

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

VESNA STUPAR

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

NEBESEDNA KOMUNIKACIJA NA
ZAPOSLOVITVENEM RAZGOVORU

Vesna Stupar

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi smo proučevali, v kolikšni meri so kadroviki na zaposlitvenem razgovoru pozorni na kandidatovo govorico telesa in ali si z njo pomagajo pri odločanju glede zaposlitve. V prvem delu smo podrobneje raziskali literaturo in predstavili, kaj pomenijo določeni vidiki neverbalne komunikacije. V aplikativnem delu so predstavljeni rezultati raziskave neverbalne komunikacije na zaposlitvenem razgovoru oz. ugotovitve, kolikšno težo ji pripisujejo kadroviki v izbranih organizacijah. Intervju smo opravili s kadroviki v devetih organizacijah, pomoč pri raziskavi pa so nam ponudili tudi na Zavodu za zaposlovanje Republike Slovenije, in sicer Urad za delo Koper. Največjo pomembnost kadroviki pripisujejo očesnemu stiku kandidata, s pomočjo katerega je razvidna naklonjenost oz. prevara. Kadroviki opazijo tudi čvrsto rokovanje, ki jim vliva zaupanje. Na podlagi dobljenih informacij smo podali smernice za obnašanje na zaposlitvenem razgovoru in predloge, kako se nanj najbolje pripraviti.

Ključne besede: neverbalna komunikacija, govorica telesa, kretnja, prvi vtis, kadrovik, zaposlitveni razgovor.

ABSTRACT

The final thesis examines the level of attention that human resources staff devote to the body language of the candidate during the job interview, and whether they use this information when they make decisions about employment. The first part provides a detailed overview of the relevant literature and discusses some of the aspects of non-verbal communication. As for the practical part, it presents the results of our research on non-verbal communication during a job interview and the significance attached to it by human resources staff in selected organisations. The interviews were carried out with human resources staff from nine organisations. The Employment Service of Slovenia and its regional office in Koper offered their assistance with the research. The findings suggest that the staff pay the most attention to the candidate's eye contact, which can reveal kindness or deceit. In addition, they notice a firm handshake that inspires trust. Based on the acquired information we devised behaviour guidelines for job interviews and how to prepare for them.

Keywords: non-verbal communication, body language, gestures, first impression, human resources staff, job interview.

UDK: 316.772.2:005.571(043.2)

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorici, doc. dr. Ani Arzenšek, za vso pomoč, predanost, svetovanje, usmerjanje in hitro odzivnost pri nastajanju zaključne projektne naloge.

Posebna zahvala gre družini in prijateljicam, ker so me spodbujali in mi dajali pozitivno energijo pri študiju ter pisanju zaključne projektne naloge.

Zahvaljujem se tudi Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje oz. vodji Urada za delo Koper in tamkajšnji strokovni sodelavki za njuno dostopnost, sodelovanje in podporo.

Za sodelovanje se najlepše zahvaljujem tudi vsem vodjem kadrovskih služb v različnih podjetjih, ki so si vzeli čas in z menoj opravili intervju.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilj zaključne projektne naloge	2
1.3	Metode za doseganje ciljev	3
1.4	Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge	4
2	Neverbalna komunikacija	5
2.1	Pravilno zaznavanje govornice telesa	6
2.1.1	Skladnost in neskladnost	6
2.1.2	Ponarejena govornica telesa	7
2.2	Nebesedno komuniciranje pri zaposlitvenem razgovoru	8
2.3	Kako se pripraviti na zaposlitveni razgovor	9
3	Govornica telesa	11
3.1	Drža telesa in način sedenja	12
3.2	Kretnje z rokami	13
3.2.1	Kretnje rok v bližini obraza	14
3.2.2	Kretnje rok do zapestja (dlani)	15
3.2.3	Barikade z rokami	16
3.3	Rokovanje	16
3.4	Kretnje nog	17
3.5	Mimika obraza	18
3.6	Moč pogleda	19
3.7	Parajezikovni znaki	20
3.8	Proksemika	21
3.9	Obleka	21
4	Pomen prvega vtisa	23
4.1	Oblikovanje prvega vtisa	23
4.2	Preplavljajoči nasmeh	24
5	Predstavitev rezultatov raziskave	25
5.1	Intervjuvanci	25
5.2	Postopek	26
5.3	Prikaz rezultatov raziskave	26
5.4	Povzetek ugotovitev in predlogi	35
6	Sklep	38
	Literatura	39
	Priloga	41

SLIKE

Slika 1: Kretnje, ki kadrovikom največ povedo na razgovoru	29
Slika 2: Znaki, ki so kadroviku najpomembnejši oz. mu dajo pozitiven in dober vtis na razgovoru	31

1 UVOD

Vtis, ki ga kandidat naredi na zaposlitvenem razgovoru je odvisen od njega samega in njegove sposobnosti nadzora neverbalne komunikacije. Ravno zaradi tega lahko kandidat neverbalno komunikacijo uporabi v svojo korist z namenom, da bi bil bolj privlačen in kredibilen. S pomočjo neverbalne komunikacije kadroviki ugotavljajo primernost kandidata za določeno delovno mesto, zato ta vsekakor ni zanemarljiva.

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

»Več kot polovica človekovega značaja se izraža z govorico telesa in obrazno mimiko,« trdi Lowndes (2010, 240). Poznamo besedno in nebesedno komuniciranje. V zaključni projektni nalogi smo se osredotočili na nebesedno komuniciranje, in sicer pri zaposlitvenem razgovoru. V današnjem času je namreč veliko brezposelnih ljudi in kar nas na zaposlitvenem razgovoru po navadi »izda«, je ravno neverbalna komunikacija. Zaposlitveni razgovor je za večino ljudi stresen dogodek. Večina ljudi občuti stres in tremo, kar na zaposlitvenem razgovoru pogosteje kot z verbalno izrazimo z neverbalno komunikacijo. V zaključni projektni nalogi nas je zanimalo, kako izboljšati oz. bolje nadzirati neverbalno komunikacijo. To lahko dosežemo na podlagi ustreznega razumevanja neverbalnih znakov, s katerimi je mogoče ugotoviti skladnost človekove verbalne izjave z njegovim resničnim mnenjem. Na ta način lahko tudi delodajalci odkrijejo, ali, denimo, pri zaposlitvenem razgovoru govorimo resnico ali ne.

Nebesedne izraze težje zavestno nadziramo kot izbiro besed. Lahko se zgodi, da z besedami govorimo eno, s telesom pa izražamo čisto nekaj drugega. V takem primeru običajno verjamemo nebesedni komunikaciji. Skladnost komuniciranja dosežemo, ko se ujema besedno z nebesednim in vsebina z odnosom. Na pomen nebesednih sporočil lahko vplivajo trajne in trenutne značilnosti ter stanja osebe, medosebna interakcija, čas, prostor in namen. Neverbalna sporočila so večinoma večpomenska. Za smiselno razlago je treba upoštevati kontekst, v katerem se razvijajo, zgodovino odnosov med udeleženci in čustveno ozračje, v katerem poteka komunikacija. Pri presojanju vedenja drugih se lahko zgodi, da neprimerno vedenje napačno dojamemo kot značilnost njihove osebnosti in ne kot posledico situacije ali drugih okoliščin. Pri presoji lastnega vedenja pa trdimo ravno obratno, in sicer menimo, da je na naše vedenje vplivala situacija. Kadar se drugi obnašajo tako, kot smo pričakovali, to po navadi pripišemo situaciji, nepričakovano vedenje pa zaznamo kot posledico njihove prave osebnosti (Selič 2007).

