaljenost, ki jo ohranimo pri srečanju z neznanimi ljudmi, območje službenih in družabnih zadev. To velja tudi za prva srečanja s poslovnimi partnerji;
- javni prostor (4 m in več) – območje predstavitev, konferenc, seminarjev.

Te razdalje je potrebno in olikano upoštevati, ne da bi kdo to od nas posebej zahteval.

Največji del poslovnega komuniciranja poteka v socialnem in javnem prostoru, nekoliko manj v osebni. Za poslovno komunikacijo intimni prostor ni primeren. Prostor v poslovnem komuniciranju lahko pomeni še marsikaj, na primer status, položaj pomembnost, dolžnost ipd. Tako lahko npr. tisti z višjim statusom kdaj prekrši prostorsko normo in vdre v osebni prostor drugega, ne da bi zaradi tega povzročil nelagodje, ni pa dovoljeno in olikano, da bi podrejeni kršil prostorske norme odnosov.

Nekaj razlik obstaja tudi med ženskami in moškimi. Slednji si lahko vzamejo nekoliko več prostora kot ženske. Za ženske ni olikano, da stegnejo noge prek stol in se uležajo v naslanjač, kar moški počnejo. Pri sedenju zavzemajo manj prostora in imajo noge skupaj.

Prostor učinkuje tudi na celotno počutje. Če ga je premalo, se počutimo utesnjeni, postajamo razdražljivi in nemirni, kar lahko hitro privede do konfliktov, ne da bi se prisotni zavedali vzroka.

Tudi prostor je stvar navade v posamezni kulturi. Velja pravilo, da se upoštevajo tiste navade, ki veljajo v okolju, kjer se nahajamo. Če potujemo, se moramo pozanimati za kulturo kraja, kamor smo namenjeni, in ne smemo vsiljevati drugim svojih razvad (Trček 1994, 138).

Čas kot informacija v komuniciranju ima zelo velik pomen in sporočilnost. Ta se izraža v izbiri termina za poslovno komunikacijo, ki največkrat že sam po sebi izraža namen stika. Ne moremo pričakovati enakih poslovnih akcij, če je čas za poslovni dogodek določen zjutraj, popoldan ali zvečer. Če telefon zazvoni ob šestih zjutraj, desetih dopoldne ali dveh ponoči, je mogoče predvideti različno vsebino sporočila, še preden dvignemo slušalko. Osnovno vodilo olike pri izbiranju termina za komunikacijski stik je primernost in obzirnost, izbira časa poslovnega stika da namreč osnovno noto kasnejšemu komunikacijskemu odnosu.

Točnost je drugo sporočilo časa. Poslovni svet temelji na zaupanju, to pa zahteva med drugim tudi točnost prihoda udeležencev. Eno od pravil točnosti pravi, da majhna zamuda ne predstavlja neolikanosti gosta, medtem ko prezgodnjega prihoda ni moč tolerirati. S tem spravimo sebe in gostitelja v neprijeten položaj, saj se utegnejo priprave za poslovni sprejem gostov zavleči do zadnjega trenutka. Oseba, ki ne prihaja točno na delo, ali oseba, ki zamuja na sestanke, s tem izpričuje svojo malomarnost, nezainteresiranost in podcenjevanje drugih (Kavčič 2000, 299).



### **4. 3 Osebna urejenost**

Še preden spregovorimo, se predstavimo z obleko in urejenostjo, ki mnogokrat povesta več kot dobro premišljen govor, zato postaja videz vse pomembnejši in tega se zavedajo posamezniki in podjetja. Pri videzu ne gre le za obleko, ampak za posameznikov splošni videz, osebno higieno, skrb za zdravje (Popovič 2000, 89).

Osebna urejenost kot del nebesedne komunikacije že dolgo ni več stvar prestiža, ampak samoumevna nuja, ki ji je treba nameniti dobršen del pozornosti, ne glede na položaj, ki ga imamo v družbi ali na delovnem mestu. Ni poklica, v katerem ne bi bilo prijetno srečati urejene in negovane osebe. Osebna urejenost je prvi pogoj za uspešno komuniciranje. Navadno je tako, da so tisti, ki se potrudijo za svoj videz, zelo vestni tudi pri svojem delu (Osredečki 1990, 163).

Osnovni značilnosti posameznikove podobe naj bi bili eleganca in urejenost, osnovno vodilo pa skladnost. Urejenost oziroma negovanost, opredeljena kot čistost, skrbnost, redoljubnost, čednost, snažnost itn., ima pri vtisu, ki ga posameznik daje s svojo podobo, primaren pomen in je produkt nenehne skrbi in vzdrževanja oblačil in drugih osebnih predmetov.

Sekundaren, čeprav nič manjši pomen ima eleganca kot izbranost, ličnost, okusnost, skladnost, uglajenost in odločnost v obnašanju in oblačenju. V usklajenosti med urejenostjo in eleganco je vsaj pet možnosti, ki segajo od zanikrnosti do vzornosti, od površnosti do skromnosti. V poslovnem svetu je najbolje ubrati srednjo pot, ki je všečna največ ljudem.

#### ***4. 3. 1 Obleka in obutev***

Bonton poslovnega oblačenja (Osredečki 1994, 258) kroji načelo, naj poslovna obleka ustreza naravi dela, priložnostim in pričakovanjem, pa tudi osebnim značilnostim, ki terjajo od posameznika nekaj občutka in okusa. Navedeno načelo določa stopnjo svobode v oblačenju posameznika. Kot skrajni obliki svobode oblačenja ločimo uniformiranost in individualnost.