»Iz neverbalnih znakov komunikacije razberemo ozadje tega, kar nam sogovornik pripoveduje, in sogovornikov odnos do povedanega,« trdi Svetina (2008, 97). Zavedati se moramo, da lahko vsak neverbalna sporočila razume po svoje. Če iskalec zaposlitve pride na razgovor za službo in se neprestano premika, prestopa oz. praska po nosu ali bradi, se prisiljeno smeji, kar naprej pogleduje mimo delodajalca, hkrati pa zagotavlja, da je zelo vesel,

da je prišel na razgovor, mu tega, kar je povedal, ne bomo verjeli, ker neverbalna sporočila nasprotujejo verbalnim. Nebesednim informacijam običajno bolj verjamemo kot besednim zaradi tega, saj kadar želimo nekaj povedati, razmišljamo, kaj bomo povedali, manj pa, kako to povedati. Praviloma lahko med govorjenjem bolj nadzorujemo zgornje dele telesa. To so obraz, rame in drža glave. Spodnje dele telesa težje nadzorujemo. To so roke in noge. Med samim govorom posredujemo preveč informacij, da bi bili lahko med govorjenjem na vse pozorni. Ti znaki so izven našega nadzora in spontani ter neposredno kažejo naš odnos do situacije in naša čustvena stanja do tega, kar smo povedali, do sogovornika ter do samih sebe (Svetina 2008).

Ko se udeležimo zaposlitvenega razgovora, je ključnega pomena, kakšen prvi vtis naredimo na delodajalca. Dober videz razkriva, da skrbimo zase, izraža našo samozavest in razkriva naš slog. Kadar ljudje skrbimo zase, povemo s tem, da smo zdravi, čisti in urejeni ter se spoštujemo. V svoji koži se moramo dobro počutiti in moramo biti ponosni nase, saj bomo tako drugim bolj všeč. Človek je videti dobro, če se zna prilagajati, poskrbeti zase, izraziti svoj slog in biti samozavesten (Demarais in White 2006). Telo in besede razkrivajo, kakšne volje smo. Negativna čustva zaznamo hitreje kot pozitivna. Če bomo torej slabe volje, bo to delodajalec takoj opazil. Zato se moramo zavedati, kakšno razpoloženje pokažemo delodajalcu.

Pomembno je, da obvladamo tako verbalno kot neverbalno komunikacijo. Na slednjo se velikokrat pozabi, čeprav ima pri prenašanju sporočil zelo pomembno vlogo. Lepo je prisluhniti človeku, ki zna dobro obračati besede, poleg tega pa ima še prijazen izraz na obrazu, prijeten glas, vzravnano in pozitivno držo, s kretnjami rok skladno dopolnjuje svoje besede, povrh vsega pa je še primerno oblečen. Pri komuniciranju je vedno prisotna tudi neverbalna raven, saj s telesom podzavestno izražamo čustva.

1.2 Namen in cilj zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je bil ugotoviti, kako neverbalna komunikacija vpliva na zaposlovanje novih sodelavcev.

Osredotočili smo se na vidike neverbalnega komuniciranja na zaposlitvenem razgovoru in sporočila, ki jih nebesedno (pogosto nevede) pošiljamo delodajalcem oz. kadrovikom. Zanimalo nas je tudi, kako delodajalci na zaposlitvenem razgovoru zaznavajo kandidatovo nebesedno komunikacijo, kakšna so njihova pričakovanja glede neverbalne komunikacije kandidatov in kateri vidiki neverbalne komunikacije kandidatov so za kadrovice moteči.

Ugotavljali smo tudi, v kolikšni meri je pomemben prvi vtis, ki ga kandidat naredi, ko pristopi na zaposlitveni razgovor, in koliko sta delodajalcem pomembna osebni videz in urejenost kandidata. Rezultat zaključne projektne naloge ni le prikaz nezaželenih vidikov neverbalne

komunikacije pri zaposlitvenem razgovoru, temveč tudi napotek kandidatom, kako lahko napake, ki jih počnejo, odpravijo ter se jim v prihodnje tudi izognejo. V času, ko je prisotna visoka brezposelnost, si kandidati ne smejo privoščiti napak, zaradi katerih bi težje pridobili službo, zato lahko boljše razumevanje neverbalne komunikacije upoštevajo tudi kot konkurenčno prednost.

Cilji zaključne projektne naloge so:

- s pomočjo strokovne literature proučiti neverbalno komunikacijo;
- prikazati vpliv neverbalne komunikacije v medosebnem komuniciranju;
- zasnovati in izpeljati raziskavo;
- analizirati zbrane podatke in predstaviti rezultate raziskave;
- oblikovati vodila za ustrezno oz. zaželeno neverbalno komuniciranje na zaposlitvenem razgovoru.

V zaključni projektni nalogi so podane ugotovitve o vidikih »(ne)ustreznega« neverbalnega komuniciranja iskalcev zaposlitve iz vidika delodajalcev. Do teh ugotovitev smo prišli s pomočjo lastne raziskave o učinkovitosti neverbalnega komuniciranja in s tem povezanim ustvarjanjem prvega vtisa. Z upoštevanjem predlogov, ki jih bomo podali, kako izboljšati lastno neverbalno komuniciranje, imajo lahko kandidati večjo možnost zaposlitve.

1.3 Metode za doseganje ciljev

V teoretičnem delu zaključne projektne naloge smo uporabili deskriptivni pristop, kjer smo analizirali vire in literaturo o neverbalni komunikaciji ter opredelili raziskovalno področje in problem. Uporabili smo slovensko in tujo strokovno literaturo, članke v revijah in na spletu ter domače in tuje spletne vire.

Empirični del zaključne projektne naloge temelji na raziskavi obravnavane problematike. S pomočjo intervjujev sedmih delodajalcev smo pridobili primarne podatke o neverbalni komunikaciji pri zaposlitvenem razgovoru. Z napotki, kako se najbolje pripraviti na zaposlitveni razgovor, nam je pomagal ZRSZ (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje). Posamezni intervju naj bi trajal približno pol ure in je bil posnet z napravo mp3.

Izbrali smo torej kvalitativni pristop. Uporabili smo polstrukturirani intervju, kjer je seznam vprašanj večinoma že vnaprej sestavljen, ni pa nujno, da jih delodajalci oz. vodje kadrovske službe dobijo v enakem vrstnem redu. Možna so tudi nenačrtovana podvprašanja, odvisno od zgovornosti in drugih značilnosti sogovornika. Vprašanja so bila tako zaprtega kot odprtega tipa, kjer odgovori niso ponujeni, ampak vprašanec odgovarja sam in pri tem ni omejen.

Intervju smo opravili v organizacijah, kjer zaposlujejo tako delavce na višjih kot delavce na nižjih hierarhičnih ravneh, saj nas je zanimalo, ali je kadrovik bolj pozoren na neverbalno

komunikacijo pri prvih ali pri drugih. Na naša vprašanja so nam odgovarjali vodje kadrovske službe, ki skušajo podjetju zagotoviti najprimernejše delavce.

V raziskavo smo vključili tudi ZRSZ, ki nam je pomagal z napotki, kako se najbolje pripraviti in opraviti zaposlitveni razgovor, kateri vidiki neverbalnega komuniciranja niso priporočljivi in katere »moteče« vidike neverbalnega komuniciranja sami najpogosteje opazijo na razgovorih. Glede na to, da nam je ZRSZ v veliko pomoč pri nastajanju zaključne projektne naloge, smo lahko tudi mi pomagali njim tako, da smo jim posredovali odgovore opravljenih intervjujev.

1.4 Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge

Predpostavljali smo, da ima oseba, ki obvlada prepoznavanje neverbalnih znakov in ustrezno neverbalno komunicira, večje možnosti za zaposlitev.

Predpostavljali smo, da bodo intervjuvanci iskreno odgovarjali na zastavljena vprašanja.

Pri raziskavi smo se srečali z omejitvami, saj se neverbalnega komuniciranja ne da popolnoma ločiti od verbalnega, saj sta medsebojno povezana. Težko je določiti, v kolikšni meri na delodajalce vpliva neverbalno komuniciranje, ne da bi med iskalcem zaposlitve in delodajalcem prišlo do besedne komunikacije, saj izgovorjene besede pogosto dopolnjujemo z neverbalno komunikacijo oz. govorico telesa. Intervjuvanci prav tako ne ozavešajo vedno vpliva neverbalne komunikacije na njihove odločitve v kadrovske postopku.

Omejitve smo videli tudi v tem, da smo v raziskavo vključili sedem podjetij (predvsem zaradi težav s pridobivanjem privoljenja za sodelovanje v raziskavi). Izbrali smo večje organizacije, saj smo želeli opraviti intervju z osebami, ki imajo pogosto stike z iskanci zaposlitve.

Seveda upoštevamo, da delodajalci ne zaposlujejo samo na podlagi kandidatove sposobnosti neverbalne komunikacije, ampak tudi na podlagi njegovih izkušenj in izobraževanja.

2 NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Začetki študij nejezikovnega sporazumevanja segajo v leto 1960, v javnost pa je prodrlo leta 1970, ko je Julius Fast izdal knjigo o govoricu telesa. Strokovni študij govoricu telesa sega v obdobje pred 20. stoletjem. Najvplivnejše delo Charlesa Darwina *The expression of emotions in man and animals* (Izražanje čustev pri človeku in živalih) je bilo objavljeno leta 1872. Zaradi tega dela se je začelo proučevanje izražanja z obrazno mimiko in govoricu telesa. Tako je bilo do tistega časa v raziskavah zapisanih in omenjenih skoraj milijon nejezikovnih znakov in gesel (Pease 1986, 9).

Komuniciramo na dva načina, in sicer na besedni in nebesedni ravni. Z besedno komunikacijo sporočamo vsebino sporočila in informacije o določenem dogodku ali stvari. Z nebesedno komunikacijo pa sporočamo odnos do tega, o čemer govorimo, svoje razpoloženje, čustva in odnos do sogovornika. Ravno zaradi tega nezavedno verjamemo bolj nebesednim sporočilom kot besedam. Pri nebesedni komunikaciji nezavedno sporočamo informacije s svojim telesom in z uporabo prostora ter časa in s paralingvističnimi znaki (glasnost, hitrost govora, intonacija, glasovna dinamika in poudarki) (Svetina 2008).

Neverbalna govorica spremlja in dopolnjuje verbalne izjave. Človekovo uravnavanje lastnega vedenja v komunikaciji z drugimi je namreč odvisno od informacij, ki jih črpa iz vedenja drugih sogovornikov. Zato imajo geste določen pomen, saj lahko vsako človeško vedenje deluje komunikativno. Pri neverbalni komunikaciji ugotavljamo predvsem vlogo teh vedenjskih vidikov v vzpostavljanju in vzdrževanju medosebne interakcije ter medosebnih odnosov. Neverbalno komunikacijo je mogoče proučevati z verbalno komunikacijo ali brez nje. Prva lahko namreč dopolnjuje drugo, toda lahko se zgodi, da si tudi nasprotujeta. Do tega pride takrat, ko se človekovo doživljanje ne ujema z informacijami, ki jih želi oddati. V takih primerih njegova govorica telesa zanesljivejše prikazuje njegovo psihofizično stanje, saj se izmika zavestnemu nadzoru. Neverbalni znaki imajo pomembno vlogo pri izražanju in prepoznavanju emocij. Intenzitete njihovega doživljanja ni mogoče nadomestiti z drugimi verbalnimi komunikacijskimi sredstvi (Kovačev 1997).

Nebesedna komunikacija ima različne funkcije, in sicer deluje kot (Selič 2007, 20):

- pripomoček pri govorjenju, s katerim podpremo povedano in damo sogovorniku povratno informacijo;
- nadomestilo govora, s kretnjami izrazimo bistvo sporočila;
- signaliziranje stališč; če se osebi ob pogledu na nekaj povečajo zenice, pomeni, da mu je všeč tisto, kar gleda;
- signaliziranje čustvenih stanj; npr. ko smo jezni, imamo napete mišice.

Birkenbihl (2000) trdi, da sta pri govorcju vedno prisotna besedna in nebesedna govorica, saj nihče ne more ničesar povedati brez naglasa in vedno imamo kakšno držo, ki jo je mogoče razložiti. Na redke neverbalne znake, ki jih zaznamo pri drugih, se po navadi odzivamo

nezavedno, intuitivno in po občutku. Tisti, ki lahko svojo pozornost zavestno usmeri na neverbalne znake, pridobi to prednost, da lahko prepozna že začetne znake poslabšanja odnosne ravni in se taktično prilagodi. Če sogovornik začne kričati, je vsem jasno, da je besen. Izurjeni ujame in razume že prve znake nezadovoljstva. Besedno in nebesedno govorico je treba vedno razlagati skupaj, saj posamezno samo neverbalne govorice ne smemo upoštevati. Največkrat dobivamo oboje znake hkrati, vendar postanemo pozorni šele takrat, ko znaki verbalne in neverbalne komunikacije ne oddajajo istega sporočila (Birkenbihl 2000).

2.1 Pravilno zaznavanje govorice telesa

Razumevanje kretenj rok v bližini obraza je mogoče osvojiti le z dolgotrajnim opazovanjem kretenj in okoliščin, v katerih se pojavljajo, drži pa trditev, da take kretnje nakazujejo na odklonilno stališče osebe, to pa je lahko prevara, dvom, pretiravanje, laž, negotovost ali zaskrbljenost. Samo zares sposoben tolmač bo znal razbrati, kateri kretnji pripada ena od naštetih odklonilnih stališč. Da bi razkrili ozadje kretnje, moramo dobro analizirati vse telesne gibe, ki jih oseba naredi, preden približa roke k obrazu, saj kretnjo vedno spremljajo še drugi gibi (Pease 1986, 17).

Greene (1991) pravi, da način komunikacije poteka tako, da pozorno spremljamo govorico telesa, obrazno mimiko in višino ter barvo glasu in šele nazadnje besede, odgovorimo pa na to, kar smo videli, slišali in občutili. Če želimo zaznavati celotno telesno govorico, je treba »poslušati« z očmi, ušesi in čustvi.

Ritem in tempo lahko spremenita sporočilo posameznih kretenj. Hiter, nepričakovan in intenziven gib bi si razložili na en način, enak gib v mirnejšem ritmu pa bi si razložili na povsem drugačen način. Telesna govorica ima lahko več pomenov, zato moramo pri razlagi posameznih gibov upoštevati celoto (Molcho 1996).

Človek, ki misli, da pozna govorico telesa, in ve, kaj določena kretnja pomeni, se lahko preveč zanesse samo na teorijo in lahko druge znake spregleda. Analiziranje govorice telesa zahteva oster pogled in dober sluh, predvsem pa zelo izurjen občutek. Koristno je tudi, če znamo govorico telesa aktivno uporabljati oz. omejiti. Tako lahko preprečimo in se izognemo kakšnemu znaku živčnosti ali pa pogosteje uporabimo kakšen znak, ki ga nismo povsem vajeni, recimo stik s pogledom (Birkenbihl 2000).

2.1.1 Skladnost in neskladnost

Govornik ne naredi na nas dobrega vtisa zgolj zaradi njegove nadarjenosti govora, ampak zato, ker sta njegova verbalna in neverbalna komunikacija skladni. Zapomniti si je treba, da skladnost prepričuje, dosežemo pa jo takrat, ko so besede, ton glasu in telo v soglasju drug z drugim ter sporočajo eno in isto stvar. Da bi bilo to očitno, moramo verjeti v to, kar

govorimo, saj bomo le tako prepričljivi. Le v tem primeru se bomo izkazali za odkrite in ljudje nam bodo verjeli. Negotovost velikokrat vodi do neskladnosti, ki si jo drugi lahko napačno razlagajo (Birkenbihl 2000).