Uniforma je vrsta enotnega delovnega oblačila, ki ima praktično in simbolično veljavo ter sporoča določeno specifično lastnost (izobrazbo, pravico, dolžnost itn.) in

pripadnost (organizaciji, družbi itn.) osebe, ki jo nosi. Tako oblačilo povečuje zaupanje, zmanjšuje tveganje in odpravlja nepotrebno preverjanje.

Stopnja individualnosti v poslovnih oblačilih je glede na vrsto dela, ki ga zaposleni opravlja, različna, splošno pa velja, da se je treba obleči primerno pričakovanjem okolice oziroma nadrejenih. Želja po individualnosti je prisotna predvsem pri mlajših poslovnějšíh, nekoliko več pa je dopušča ženska poslovna moda.

Obleka pomaga k boljšemu prvemu vtisu človeka, vendar sama še ne naredi osebnosti. Neotesanec ostane neotesan tudi v najdražjem in najbolj izbranem oblačilu. Neprimerna ali zanemarjena obleka razvrednoti tudi najbolj olikano vedenje.

Osnovna pravila za poslovna oblačila so precej preprosta: primerna naj bodo okoliščinam, deli obleke naj bodo skladni in kakovostni. Pogoji skladnosti so, da izberemo slog in kroj, primeren postavi, in da se barve in materiali oblačil ujemajo. Za dnevno obleko si lahko izberemo skoraj vsako barvo, če le-ta ni preveč nenavadna za priložnost, ob kateri si obleko v takem barvnem odtenku nadenemo. Običajno je na prvem mestu siva barva z vsemi sorodnimi odtenki v kopici različnih vzorcev. Prav tako lahko izbiramo tudi obleke svetlo rjave ali peščene barve. Pogosto se nosijo sivo-modre obleke ter obleke s črtami na modri ali sivi podlagi. Poletne obleke so običajno narejene iz lažjih tkanin in svetlejših barv.

Uniforma je torej simbol uradnih oseb in med ljudmi uživa poseben ugled. Nositi jo je treba kot predpisuje uradni pravilnik. Tudi zaposleni v večjih bankah, trgovinah, zavarovalnicah ipd. nosijo posebne obleke, ki z barvo, krojem in oznakami utrjujejo podobo podjetja v javnosti.

Športno oblačenje ni primerno za vsa delovna mesta. V športno garderobo spadajo žametne obleke, športne hlače s puloverjem, puliji in pisane srajce. Pri takem slogu je treba paziti, da videz ni preveč počitniški.

Za slovesne priložnosti in na pomembnih sestankih praviloma nosimo enobarvne temno modre ali sivkasto-črne kombinacije. Popolnoma črna oblačila so primerna izključno za pogrebe in čas žalovanja. Za plese ali sprejeme je za moške priporočljiv smoking ali frak, zraven pa izključno bela srajca in metuljček. K svečani obleki sodijo črni čevlji s tankimi usnjenimi podplati. Ženske ob teh priložnostih nosijo dolge večerne obleke umirjenih barv, h katerim sodijo elegantni čevlji z visoko peto.

Najdražji del poslovneževe garderobe so plašči. Izrazito dolgi temni plašči so primerni za zvečer, za vožnjo v avtomobilu pa so mnogo prikladnejši krajši plašči, ki komaj segajo pod kolena. Za jesensko in pomladno obdobje ponavadi izbiramo med najrazličnejšimi balonarji.

Nogavice so po možnosti usklajene z vzorcem obleke ali srajce. V zimskem času nosimo bolj temne odtenke debelih nogavic, poleti pa so v rabi pretežno pastelne barve. Priporočljivo je, da se izogibamo nogavicam iz umetnih vlaken, saj se noge v njih zelo potijo. K nogavicam sodijo tudi ustrezni čevlji, ki morajo biti vedno brezhibno čisti, z ravnimi, neobrabljenimi petami. Iz higienskih in estetskih razlogov je dobro imeti več parov čevljev za različne priložnosti. Črni usnjeni čevlji se podajo k vsem oblekam, sicer pa so najpogostejši srednje visoki čevlji temnejših barv. Visoke čevlje obujemo samo pozimi ali v močnem deževju.

Srajce predstavljajo del moške obleke, kjer je možnost večje svobode pri izbiri barve in vzorca, ki pa se morata ujemati z drugimi kosi obleke. Enobarvne srajce lahko nosimo k vsaki enobarvni, črtasti ali karirasti obleki. Srajca v beli barvi je univerzalna in pristaja vsem oblekam in priložnostim. Tako kot srajce pri moških so bluze obvezni del ženske garderobe. Te so preproste in brez globljih izrezov, naborkov, pentelj in prevelikih ovratnikov.

Ženska poslovna garderoba se razlikuje od moške. Prva je sicer preprosta, vendar raznolika. Izogiba se modnim muham, ki so sicer očarljive, za poslovno rabo pa nepraktične in pretirane v poudarjanju oblin in nepokrite kože. Tako pri moških kot pri ženskih poslovnih oblačilih mora biti na prvem mestu kakovost materialov in izdelave, na drugem nevtralnost, sprejemljiva za večino ljudi v poslovnem okolju, na tretjem mestu pa praktičnost.

#### ***4. 3. 2 Osebni predmeti***

Dodatki imajo pri oblačilih isto vlogo kot začimbe pri hrani in ličila pri videzu poslovne ženske. Brez njih je oblačenje nedomiselnost in povprečno, če jih je preveč zbujajo odpor (Tavčar 1997, 93).