Močnejša kot so čustva, tem bolj poudarjeni so gibi. Ko opazimo neskladne znake, vemo, da gre za neskladje, ne vemo pa, na kaj točno se nanašajo. Zato velja, da bolj kot je kdo »on sam«, manjše so možnosti, da bomo pri njem zaznali znake, ki se z njim ne skladajo. Ko človek v celoti deluje kot samosvoj, je dosti bolj prepričljiv (Birkenbihl 2000).

2.1.2 Ponarejena govorica telesa

Govorice telesa se ne da ponarediti, saj bi se verjetno pojavila neskladnost med glavnimi kretnjami, najdrobnejšimi telesnimi znaki in besedami. Razprte dlani dajejo vtis poštenosti. Ko slepar razpre dlani in se smehlja, medtem ko laže, ga lahko izdajo komaj opazne kretnje, kot so dvignjene obrvi, trzanje s koticom ust ali zoženje zenic. Ti znaki so v nasprotju s smehljanjem in razprto dlanjo. Treba je znati ločiti pristne kretnje od ponarejenih, zato da bi ločili iskreno osebo od lažnivca ali goljufa. Telesnih znakov, kot so potenje, razširjene zenice in zardevanje, ni možno zavestno ponarediti. Mogoče pa se je naučiti kazati razprte dlani, da bi se zdeli pošten. Ljudje včasih skušajo namerno ponarediti govorico telesa zaradi določenih koristi, vendar je ni mogoče ponarejati dalj časa. Prej ko slej telo pokaže nasprotujoče znake, na katere se ne da zavestno vplivati. Lahko pa se naučimo uporabljati pozitivno govorico telesa in odpravimo negativno, ki prenaša napačna sporočila. Ljudje nas bodo zaradi tega lažje sprejemali (Pease in Pease 2008).

Telesu lahko verjamemo, saj telo ne more zares lagati. Naše želje in občutja se namreč izražajo v neposredni fizični obliki. Po navadi se opisujemo kot takšne, kakršni bi radi bili, oz. takšne, kakršen vtis bi radi naredili. Zato lahko signali oddajajo znake pretiravanja (Molcho 1996).

Najpogostejši znak laganja je prekinjanje očesnega stika. Lahko se izdamo tudi na tak način, da se zagledamo in vso pozornost posvetimo nepomembnemu predmetu, kot je npr. kemični svinčnik, ki ga držimo v rokah. Tudi oblizovanje ustnic lahko nakazuje na laž, saj se zaradi vznemirjenja ustnice začnejo sušiti. Opaziti je mogoče tudi spremembo glasu. Lahko pa nas izda neskladnost samega telesa. Zgornji del telesa (do pasu), lahko oddaja drugačne signale od spodnjega dela telesa (od pasu navzdol) (Pacori 2012).

Obraz je tisti del telesa, s katerim največkrat poskusimo prikriti laž. Pri tem uporabljamo kimanje, nasmehe in mežikanje, vendar bodo morda telesni znaki kljub temu povedali resnico in se ne bodo ujemali z obrazno mimiko. Na obrazu so pogosto vidna naša čustva in razpoloženje, čeprav se tega velikokrat ne zavedamo. Ko želimo prikriti laž ali nas preblisne določena misel, je to težko opaziti, saj se ti drobni znaki na našem obrazu pojavijo le za

delček sekunde. Rahla neskladnost na obrazu izdaja nasprotje med čustvi. V trenutku, ko se zlažemo, začne telo oddajati protislovne znake. Lahko tudi nezavedno delamo kretnje, ki so v nasprotju s tistim, kar govorimo. Tisti, ki večkrat lažejo in želijo pri tem biti bolj uspešni, večinoma omejijo svoje kretnje, saj se na tak način počutijo manj izpostavljene. Med laganjem ne želijo pokazati niti pozitivnih niti negativnih kretenj, kar je zelo težko. Vendar lahko ostanejo drobni znaki, kot so širjenje in oženje zenic, trzaji obraznih mišic, zardela lica, potenje, povečano število utripov z vekami (od 10 do 50 na minuto) in številni drugi, ki potrjujejo, da gre za prevaro (Pease in Pease 2008).

Neverbalni znaki, s katerimi lahko ugotovimo, ali kdo laže, so (Selič 2007):

- *stik s pogledom*: pri zavajanju je značilna popolna odsotnost stika s pogledom ali pa sogovornik gleda v tla ali srepo strmi. Izkušeni lažnivci pogosto vztrajajo v stiku s pogledom;
- *sprememba barve obraza*: naglo zardevanje je neobvladljiv znak tesnobe, vendar so nekatere osebe nagnjene k tovrstnim odzivom, zato moramo to vzeti tudi kot običajno vedenje;
- *potne dlani*: tega ni mogoče nadzorovati, zato potne dlani nakazujejo tesnobo in napetost;
- *obračanje stran od sogovornika*: zasuk ramen stran od sogovornika kaže, da želimo prekiniti stik s sogovornikom, saj se osebe, ki zavajajo, izogibajo konfrontaciji;
- *prekrižane roke ali noge*: s hitrim prekrižanjem rok ali nog ustvarimo ščit, zato je to dokaj verodostojen znak zavajanja;
- *zelo nagli ali zelo počasni premiki glave*: naglo kimanje ali počasno odkimavanje je znak napetosti;
- *dotikanje samega sebe*: na tak način zmanjšujemo napetost. Dotikanje ust med govorjenjem kaže na zavajanje;
- *nemirnost*: nezmožnost mirnega stanja in sedenja izraža tesnobo;
- *znaki, vezani na govor*: vznemirjenost, napetost in tesnobo izražajo tudi jecljanje, odkašljevanje, zatikanje v govoru in piskajoč glas. Parajezikovni znaki so bolj verodostojni kot sogovorčevo priseganje na poštenost. Sem spadajo ton glasu, e-ji in m-ji, ki kažejo negotovost ali dvom, jezikovni spodrsaljaji (kot sta ponavljanje in jecljanje, ki odražata jezo ali tesnobo), ritem govorjenja, zven glasu in premori med stavki.

2.2 Nebesedno komuniciranje pri zaposlitvenem razgovoru

S pomočjo poznavanja govornice telesa je mogoče nadzorovati lastni pristop in oceniti lastno učinkovitost ter jo izboljšati. Samoopazovanje in vaje pomagajo pri izpopolnjevanju razločne in odprte govornice telesa. Na zaposlitvenem razgovoru je treba nadzorovati govornico telesa in jo včasih tudi prekrivati. Npr. če se nam zdi razgovor dolgočasen, je treba kljub temu pustiti

vtis zbranega in pozornega poslušalca. Dobro je vedeti, katera je zaželena in katera nezaželena govornica telesa (Clayton 2004).

S pristopom na razgovor za delo se začne pozdravljanje. Med pozdravljanjem je treba nameniti pozornost petim stvarem, in sicer *se odpremo, pogledamo, nasmehnemo, pozdravimo in nagnemo*. *Odpremo se* tako, da nastopimo z odprto telesno govornico. Boljši vtis bomo naredili, če bomo prišli pozitivno razpoloženi, saj bomo to oddajali navzven in se bo pokazalo na naši telesni govornici. Vse to bo delodajalec tudi zaznal. Če bomo pozitivno razpoloženi, se bo naše telo samo odprlo. S prsnim košem moramo biti usmerjeni proti sogovorniku. Zaprte drže, kot so npr. prekrivanje srca z dlanmi ali prekrižane roke, pri pozdravljanju niso priporočljive. Če imamo jakno ali plašč, ga raje odpnemo. Pri tem, ko *pogledamo*, moramo biti prvi, ki sogovornika pogledamo naravnost v oči. *Nasmeh* naj izžareva naše razpoloženje. Ta del je močno povezan z očesnim stikom. Če je nasmeh zares iskren, delodajalec ne bo imel občutka, da smo nek režeči se tepec, temveč bomo videti odkriti. Pri *pozdravu* je tako kot pri gledanju v oči in nasmehu dobro, da smo tudi tukaj prvi. Torej prvi pozdravimo s prijetnim tonom in se predstavimo. Ko se s sogovornikom ujamemo v pogovoru, se nezaznavno *nagnemo* naprej, saj s tem pokažemo zanimanje in odprtost (Boothman 2006).

2.3 Kako se pripraviti na zaposlitveni razgovor

Na razpisano delovno mesto se prijavi veliko število kandidatov, ki ustrezajo vsem razpisnim pogojem. Delodajalci s pomočjo različnih vrst zaposlitvenih razgovorov morajo med temi bolj ali manj ustreznimi kandidati izbrati najboljšega. Na zaposlitvenem razgovoru imamo možnost prepričati delodajalca, da smo prava oseba zanj, zato je treba zaposlitveni razgovor opraviti na najboljši način, saj do njega ni lahko priti in je bistvenega pomena za izbor. Čeprav je razgovor zelo stresen dogodek, je tudi precej predvidljiv. Nanj se je mogoče pripraviti in tako zmanjšati napetost, da bo nastop pred delodajalcem nadvse uspešen. Seveda lahko tudi brez priprave zaposlitveni razgovor dobro steče, vendar se lahko zgodi, da nas kakšno vprašanje ali ravnanje delodajalca zmoti. Na zaposlitveni razgovor se lahko pripravimo tako, da ga vadimo s prijatelji, sorodniki in znanci ali na delavnicah ZRSZ (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje), da bi se s pomočjo tega naučili bolje nadzorovati oz. spreminjati svojo telesno govornico. Na takšen način bomo delovali naravno, verodostojno in prepričljivo (Perinčič 2012).

Na zaposlitvenem razgovoru je dobro poznati delodajalca, še bolj pomembno pa je poznavanje samega sebe. Že pri iskanju zaposlitve je koristno poznati lastne veščine, vrednote in zanimanja, saj tako na zaposlitvenem razgovoru lažje odgovarjamo na vprašanja in bolje predstavimo lastne prednosti. Ogromno prednost pred drugimi imamo, če znamo prepoznati sogovornikovo telesno govornico in uporabljati svojo skladno s sporočilom, ki ga želimo posredovati. Govornica telesa poteka večinoma nezavestno in neodvisno od drugih zavestnih

dejanj telesa. Nekaterih elementov pa se je kljub temu možno naučiti, jo razumeti in jo do določene mere zavestno voditi ali vsaj nadzirati (Perinčič 2012).

S prvim vizualnim vtisom moramo sogovornika očarati, pazljivi pa moramo biti tudi na besede. Prvi stavki naj sogovorniku pustijo prijeten občutek, saj so začetne besede predsoba, ki s svojim videzom sogovorniku izražajo dobrodošlico ali pa ga odganjajo stran. Velikokrat je bolj pomembno, kako nekaj povemo. Ton, s katerim spregovorimo prve besede, je pomembnejši od same vsebine. Če že takoj na začetku začnemo z godrnjanjem, bo to namreč edini vtis, ki ga bodo imeli o nas (Lowndes 2010).

Pravilna uporaba govornice telesa je ključ, s katerim si pridobimo zaupanje. Clayton (2004) navaja nepriporočljive kretnje, s katerimi sporočamo živčnost, recimo mencanje z rokami ali česanje s prsti, grizljanje kakšnega predmeta, odkašljevanje, vitje rok in tleskanje z jezikom. Roke, prekrižane čez prsi, mežikanje, izmikanje, dotikanje nosu ali obraza, šviganje s pogledom sem ter tja, kazanje s prstom, drgnjenje tilnika in krčevit nasmeh s stisnjenimi ustnicami sporočajo, da smo negotovi.

Pozitiven vtis na delodajalca oz. kadrovika bo naredil kandidat, če bo poudaril pozitivne osebne lastnosti (samozavest, značaj, komunikativnost ipd.), ki so potrebne za uspešno opravljanje dela. Z izbranimi besedami, s tonom glasu in z govornico telesa mora kandidat na zaposlitvenem razgovoru poudariti tudi lastnosti, kot so prilagodljivost, zanesljivost in iznajdljivost. Pustiti mora vtis zanimanja in pokazati, kaj lahko delodajalcu ponudi (Popovič in Zajc 2002, 20).

Na zaposlitvenem razgovoru se bo kandidat bolj vtisnil v spomin delodajalcu, če se bo na pozitiven način razlikoval od ostalih kandidatov, ki so se prijavili na isto delovno mesto. To kandidat doseže s tem, da se med razgovorom sklicuje na določene teme, ki si jih je pripravil pred razgovorom. Razgovor za zaposlitev je namenjen ugotavljanju sposobnosti kandidata, kot so delovna etika, motiviranost, funkcionalne oz. podjetniške sposobnosti in sposobnosti komuniciranja ter kritičnega razmišljanja. Delodajalci morajo biti prepričani, da so temeljito spoznali kandidata in da jih ta v prihodnje ne bo na kakršen koli način presenetil. Ne nazadnje s tem, ko predlagajo kandidata za naslednji razgovor, tvegajo lasten ugled in dvom v sposobnost dobre presoje (Veruki 1998, 47).

3 GOVORICA TELESA

Govorica telesa je zunanji odsev človekovega čustvenega stanja, saj kretnje odkrivajo čustvo, ki ga oseba trenutno doživlja. Za branje govornice telesa sta bistvena sposobnost, da razumemo čustveno stanje sogovornika na podlagi tega, kar govori, in opazovanje okoliščin, v katerih govori. Tako lahko z njeno pomočjo ločimo stvarnost od domišljije in dejstvo od izmišljotine. Pri neposrednem stiku bo drugo osebo pravilneje ocenil tisti, ki se zanaša na trdne vidne dokaze (ki jih izraža govornica telesa), kot pa tisti, ki se zanaša samo na svoj občutek. Posamezni nebesedni znaki so lahko prirojeni, naučeni, genetsko preneseni ali kako drugače pridobljeni. Večina osnovnih znakov za sporazumevanje je enakih po celem svetu. Določena kretnja pa je lahko v eni kulturi običajna in ima jasen pomen, v drugi pa je morda brez pomena ali ima povsem drugačen pomen (Pease in Pease 2008).

Ko opazujemo sogovornika, večina ljudi najprej pogleda obraz in oči, nato roke in nazadnje ostale dele telesa. Z besednim sporočanjem in sporazumevanjem izmenjujemo različne informacije, z nebesednim sporočanjem pa izvemo več o odnosu med osebami, njihovih stališčih, čustvih in namenov. Govornico telesa delimo na proksemiko (drža, položaj, hoja in gibanje po prostoru), gestiko (kretnje nog, rok in glave) in mimiko (izrazi obraza in oči). Vsak znak je lahko večpomenski, zato so pri razlagi vedenja in odzivov pomembni namen, želje in cilji, kontekst, vloge, odnos ter oseb(nost)ne značilnosti. Telesna govornica je starejša od besedne, je bolj podprta s čustvi, zajema širše pomene, saj presega jezikovne meje, in ima takojšnji učinek (Selič 2007).

Kretnje sporočajo dodatne informacije. S kretnjami poudarimo ali podpremo, kar pripovedujemo. Včasih se kretnje ne zavedamo in tako z njimi nehote prikažemo svoje počutje. Hitre kretnje po navadi odražajo lahkotnost, sproščenost, živahnost in navdušenje, lahko pa dajejo vtis notranjega nemira, nestalnosti in površnosti. Počasne kretnje izražajo mirnost, resnobo, preudarnost in temeljitost, vendar moramo pri tem biti pozorni tudi na druge nebesedne znake, ki to potrjujejo. Podobna počasnost lahko v drugačnih okoliščinah izraža togost, neodločnost, neokretnost in lenobnost. Ekstravertirane osebe dosti več gestikulirajo od introvertiranih oseb. Po besedah Polone Selič (2007) je govornica gibov kot ilustracija povedanega oz. slika ob besedilu.