Za moške je kravata majhen, a pomemben dodatek k obleki. Kravata je za večino poslovnežev nadloga, zlasti v vročih dneh, vendar jo kljub temu nosijo, ker se zavedajo,

da je nepogrešljiv del poslovne obleke. Pomembno je, da je iz kakovostnih materialov, da se ne razteguje in mečka. Lepo zavezana sega do sredine hlačnega pasu, zadnji del ostaja skrit za sprednjim. Barva in vzorci kravat naj bodo umirjeni, najbolje pa se je ravnati po srajci. Pisana kravata k enobarvni srajci in narobe je vedno dobra kombinacija. Prevladujejo naj drobni, ne preveč očitni vzorci ali diagonalne črte. Pomečkana ali umazana kravata je za poslovnega človeka nedopustna.

Klobuki morajo biti vedno barvno usklajeni z obleko, še posebej s čevlji. Barvni spekter pri klobukih ni ravno širok: črna, siva, rjava, pri čemer črn klobuk vedno zahteva črne usnjene čevlje.

Poslovni moški običajno ne nosi nakita razen poročnega prstana, manšetnih gumbov, in neizstopajoče kravatne igle. Poslovni ljudje nosijo preproste, tanke ure uglednih proizvajalcev s kakovostnim usnjenim ali kovinskim pasom.

Hlačni pas naj bo usnjen, preprost in kakovosten. Usnjena listnica naj bo čim tanjša in urejena. Klasične aktovke se redko uporabljajo, prevladujejo namreč poslovni kovčki, usnjeni ali iz plastike in kovine. Pisala so za poslovneže nepogrešljiva, zato naj bo tisto, ki ga nosijo s seboj, zares kakovostno. Pozimi spadajo k moškim dodatkom še usnjene rokavice, morda preprost svilen šal in črn dežnik.

Tudi dodatki poslovne ženske naj bodo skrbno izbrani, skladni in kakovostni, vendar naj se ne ravnajo po modnih skrajnostih. Za službo je primerna dobra, elegantna in preprosta ura, lep zapestni prstan in morda še preprost prstan z majhnim dragim kamnom ter elegantna verižica z majhnim obeskom. Eleganca, kakovost in nevpadljivost so pravila tudi za dodatke: očala, pisala, ovratno ruto, rokavice, pas pri obleki itd.

Avtomobil ni le eno izmed meril pri presojanju poslovnega človeka, pač pa tudi podjetja, ki ga zastopa. Avtomobili so del podobe podjetja v javnosti, zato se poslovneži pogosto vozijo v dražjih avtomobilih, kot bi si jih izbrali sami. Tudi pri tem velja načelo zmernosti in elegance. Avto mora biti kakovosten, primerno prestižen in konservativen, predvsem pa ustrezno vzdrževan. Večinoma se poslovneži prevažajo z avtomobili zgornjega srednjega razreda, to so tradicionalni in ne močno izstopajoči avtomobili.

### **4. 3. 3 Osebna higiena in negovanost**

Človek je, naj se tega zaveda ali ne, nenehno sporočilo za svojo okolico. Celovit vtis je pomembnejši od posameznih detajlov. Lepa obleka na zanemarjenem človeku ne zaleže, prav tako tudi uglajeno vedenje zbledi ob neprimerni obleki.

Temelj negovanosti je običajna snažnost. Občutka svežine, ki veje od skrbno umitega človeka, v čistih oblačilih in obutvi, ni mogoče nadomestiti z ničimer; svežino nam posredujeta predvsem vid in voh. Najboljši svetovalec za negovanost je kritičen pogled v ogledalo. Zavedati se je treba, da je zanemarjenost opaznejša od negovanosti (Tavčar 1997, 95–97).

Telesna higiena mora biti skrb vsakega posameznika. Priporočljiva je jutranja telovadba, prhanje, temeljito umivanje zob in odprava neprijetnega vonja po potu. Negovan poslovnež poskrbi, da je njegova pričeska kratka in prilagojena obliki obraza, lasje pa vedno umiti. Obraz je umiti in gladko obriti. Če ima moški brke ali brado, morajo biti ustrezno negovani in sproti striženi. Dišave naj bodo osebi primerne, toaletna voda naj bo skladna z vodico po britju, priporočljiva pa je skromna uporaba. Tudi moški naj uporablja kremo, ki varuje kožo in ji daje negovan videz.

Pričeska negovane poslovne ženske, vsakodnevno urejena in dobro strižena je učinkovit okvir obraza. Ličilo naredi žensko prikupnejšo, če ga zna ustrezno uporabljati; premočno rdečilo, napačno senčenje, predebele črte delujejo kričeče in izpričujejo slab okus. Vsaka mora ugotoviti, kaj ji najboljše pristoji. Negovane roke so ženski v okras. Nohti so vedno prirezani, opiljeni in lakirani z neizstopajočimi odtenki laka. Raba parfumov mora biti zmerna in naj imajo nevsiljiv vonj. Negovanost je rezultat nenehnega vzdrževanja urejenosti in elegance poslovneža, oblačil in drugih predmetov.

### **4. 4 Poslovna darila**

Obdarovanje je stara navada v poslovnem življenju. Obdarovati pomeni dati komu darilo v last brez plačila. Ko gre za poslovna darila, so ta neizogibni sestavni del običajnega poslovanja. Darilo je oblika pozornosti, zahvala za storjene usluge, dobro sodelovanje, dobrodošlica poslovnemu gostu, lahko pa tudi izraz upanja, da se bo začeto sodelovanje dobro izteklo. Podkupovanje je ponekod del poslovnega življenja,

zato pazimo pri poslovnem obdarovanju, da ne bi sebe ali drugih spravili v neprijetnosti ali celo v disciplinski ali kazenski postopek. Bodimo pozorni, a ne preradodarni.