Boothman (2006) trdi, da govornica telesa, kamor spadajo kretnje, izraz na obrazu in drža telesa, predstavlja več kot polovico dejavnikov, na osnovi katerih se bodo ljudje odločili, kako se bodo odzvali in kakšne bodo njihove misli o sočloveku. Veliko ljudi pod pojmom govornica telesa razume, da gre le za kretnje in gibe od vratu navzdol. Dejstvo pa je, da veliko sporočamo z gibi od vratu navzgor, saj zaradi teh gibov najpogosteje pride do raznih domnevanj, ki si jih ljudje ustvarijo o osebi. Govornica obraza, prikimavanje in nagibanje glave predstavljajo tako bogato govornico, ki je enaka ali celo pomembnejša kot telesna govornica od vratu navzdol.

Govorica telesa zajema nekaj sto tisoč izrazov. Človek s povprečno izobrazbo razume nekaj tisoč besed, v vsakdanjem komuniciranju pa jih uporablja nekaj sto. Zato lahko sklepamo, da je govorica telesa mnogo bolj kompleksen proces kot besedno komuniciranje. Ferjan (1998) trdi, da ima človek prirojeno sposobnost prepoznavanja nejezikovnih signalov. Tako se lahko npr. zgodi, da včasih zaslutimo, da se nam je nekdo zlagal.

3.1 Drža telesa in način sedenja

Telesna drža

Drža pomembno prispeva k ustvarjanju prvega vtisa. Z njo vplivamo na druge in tudi na svoje počutje. Sogovornikov odnos do nas ocenimo tudi po njegovi drži. Po telesni drži lahko prepoznamo odobravanje, strinjanje, zavračanje, odpor in nezaupljivost. Z njo se odpiramo in zapiramo ter tako izražamo odnos do sebe in drugih. Če se postavimo v ukrivljeno držo, pogled usmerimo v tla in roke postavimo pred prsni koš, izražamo nedostopnost. Če je naša drža pokončna, glava nekoliko dvignjena in gledamo naravnost, izkazujemo odprtost. V komunikacijo zvabimo sogovornika z odprto držo, in sicer tako, da med sedenjem nimamo prekrižanih nog, temveč so noge lahko celo postavljene nekoliko narazen. Tudi prekrižane noge niso napačne, kadar je izraz na obrazu primeren, trup pa nagnjen naprej, saj tako izrazimo odprtost in pripravljenost na pogovor. Način postavitve telesa sporoča, kakšnega počutja smo, kaj čutimo in kako se (samo)vrednotimo (Selič 2007).

Vzravnanost ima več pomenov. Stoja in pokončno sedenje sporočata samozavest, da se ne bojimo ljudi in da ne bežimo, ko pride do težav. Ko hodimo vzravnano, imamo glavo pokonci in ramena nekoliko potisnjena nazaj, dajemo vtis odločnosti ter delujemo zdravo, mladostno in živahno. S položajem ramen prav tako izražamo razpoloženja in odnos do drugih. Vtis sproščenosti, vedrosti in dominantnosti bomo oddajali, če bomo imeli ramena nagnjena nekoliko nazaj. Dvignjena ramena in potisnjena naprej izražajo nemir, samoobrambo, zaskrbljenost, jezo, sovražnost in podrejenost. Držo je možno obvladovati. Lahko jo nadzorujemo in spremljamo. Ko se namenu in okoliščinam primerno namestimo, moramo paziti, da se ne premikamo preveč in ne zdrsnemo v neprimeren položaj, recimo poraženca (Selič 2007).

Sključena drža ustvarja ravno nasprotni vtis od vzravnanosti, in sicer da ne zaupamo vase in v svoje zmožnosti. Ravno tako tudi sključena hoja kaže, da nam primanjkuje poguma, moči in vitalnosti. Ob sključeni drži je hoja zelo težka, saj je videti, kot da oseba vleče noge za seboj. Tako daje vtis, da mu primanjkuje energije ali je bolehen. Kdor se drži sključeno, se lahko zavestno in samodisciplinirano posveti temu, da se bo držal vzravnanost (Selič 2007).

Telo je narejeno tako, da se vsako sporočilo iz notranjosti izraža navzven in ravno tako vsaka sprememba telesne drže pošlje sporočilo v notranjost. Sprememba telesne drže pomeni tudi

spremenbo odločitve ali mnenja. Ko se telesna drža spremeni, lahko pomeni, da je prišlo tudi do spremembe odločitev in mnenj. Telo prevede vsako besedo, torej se verbalni jezik spremeni v govorico telesa (Molcho 1996).

Na držo telesa lahko vplivajo situacija, naše počutje ali čustva. Način, kako je postavljeno naše telo, lahko nakaže, kako smo sproščeni ali napeti, oz. lahko izraža odprtost, zaprtost, zavračanje, podrejenost ali nadrejenost. Pomemben vpliv ima tudi usmerjenost telesa, saj trup in noge nakazujejo smer, v katero je oseba v mislih namenjena. Šele ko se s telesom obrnemo proti sogovorniku, se lahko razvije zanimiv pogovor, saj s tem pokažemo naklonjenost in zanimanje (Pacori 2010).

Način sedenja

Način sedenja, na katerega vpliva tudi stol, na katerem sedimo, izraža počutje osebe in naklonjenost ali nenaklonjenost ter podpira besedno govorico. Glede na način sedenja ločimo (Selič 2007, 65):

- *»bežeči« položaj*: ta položaj zavzamemo, če sedimo na koncu sedla, nagnjeni smo naprej, stopala pa so pripravljena za odhod. Tak način sedenja sporoča, da oseba ni pripravljena za pogovor in ne posluša sogovornika;
- *»pozorno« sedenje*: če ima oseba vzravnano držo in vzpostavljen očesni stik, je z osebo mogoče komunicirati, saj intenzivno posluša. Ta položaj kaže zanimanje do pogovora;
- *udobno sedenje*: oseba se usede tako, da je trup nagnjen nazaj, rahlo zleknjen v sedežu. S takim sedenjem izražamo sproščenost, lahko pa tudi ošabnost.

3.2 Kretnje z rokami

Kretnje se pojavljajo v nizih oz. enako kot besede v stavku, zato jih moramo razlagati v povezavi z okoliščinami, v katerih jih opazujemo. Več živčnih povezav je med rokami in možgani kot med možgani in katerim koli drugim delom telesa. Ravno zaradi tega kretnje in položaji rok veliko povedo o človekovem čustvenem stanju. Vsakdo ima značilne kretnje rok, ki jih redno uporablja. Kretnje z rokami uporabljamo, saj z njimi povečamo učinek sporočanja in pritegnemo pozornost, obenem pa pomagajo, da si poslušalec lažje zapomni podatke (Pease in Pease 2008).

S kretnjami rok izražamo naklonjenost, veselje, zmedenost, obup in tudi dobrodošlico, saj z njimi dodajamo, poudarjamo, krepimo, ponazarjamo, večamo, manjšamo, podčrtamo in odvzemamo pomene. Položaj rok izraža tudi zanimanje, dvom, gospodovalnost, dolgčas, jezo, počutje in razpoloženje. Različne kretnje rok prikazujejo osebno stališče do pravkar povedanega. Ozke kretnje izražajo negotovost, široke pa odprtost. Z rokami v žepih izražamo sproščenost, morda ošabnost. Velike kretnje pomagajo pri doseganju razumljivosti povedanega, vendar je pri tem treba paziti na hitrost oz. počasnost. Majhne in drobne kretnje

pa niso tako opazne in jih uporabljajo vljudne, občutljive, obzirne in preračunljive osebe (Selič 2007).

3.2.1 *Kretnje rok v bližini obraza*

Kadar seganje z roko k obrazu tolmačimo kot posamezno kretnjo, jo lahko interpretiramo kot poslušalčevo odklonilno misel. Težko pa je določiti, v kolikšni meri je odklonilna. Takšne kretnje včasih izražajo zasebne in minljive skrbi ali pomisleke, če pa so del zaporednih elementov govornice telesa, pa lahko izražajo nejevero (Clayton 2004).

Kadar lažemo ali laž opazimo ali slišimo, si po navadi pokrijemo usta, oči ali ušesa. Te kretnje so še posebej očitne pri otrocih, z leti pa se spreminjajo, saj postanejo manj očitne, toda še vedno nakazujejo na prevaro, ki pa lahko naznanja tudi dvom, laž, negotovost ali pretiravanje. Seveda je treba kretnje rok tolmačiti skupaj z drugimi telesnimi gibi, saj če roko približamo obrazu, ne pomeni vedno, da lažemo (Pease 1986).

Poznamo nekaj kretenj rok, ki nakazujejo na prevaro, dvom ali laž (Pease 1986):

- *straža pred usti*: je kretnja, ko dlan pokrije usta, palec pa je stisnjen ob lice. S to kretnjo razum podzavestno poskuša zatreti laži. Če oseba to počne, medtem ko govori, pomeni, da laže, če pa si oseba, medtem ko posluša drugo osebo, pokrije usta, nakazuje, da ne verjame, da sogovornik govori resnico;
- *prst v usta*: kretnje rok v bližini ust skoraj vedno pomenijo laž ali prevaro, sesanje prstov pa kaže na potrebo po notranji uravnoteženosti. Če ima oseba naslonjen komolec na mizi in si glavo opira na dlan, medtem pa ima mezinec v ustih, pomeni, da ji primanjkuje samozaupanja. Osebe si poleg prstov lahko tlačijo v usta tudi svinčnike, cigarete, pipe in druge podobne predmete;
- *praskanje po nosu*: praskanje pod nosom ali neopazno na hitro dotikanje nosu je podobna oblika straže pred usti. To si razlagamo tako, da podzavest ukaže roki, naj pokrije usta, vendar si, da kretnja ne bi bila preveč očitna, na hitro samo dotaknemo nos. Druga razlaga, ki je sporna, pa pravi, da laganje vznemirja živčne končiče v nosu in se zato moramo popraskati;
- *drgnjenje po očeh*: razlagamo kot dejanje, s katerim poskušamo prekriti laž, prevaro ali dvom, lahko pa s tako kretnjo skušamo odmakniti pogled od prevarane osebe. Ko moški lažejo, pogledajo v tla oz. se ozrejo stran, za ženske pa je značilno, da se na hitro in nežno pobožajo pod očmi. Če nas kdo posluša, se velikokrat njegovim očem izognemo tako, da pogledamo v strop. Poznamo tudi reklo, ki pravi, da se osebi na očeh vidi, da laže. Ko si s kazalcem pomencamo veko, sporočamo prevaro. Podrgnemo si oko in gledamo v tla, obrvi pa so močno privzdignjene kot znak nezaupanja. Glavo obrnemo proč in jo

nekoliko sklonimo, s čimer izražamo odklonilno razpoloženje. Spremljajoče kretnje so neiskren nasmeh, stisnjeni zobje in odvrnjen pogled;

- *praskanje za ušesom*: ta kretnja izvira že iz otroštva. Ko smo bili okregani s strani staršev, smo si z obema rokama pokrili ušesa. Sčasoma se je ta kretnja spreminjala in sedaj se pojavlja kot vlačenje za mečico, praskanje samo zadnjega dela uhlja, vrtanje s prstom v uho ali pa upogibanje ušesa. Zadnja kretnja pomeni tudi, da želi oseba nekaj povedati, saj se je že naveličala samo poslušati. Na splošno se z roko pri ušesu ali čez uho skušamo ubraniti zlih besed;
- *praskanje po vratu*: s kazalcem roke, s katero pišemo, se po navadi pet minut praskamo po vratu pod ušesno mečico ali zadaj po tilniku in s tem izražamo negotovost in dvom. Ko se oseba praska po zatilju, odvrne pogled od sogovornika, saj ga usmeri v tla in tako je razvidno, da se je oseba pravkar zlagala. Oseba, ki pa se udari po zatilju, je nagnjena k odklonilnemu razpoloženju ali kritičnosti. S kretnjo, ko roka najprej udari po zatilju in ga nato začne gladiti, naznanjamo jezo ali frustracijo.

3.2.2 Kretnje rok do zapestja (dlani)

Pri govoricu rok ima pomembno vlogo jezik dlani. Položaj dlani nam pove, kakšnega razpoloženja in počutja je sogovornik. Odprte dlani izražajo iskrenost in odkritost, zato takim kretnjam skoraj nagonsko zaupamo, čeprav samo te ne bodo prepričale sogovornika, da govorimo resnico. Besede je treba podkrepiti tudi z drugimi kretnjami in paziti, da nas ne izdajo drugi »lažnivi« gibi. Skrite dlani so znak prevare, vendar kot vedno moramo tudi v tem primeru biti pozorni na govoricu telesa, ki učinkuje v skupkih (Clayton 2004).

Obrnjena dlan navzgor nakazuje na podrejenost, dlan obrnjena navzdol pa na gospodovalnost. Ljudje, ki gestikulirajo z dlanmi, obrnjenimi navzgor, delujejo kot združevalci. Dlani navzgor dajejo znak dobronamernosti in pripravljenosti za sklepanje kompromisov. Kdor gestikulira z dlanmi, obrnjenimi navzdol, pa kaže svoje prepričanje o tem, kar govori. Dlan, stisnjena v pest, izraža neodobravanje. Če se spoznamo na to, kaj nam sporočajo dlani, nam lahko to pomaga pri uravnavanju dinamike medosebnih interakcij. Tudi če nas kdo okara in odgovorimo z dlanmi, obrnjenimi navzgor, ter uporabimo ustrezne besede, bo lahko pritoževanje prej prenehalo, saj bomo delovali dovtetno, odprto in sprejemajoče. V delovni situaciji je gesta z dlanmi, obrnjenimi navzgor, odraz, da želimo najti kompromis, doseči dogovor ali zgladiti nastale nesporazume (Selič 2007).

3.2.3 Barikade z rokami

S prekrižanimi rokami zaščitimo srce in pljuča, zato je ta kretnja verjetno prirojena. Ko smo odklonilno ali obrambno razpoloženi ali vznemirjeni, bomo verjetno prekrižali roke čez prsi in s tem pokazali, da se počutimo ogrožene. Ko imamo prekrižane roke, se naša verodostojnost zmanjša. Marsikdo trdi, da preprosto prekriža roke iz navade, ker mu je tako udobneje. Kretnje se ujemajo z našim razpoloženjem. Udobno se bomo počutili s prekrižanimi rokami, ko bomo v odklonilnem, obrambnem ali vznemirjenem stanju. Nič več nam ne bodo prekrižane roke ustrezale, ko se bomo zabavali s prijatelji. Govorica telesa ima svoj pomen tudi za ostale, torej ne samo za tistega, ki jo uporablja. S prekrižanimi rokami drugim ne dajemo pozitivnih odzivov, zato ni priporočljivo prekrižati rok, razen če nočemo pokazati drugim, da se z njimi ne strinjamo ali da ne želimo sodelovati. Prekrižane roke pomenijo vznemirjenost in negotovost ali kažejo na zadrego. Skoraj povsod jih razumejo enako, in sicer kot obrambo ali negativen (odklonilen) odnos (Pease in Pease 2008).