Preden se odločimo za nakup darila, moramo vedeti, kdo je prejemnik daril, kaj je v nekem podjetju ali gospodarski panogi v navadi, ko gre za obdarovanje nasploh in kaj ob posebnih priložnostih (jubileji, božič ipd.). Poslovna darila ločimo glede na pomembnost poslovnega sodelovanja na (Tavčar 1997, 67):

- množična poslovna ali reklamna darila; obdarovanci so najširši krog naših poslovnih partnerjev (ime in firma sta dobro vidni),
- specifična poslovna darila; darovalci in obdarovanci so poslovni partnerji, ki sodelujejo na osebni poslovni ravni (pomembnejše in daljše je sodelovanje, bolj izginja darovalčevo ime in firma z daril).

Poslovni bonton narekuje nekaj pravil o primernosti daril (Trček 1998, 133–135). Darilo naj bi bilo primerno osebi (tudi spolu), priliki, zmožnostim dajalca in prejemnika.

Pri izbiri in namembnosti darila sta vedno zelo pomembni izvirnost in domišljija. Velja si zapomniti, da je troje daril univerzalnih, in sicer pisala, sveže rože in ročno izdelani spominki. Pri poslovnih darilih splošne narave ne zgrešimo, če podarimo v usnje oblečeno mapo za shranjevanje vizitk, pisemski obtežilnik, kristalno steklo ali sodobno oblikovano keramiko. Darila se za domače in tuje partnerje močno razlikujejo. Pri darilih za tuje partnerje upoštevamo promocijsko vsebino.

Izročanje poslovnih daril lahko poteka v poslovnih prostorih poslovnega partnerja (ob obisku, sestanku ipd.), pri poslovnem kosilu ali večerji, med izletom ali med obiskom poslovnih ljudi na domu. Način izročitve in dekoracija darila sta vsaj tako pomembna kot darilo samo. Zavedati se je treba, da daje darilu poudarek ustno ali pisno sporočilo, ki ga spremlja.

Od obdarovanca poslovni bonton zahteva, da sprejme darilo z navdušenjem in se zanj zahvali. Ob družabnih prireditvah se darila takoj odprejo pred gosti, razen če je daril preveč, tedaj ostanejo zavitki gostom na očeh.

#### **4. 5 Nekaj nasvetov glede nebesednega komuniciranja**

Osredečki (1994, 106–110) ponuja nasvete, ki naj bi se jih držali pri neverbalnem komuniciranju:

- Ko se rokujemo, ne objamemo sogovornikove roke z obema rokama, ne grabimo ga za zapestje ali komolec in podobno, razen če nista stara znanca.
- V družbi ne namigujemo z očmi, ne kažemo s prstom in ne uporabljamo kakršnihkoli drugačnih znamenj, ki bi si jih drugi lahko narobe razlagali.
- Potrudimo se, da bo naš obraz veder, čelo pa ne nabrano.
- Bodimo pozorni na tuji osebni prostor oziroma ne približujemo se preveč sogovorniku, razen če si nisva blizu.
- Zavedajmo se, da obstaja tudi lažna govorica telesa. Sogovorniki lahko včasih uporabljajo kretnje, ki imajo samo na videz kako od opisanih sporočil, pomenijo pa nekaj povsem drugega. Zato moramo kretnje včasih povezati s kontekstom pogovora in okoliščinami.
- Opazujemo, kako ljudje uporabljajo geste in kateri so skupni pomeni.
- Analizirajmo svoje kretnje in prosimo bližnje, naj nas opozorijo na našo neverbalno motoriko med komuniciranjem.
- Potrudimo se, da se naša govorica telesa ne bo preveč razlikovala od družbenih norm, ki so značilne za naše kulturno okolje.

#### **4. 6 Kulturne razlike in zanimivosti**

##### *Kulturne razlike*

Zaradi vse večje internacionalizacije tržišč in podjetij se naglo povečuje število mednarodnih stikov. Kljub izrednemu tehnološkemu napredku v mednarodnih komunikacijah so še vedno najbolj pogosti medosebni stiki partnerjev, ki pri mednarodnem poslovanju pogosto izhajajo iz različnih kulturnih okolij.

Kulturne razlike se kažejo v lastnostih, kot so narodnost, jezik, organiziranost, ideologija, navade, vrednote, običaji, postopki, izkušnje, cilji ... Neupoštevanje razlik

med poslovnimi partnerji vodi k:

- možnim trenjem,
- nesporazumom,
- strahu,
- nelagodju,
- zmedenosti,
- napačni usmerjenosti,
- frustracijam,
- napačnemu razumevanju sporočil ...

Podoben vpliv na tujce ima tudi vedenje, ki ga izražamo zaradi predsodkov (sodba o posamezniku na podlagi njegove pripadnosti neki skupini) in stereotipov (podoba, ki smo si jo razvili o neki družbeni skupini), poznavanje kulturoloških razsežnosti pa:

- je stvar korektnega obnašanja,
- vodi do učinkovitejšega poslovanja,
- omogoča boljše razumevanje potreb svojih partnerjev,
- je pomembno pri internacionalizaciji podjetij,
- omogoča dolgotrajnejše poslovne zveze ...

Čeprav najbolje spoznamo neko kulturo, tako da živimo v tuji državi vsaj tri leta, lahko v grobem lastnosti kulture definiramo glede na tri kulturološke razsežnosti:

- usmerjenost k sebi oziroma k drugim (to je nasprotje individualizma in kolektivizma),
- komunikacijska usmerjenost (to je visoka in nizka kontekstna usmerjenost),
- vrednotenje časa (to je monokrone in polikrone kulture).

*Usmerjenost k sebi oziroma drugim.* Med prvine k sebi usmerjenih oziroma individualističnih kultur spadajo:

- neodvisnost,
- zanašanje na samega sebe,
- samoiniciativnost,
- individualno odločanje,
- težnja po osebnih dosežkih,
- odkrito izražanje misli,
- iskrenost,



➤ neposrednost.

Pripadniki k sebi usmerjenih kultur so ZDA, Velika Britanija, Avstralija, Kanada in Nizozemska.

V nasprotju s temi je v kolektivističnih oziroma k drugim usmerjenim kulturam poudarek na skupinskem soglasju in kooperativnem vedenju. Individualni odnosi in potrebe se opredeljujejo glede na skupinski interes. Bolj pomembni kot pravne institucije so običaji in navade. Še posebej visoko vrednotijo hierarhijo in samovoljnost, družbeni status pa je običajno vnaprej določen. Kolektivistične kulture so v Ekvadorju, Gvatemali, Kolumbiji in Venezueli.

*Komunikacijsko kontekstni vidiki.* Poleg očitnih jezikovnih razlik med narodi strokovnjaki opažajo razlike tudi v vokalnem oziroma nevokalnem komuniciranju ali kontekstu. Azijske dežele spadajo v visoko kontekstni del pola, zahodne dežela pa v nizko kontekstni del. Za slednje kulture je značilno, da pomenita jezik in komunikacija nekaj izključno uporabnega, zato so sporočila oblikovana jasno. Družbene formalnosti, razvoj osebnega odnosa s sogovornikom ali zaupanje niso nujni sestavni del komunikacije. Komunikacije v nizko kontekstnih kulturah so hitre, učinkovite in temeljijo na dejstvih, medtem ko je za visoko kontekstne kulture značilna implicitna komunikacija, pri čemer je pomemben nebesedni del izražanja, kot so intenzivnost in intonacija glasu, geste, telesna drža, izraz na obrazu in nepremično gledanje sogovornika. Za pripadnike te kulture so prav tako izjemnega pomena razvoj osebnega odnosa s sogovornikom, zaupanje in pogovorne formalnosti.

*Vrednotenje časa.* Monokrone kulture vrednotijo čas kot nekaj oprijemljivega, nekaj, kar lahko številčno razdelimo v minute in sekunde, saj je izrednega pomena učinkovita izraba časa. Prav tako so pripadniki monokronih kultur (Nemčija, Švica, ZDA) usmerjeni k učinkovitemu izvrševanju posameznih nalog, ki jih najprej razvrstijo po pomembnosti in nato probleme rešujejo enega za drugim. Polikronim kulturam (Nigerija, Mehika) čas ne pomeni veliko. Stalnost je pri njih bolj cenjena kot naglica in časovna odvisnost, predvsem pa noben poslovni načrt ali rok ne more biti pomembnejši od človeškega stika in osebnega odnosa. Polikroni ljudje prav tako z lahkoto počnejo več stvari hkrati. Izrednega pomena v teh kulturah so odnosi do običajev, navad in tradicij.

### *Zanimivosti*

Azijci večinoma jedo le z rokami, in to z desno roko, kajti levo imajo za nečisto. Iz lepljivega riža s prsti oblikujejo kroglico v velikosti enega zalogaja in jo nesejo v usta. Velika čast za povabljenega gosta je, da mu gostitelj sam oblikuje kroglico riža in mu jo poda v roke ali celo prinese k ustom.

Z odkimavanjem izražamo pri nas negacijo ali odklanjanje nečesa, v Bolgariji, Turčiji, Makedoniji, Bengaliji in še nekaterih drugih deželah pa negacija pomeni premik glave navpično navzgor in navzdol, medtem ko izražajo potrditev ali odobravanje z odklonom glave vodoravno v levo in desno stran.

Pest (skrčeni prsti v dlani), s katero udarjamo v vzravnano dlan svoje druge roke, pomeni v večjem delu Afrike odobravanje.

Praskanje s prstom po glavi v zahodnih deželah pomeni presenečenje, nemir, zbežnost, razmišljanje. Na Japonskem se to razume kot izražanje jeze, hudovanja.

"Ti-reformo" je z referendumom na Švedskem izvedel Olof Palme. Od takrat se vsi Švedi, ne glede na starost, spol, akademski naslov ali položaj, zasebno in javno nagovarjajo s "ti" in krstnim imenom.

Ure se na Kitajskem ne podarjajo, saj bi to pomenilo, da se čas izteka.

## **5 PRIKAZ PRAVIL POSLOVNEGA BONTONA PRI NEBESEDNEM POSLOVNEM KOMUNICIRANJU V PODJETJU HIT, D. D.**

### **5.1 Predstavitev podjetja**

Podjetje Hit iz Nove Gorice je začelo poslovati kot običajno gostinsko podjetje na Goriškem, skozi leta pa se je s tehtno poslovno strategijo razvilo v uspešno delniško družbo. Danes je Hit v vsej Sloveniji prepoznaven po svoji odlični turistični ponudbi, znan pa je tudi v tujini in se lahko pohvali z veliko tujimi gosti.

Prevladujoča dejavnost podjetja Hit je prirejanje posebnih iger na srečo ter hotelska in gostinska dejavnost. Hit obsega igralnice v Novi Gorici in bližnji okolici (Perla, Park in Drive-in), Kranjski Gori, Rogaški Slatini, na Otočcu in v Gornji Radgoni. V novembru 2001 je Hit odprl prvo igralnico v tujini – manjšo igralnico v turističnem naselju na otoku Bonaire v Karibskem morju. Na najlepšem delu obale Črne gore so prav tako končali obnovo in dograditev hotela Maestral in gradnjo igralnice. Hit je odprl tudi igralnici v Sarajevu in Makedoniji.

Skrivnost Hit-ovega uspeha je v sodobni celoviti turistični ponudbi. Gostom nudi več različnih možnosti preživljanja prostega časa in boljše storitve, kot bi jih bili deležni drugod. Na voljo so jim udobni in prijazno opremljeni hoteli, različni gostinski lokali z odlično kuhinjo, igralnice, zabavišča, trgovine, kulturne in rekreativne dejavnosti, organizirani izleti in povsod prijazno osebje.

#### *Strateški cilji, poslanstvo in vizija podjetja*

Dumančič (2003, podportal strateški razvoj) na Hit-ovem internem internetnem portalu opredeljuje cilje, poslanstvo in vizijo podjetja. Strateški cilji podjetja so:

- postaviti ustrezne pogoje poslovanja in obdavčenja Hit-a, da bo zagotovljena velika finančna moč, in s tem omogočena realizacija razvojne vizije Hit-a,
- zagotoviti rast intelektualnega kapitala zaposlenih in vzpodbujanje filozofije učečega se podjetja,
- zgraditi pozitivno družbeno percepcijo do igralniške dejavnosti,
- prepričati vladne institucije in zakonodajno sfero o gospodarski pomembnosti

dejavnosti za državo Slovenijo,

- vzpostaviti sodelovanje z domačimi in mednarodnimi institucijami in univerzami s področja igralniško-zabaviščnega turizma

Poslanstvo podjetja je nudenje kakovostnih in raznolikih storitev za prosti čas, zabavo, igro in sprostitev. Osnovno vodilo je nuditi najbolj privlačno, celostno, sodobno ponudbo za zadovoljitev potreb po igri, zabavi in gastronomskih užitkih. Ponudba je namenjena predvsem populaciji gostov, ki predstavljajo srednji sloj.

Enako pomembno je tudi ustvariti pozitivno podporno klimo v okolju, oblikovati pogoje za dolgoročno motivacijo zaposlenih in informirati strokovno javnost o razvojnih načrtih Hit-a.

Vizija: Hit, d. d., razvija celostno igralniško-zabaviščno dejavnost doma in v tujini. Da bi podjetje postalo vodilni igralniško-zabaviščni center v Evropi, ki bo sprejet v notranjem in zunanem okolju, si je zadalo naslednje naloge:

- doseči zastavljene cilje v petih letih,
- doseči visoko strokovnost vseh zaposlenih in z njo zagotoviti nenehno prednost pred konkurenco,
- podvojiti prihodke,
- povečati število zaposlenih,
- bistveno povečati dobiček,
- načrtno širjenje v druge dežele,
- prepoznavnost »Hit-ovega paketa« (zabaviščna, gostinska, hotelska, sprostitevna, športna in poslovna dejavnost).

### *Uspešnost podjetja*

Skupina Hit (danes je poleg družbe Hit v skupini Hit še devet odvisnih družb v Sloveniji in tujini) je v letu 2005 doseglo 66,5 milijarde tolarjev bruto realizacije (277 milijonov evrov), kar za 23% presega vrednost doseženih celotnih prihodkov v letu 2004. Ustvarjenih je bilo 7 milijard tolarjev (29,2 milijona evrov) čistega dobička, kar je za 34% več kot v letu 2004. Skupni stroški in odhodki so znašali 50 milijard tolarjev (208,33 milijona evrov) in tako za 21% presegli vrednost iz leta 2004. To uvršča Hit med večje in uspešnejše turistične skupine v Evropi. Hit-ove igralnice je v letu 2005

obiskalo 1,8 milijona gostov in v tem času je bilo realiziranih 440 tisoč nočitev. Donosnost kapitala je bila 19% (Letno poročilo Hit 2005).

### *Kadrovska sestava*

Konec decembra 2005 je bilo v skupini Hit zaposlenih 2486 delavcev, kar je 11% oziroma 253 zaposlenih več kot konec leta 2004.

Povprečna stopnja strokovne izobrazbe v podjetju je bila konec leta 2005 4,5. 36% delavcev je imelo izobrazbo od I. do IV. stopnje, 48% delavcev izobrazbo V. stopnje, 8% VI. stopnje in 8% delavcev najmanj izobrazbo VII. stopnje. Glede na spol je bilo leta 2005 zaposlenih 42% žensk in 58% moških, starostna struktura pa kaže, da je bilo 51% delavcev starih med 25 in 34 let (Letno poročilo Hit 2005).

## **5.2 Govorica telesa**

Zaposleni na vseh delovnih mestih v igralnici imajo neposreden stik z gosti, zato sta njihovo vedenje in osebna urejenost zelo pomembna.

Prostori in dejavnosti v igralnicah so namenjeni zabavi, razburljivemu pričakovanju, odmiku od vsakodnevnih težav itn. Za goste in njihovo dobro počutje skrbi vrsta zaposlenih. Gostje so ljudje iz različnih delov sveta, govorijo različne jezike, med njimi so moški in ženske, stari in mladi, nekateri so sami, drugi v skupinah, eni se obnašajo samozavestno in poznavalsko, drugi pa so videti izgubljeni in želijo pomoč. Poznavanje nekaterih pravil uglajenega obnašanja pomaga zaposlenim, da ustrezajo strankam, jim zagotovijo sproščenost in dobro počutje ter ravnajo tako, da ne nikogar prizadenejo, užalijo ali celo osramotijo, vendar se morajo pri tem velikokrat zanesti tudi na lastno razumno presojo v posamezni situaciji.

Govorica telesa ima poseben pomen pri vzpostavljanju prvega stika in ustvarjanju prvega vtisa. Ljudje lahko nenamerno naredimo neki gib, ki ga drugi napačno razumejo, ali kretnjo, ki odbija oz. prepoveduje. Iz izraza na obrazu je mogoče razbrati strah, presenečenje, veselje in žalost, odobravanje, občudovanje in prezir.

Govorica telesa je zgovornejša od besed. Menim, da ji v Hit-ovih igralnicah posvečamo premalo pozornosti. Nameniti bi ji bilo treba več časa in prepričan sem, da

lahko dvignemo svojo profesionalno raven bliže uspehom, če razumemo njen jezik in ga zavestno uporabljamo.

Kadar so ljudje prijazni in vljudni, se počutimo prijetno, a to običajno sprejemamo kot nekaj samoumevnega, popolnoma drugače pa se počutimo in tudi odzivamo, če naletimo na pomanjkanje prijaznosti in vljudnosti ali celo na aroganten in vzvišen odnos ter manipulacijo. Prav slednjega je v igralnicah veliko.

Nebesedna komunikacija in predvsem govornica telesa imata v tem odnosu veliko vlogo na obeh straneh. Zaposleni se moramo ves čas obnašati in prilagajati svoje vedenje okolju, ljudem in stvarim, ki nas obdajajo. Vljudnost in prijaznost opazimo in doživljamo že ob prvem stiku z drugimi ljudmi. Z opazovanjem pridobimo še dodatne informacije, če si znamo razložiti sporočila kretenj, hoje, gibanja v prostoru itn.

Na temo lepega vedenja so v podjetju Hit organizirana izobraževanja in seminarji, vendar je po moji oceni premalo poudarjeno prav nebesedno sporočilo govornice telesa.

Posamezni deli govornice telesa vsebujejo jasna in povsem razumljiva sporočila, ki pa se jih ne sme nikoli izvzeti iz celote. Posamezne dele komunikacije lahko ločujemo samo teoretično, v dejanskem življenju pa se istočasno prepletajo, in samo če jih jemljemo celovito, lahko dobimo pravo podobo in resnično razumemo sogovornika. Za uspešno komunikacijo bi se moral vsak zaposleni zelo truditi, se izobraževati na tem področju in tudi osebno spreminjati, predvsem pa dopustiti drugim ljudem (sodelavcem in gostom), da komunicirajo na svoj način, da so drugačni.

V organizacijskem navodilu podjetja Hit (Osebna urejenost in obnašanje delavcev, 2002) je v četrtem določilu zapisano: »Delavci so se dolžni pri delu vesti dostojno in vljudno. Izražati so dolžni dobro voljo in optimizem. Delavcem ni dovoljeno obnašanje, ki izraža nejevoljo, zagrenjenost, jezo oz. drugačno obnašanje, ki lahko kvarno vpliva na razpoloženje gostov.«

Pričakovanja in zahteve podjetja so znana in določena, na vedenje pa odločilno vlivajo tudi vzgoja, značaj in okolje. Človek se nauči prijaznega nasmeha, še posebej ob prvem stiku, in gledanja v oči (s tem pokažemo, da ničesar ne skrivamo) z vzgojo in le tako postaneta samoumevna. Če take oblike obnašanja niso privzgojene, delujejo pri odraslem človeku, ki se jih šele uči, nepristno, prisiljeno in včasih tudi neprijazno. Za dobro vzgojo pa sta pomembna okolje, v katerem posameznik odrašča, in njegov značaj.

### 5.3 Osebna urejenost

Kdor je površen v urejenosti, je najverjetneje površen tudi pri delu. Take zaključke lahko oblikujemo, ko opazujemo ljudi pri delu s strankami.

Osebna urejenost na delovnem mestu ni odločitev posameznika, ampak njegova dolžnost. Glede osebne urejenosti se mnenja razlikujejo. Za vse poklice obstajajo neka univerzalna pravila osebne urejenosti, ki so na kratko opisana v četrtem poglavju.

V organizacijskem navodilu (Osebna urejenost in obnašanje delavcev, 2002) je zapisano naslednje:

- Eden od pogojev za delo v poslovni enoti je prijeten izgled. K temu bistveno prispeva neoporečna osebna higiena in urejena, negovana zunanost.
- Delavke se praviloma ličijo. Make up naj ne bo kričeč in pretiran, temveč umirjen in primeren osebnosti posameznika. Obraz naj polepša, ga poživi in naredi zanimivega. Barvno mora biti usklajen z obleko. Ličilo za ustnice naj se ujema z lakom za nohte. Nohti na rokah morajo biti urejeni in prstriženi.
- Pričeska delavk mora biti urejena. Daljši lasje naj bodo speti, pri čemer se lahko uporabijo sponke, pentlje ali trakovi, vendar samo ustrezne barve (v skladu z obleko) in velikosti. Dodatki morajo biti nevpadljivi. Lasje so lahko barvani, vendar narastek ne sme biti viden.
- Delavci morajo biti v službi sveže obriti. Brada ni dovoljena. Lasje morajo biti primerno prstriženi in čisti. Brki naj bodo kratki, urejeni in negovani. Lasje so lahko barvani, vendar narastek ne sme biti opazen.
- Delavci pri delu ne smejo nositi vpahljivega nakita iz neplemenitih kovin oz. drugih materialov. Dovoljeno je nositi zapestno uro in poročni ali zaročni prstan. Delavke lahko nosijo uhane, ki niso preveliki in preveč vpahljivi.
- Delavci na delu ne smejo nositi zatemnjenih očal, razen če obvezno nošenje predpiše zdravnik.
- Primernost zunanjega izgleda in urejenosti posameznega delavca ocenjujejo vodje poslovnih enot ali od njih pooblašteni delavci. Ti morajo delavca opomniti na neprimerno urejenost in neprimeren zunanji izgled ter zahtevati od delavca, da se primerno uredi.

Večina zaposlenih spoštuje ta pravila, saj se zavedamo, da bi nam gostje ob njihovem neupoštevanju pripisali pomanjkanje okusa, vodstvu pa preveč popustljivosti in premalo profesionalnosti.



## 6 SKLEP

Medosebne odnose razumemo kot družabnost, vljudnost, prilagodljivost, izogibanje težavam, priznavanje različnosti in spoštovanje pravil lepega vedenja. Odnose čutimo, ne moremo jih meriti, zato so tako zapleteni. Časi individualnega dela so minili in medsebojni odnosi imajo v življenju in pri slehernem delu vedno bolj pomembno vlogo.

Komunikacija oziroma komuniciranje predstavlja vez med ljudmi in je tudi pogoj za poslovanje. Lahko je koristno in uspešno, če je neustrezno, pa ima negativne učinke.

Spretno poslovno komuniciranje skuša izpolniti željo vsakogar, to je da bi ga drugi razumeli in spoštovali. Da bi imelo poslovno komuniciranje koristne in dolgotrajne posledice s pozitivnim povratnim delovanjem, se je treba naučiti vse njegove oblike – osebno pogovarjanje, dopisovanje, telefoniranje itd.

Veliko poslovnežev se ne zaveda, koliko časa izgubijo zaradi slabo pripravljenih poslovnih pogovorov, koliko denarja zapravijo zaradi nepotrebnih telefonskih zapletov, koliko poslovnih priložnosti ostane neizkoriščenih samo zato, ker so napačno zapisali ime ali priimek pomembnega poslovnega partnerja, in koliko zamer je povzročilo nepremišljeno prekinjane govorjenja sogovornika.

Podjetniška kultura je bistven del uspešnega managementa. Ta ne zajema le najsodobnejših računalnikov, luksuznega pisarniškega pohištva, sodobnih telefonov, telefaksov in podobnih naprav, ki lajšajo poslovanje. Prav tako vanjo ne sodijo le moderno ime podjetja, dizajn njegovih izdelkov in videz pisemskega papirja, ampak predvsem oblike in pravila poslovnega komuniciranja, ki stanejo precej manj od vsega prej naštetega.

Poslovneži in vsi, ki bi radi to postali, morajo obvladati temeljna pravila medosebnih stikov in se zavedati, da je poslovni bonton pospeševalec osebne in poslovne uspešnosti, zato je pomembno, da se naučijo komunicirati z ljudmi že na začetku poslovne kariere, saj jim le tako ne bo težko dosegati pomembnih poslovnih uspehov v vsakdanjem poslovanju.

Podjetje Hit, d. d., iz Nove Gorice se ukvarja s turistično ponudbo. Njegovi osnovni dejavnosti sta igralništvo in gostinstvo.

Igralništvo je visoko kontaktna storitvena dejavnost. To pomeni, da so zaposleni stalno v neposrednem stiku z gosti (strankami) in njihova pripravljenost ter kultura dela vplivata na poslovanje podjetja. Da bi se izognili nepotrebnim nesporazumom, napetostim med sodelavci ter med zaposlenimi in strankami, podjetje pogosto organizira izobraževanja na temo kulturnega in lepega vedenja. V njem se namreč zavedajo, da lahko le tako botrujejo hudi konkurenci.

Lepa beseda nič ne stane, ravno tako ne bonton (olikanost) v poslovnem komuniciranju. Poudariti velja, da je vljudnost pri komuniciranju srčna lastnost, ki dolgoročno zagotavlja kakovostno komunikacijo in vodi k poslovni uspešnosti in zadovoljstvu strank.

## LITERATURA

- Bogataj, Janez. 1994. *Kultura poslovnih, promocijskih in protokolarnih daril*. Ljubljana: Etho.
- Dumančič, Tomo. 2003. *Kako do boljše organizacijske kulture v Hitu*. Interno gradivo, Hit.
- Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša. 1991. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kavčič, Bogdan. 2000. *Poslovno komuniciranje*. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Kneževič, Ana Nuša. 2005. *Se znamo obnašati?* Ljubljana: Mladinska knjiga
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Kneževič. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Osredečki, Eduard in Amalija. 1988. *Sodobni bonton*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Osredečki Eduard. 1990. *Poslovni bonton*. Ljubljana: Tehniška založba.
- Osredečki, Eduard. 1994. *Nova kultura poslovnega komuniciranja*. Lesce: Oziris.
- Pease, Allan. 1986. *Govorica telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Popovič, Marija in Zajc, Mimi. 2000. *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Robinson, David. 1997. *O poslovni oliki*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Šircelj, Jože. 1992. *Moderni poslovni bonton*. Ljubljana: Delo.
- Tavčar, Mitja. 1995. *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi Forum.
- Tavčar, Mitja. 1997. *Preprost poslovni bonton*. Ljubljana: Novi Forum.
- Trček, Jože. 1994. *Medosebno komuniciranje in kontaktna kultura*. Radovljica: Didakta.
- Uprava, Hit. 2002. *Organizacijsko navodilo št. 606*. Interno gradivo, Hit.
- Uprava, Hit. 2005. Letno poročilo. Intranet: [Http://info.hit.si](http://info.hit.si) ( 22. 2. 2006).
- Zelmanović, Đorđe. 1990. *Ilustrirani bonton & protokol*. Maribor: Založba Obzorja.