Poznana je tudi kretnja delne barikade iz prekrižanih rok ali objemanja samega sebe. Ta oblika prekrižanih rok je manj izrazita. Pojavlja se v dveh oblikah, in sicer ko ena roka seže prek prsi in poprime drugo roko, recimo pri komolcu, ali pa se je samo dotakne. Ta kretnja izraža pomanjkanje samozavesti. Druga oblika je rokovanje s samim seboj, ki je zelo priljubljena, in sicer roke spustimo k medenici in z eno roko primemo hrbtno stran druge dlani (Pease in Pease 2008).

3.3 Rokovanje

V starih časih je jamski človek z vzdignjenimi rokami v zrak in razprtimi dlanmi pokazal, da ni oborožen. Ta pozdrav se je skozi čas spreminjal vse do danes, ko se pozdravimo s trdim stiskom rok in stresanjem rok večinoma ob prihodu in odhodu. Danes rokovanje pomeni pozdrav in je izraz naklonjenosti ter spoštovanja. S primernim načinom rokovanja pokažemo svojo samozavest, profesionalnost ali položaj. Sporočamo naše počutje, misli o samem sebi, kako se cenimo, ali smo samozavestni in ali nam je mar ali povsem vseeno. Zato moramo biti med rokovanjem pozorni in oddajati pozitivne signale. Način rokovanja izdaja, kakšni smo in kakšno je naše razpoloženje. Rokovanje s čvrstim in trdnim prijemom vzbuja zaupanje, mlahav stisk roke pa vzbudi neprijetne občutke in kaže, da nismo pripravljeni za sodelovanje. Dlan, obrnjena navzdol, sporoča nadvlado, ponujena roka z dlanjo, obrnjeno navzgor, pa izraža popuščanje ali podrejanje (Selič 2007).

Stisk roke odraža resnost namere. Da bi bilo rokovanje pravilno, moramo (Selič 2007, 73):

- *imeti čiste in negovane roke ter suhe dlani*: videz rok pokaže, kakšen vtis želimo narediti na druge. Odraža tudi življenjski stil, saj moškim z mehкими dlanmi pripisujemo lagodno ali intelektualno življenje, nekdo, ki opravlja ročno delo, pa ima hrapave in trde dlani;

- *prijazen nasmeh ali odkrit izraz obraza in očesni stik*: pri rokovanju je treba vzpostaviti očesni stik in narediti ustrezen izraz na obrazu;
- *brez vsiljivega vdiranja v intimni prostor sogovornika*: medosebna razdalja mora biti takšna, da bo udobna za oba. Posebno kadar se z nekom rokujemo prvič, mora biti razdalja precej večja kot takrat, ko se rokujemo z osebo, ki jo poznamo;
- *navpično obrnjena roka*: navpično iztegnjena dlan je znak enakovrednosti in medsebojnega spoštovanja;
- *čvrst stisk roke*: ta kaže našo samozavest, ne sme pa biti premočan, ker bi imel povsem drugačen pomen, saj bi sporočal dominantnost. Stisk roke mora biti tako močan, kot ga prejmemo;
- *rokovanje traja vsaj tri sekunde*: stisk roke naj traja toliko časa, kot traja uvodna predstavitev ali pozdrav (tri do pet sekund).

Eden od nepriporočljivih načinov rokovanja je rokovanje z »mrtvo ribo«. Pri takem rokovanju je roka mrzla, lepljiva in stiska skorajda ni. Taka bežna in nedosegljiva, kot je roka, je tudi oseba, ki nudi roko na tak način. Oseba je pri takem načinu obnašanja usmerjena v beg. Besede izgovarja nejasno in hitro, stik z očmi pa bega (Pacori 2010).

3.4 Kretnje nog

Noge so glede na druge telesne dele skoraj najbolj oddaljene od možganov, zato se manj zavedamo njihovega gibanja. Ravno zaradi tega, ker se večina ljudi ne zaveda, kaj počne z nogami in stopali, so te pomemben vir podatkov o razpoloženju osebe. Z obrazom se poskušamo pretvarjati, z njimi pa ne. Z nogami pokažemo, ali nas pogovor zanima in želimo ostati pri pogovoru ali oditi. Odprt ali neprekrizan položaj nog kaže odprt odnos ali obvladovanje situacije, prekrizane noge pa kažejo zaprt odnos ali negotovost. Vodilno nogo po navadi usmerimo tja, kamor bi v mislih radi odšli. Kretnje nog izdajajo ljudi tudi pri laganju, saj se takrat izrazito poveča število gibov z nogami. Med laganjem skušajo ljudje ponarejati obrazno mimiko in poskušajo obvladovati roke, z nogami in stopali pa se nezavedno izdajajo (Pease in Pease 2008).

Barikade z nogami

Kretnje prekrizanih nog imajo približno isti pomen kot kretnje prekrizanih rok, torej odražajo obrambno ali sproščeno razpoloženje (Desmond 1995).

Poznamo različne položaje prekrizanih nog (Pease in Pease 2008):

- *značilna drža prekrizanih nog*: izražamo vznemirjenost, negotovost, zadržanost ali obrambno razpoloženje, ki pa jo spremlja vrsta drugih kretenj, zato je ne smemo nikakor tolmačiti osamljeno. Spremlja jo lahko kretnja prekrizanih rok, kar bi pomenilo, da se je oseba umaknila od pogovora oz. da je ne zanima;

- *ameriška drža prekrižanih nog, sklenjenih v številko štiri*: je način sedenja, ki nakazuje napadalen ali tekmovalen odnos. Moški, ki tako sedi, je videti vplivnejši in deluje bolj sproščeno ter mladostno;
- *noge v številki 4, prijete z rokami*: oseba, ki namesti noge v številko 4 in jih prime z eno ali obema rokama, vztraja v tekmovalnem odnosu. Tako izdaja trdovratno in nepopustljivo razpoloženje, ki upošteva samo lastno mnenje, vse ostalo pa zavrača;
- *prekrižani gležnji*: moški v takem položaju pogosto stisnejo tudi pesti, ki počivajo v naročju ali se trdno primejo za stol oz. naslonjala za roke. Ženska oblika te kretnje po navadi izgleda tako, da kolena tiščijo skupaj, gležnji so sklenjeni en čez drugega, roki pa druga čez drugo ali druga ob drugi počivata v naročju. Prekrižani gležnji pomenijo, da si oseba duševno »grize ustnice«, zato s to kretnjo razumemo, da oseba zadržuje negativna čustva, strah, vznemirjenost ali negotovost. Noge, potegnjene pod stolom, kažejo željo po umiku.

3.5 Mimika obraza

Preučevanje obraza kot odraza človekove notranjosti oz. značaja je poznano kot fiziognomika in izhaja iz Stare Kitajske. V Evropi so o razmerju med značajem in potezami obraza pisali antični misleci Platon, Aristotel, Hipokrat in Plinij. Izrazi obraza sporočajo sogovorniku, da ga poslušamo in kako se počutimo. Ljudje se prepoznavamo po nosu, očeh, obrveh in ustih ter skladnosti teh delov. Prvi vtisi temeljijo na videzu, ta pa je tesno povezan z obrazom. Obraz izraža veliko o nas, ne da bi se tega sploh zavedali. Izrazi obraza prikažejo osnovna čustva. Poslušalci s svojimi izrazi obraza povedo, ali jih tema zanima ali jih je zmedla ali so naveličani oz. utrujeni. Z vedenjem in doživljanjem izražamo čustva. Odzovemo se glede na pomen, ki ga pripišemo nekemu dogodku, ne pa neposredno na dogodek. Torej čustvujemo takrat, kadar je nekaj dovolj pomembno, zato se tudi dogaja, da v isti situaciji ljudje različno čustvujemo (Selič 2007, 111).

Mimika zavzema vse pojave, ki jih lahko opazujemo na človekovem obrazu. Sem spadajo vse poteze obraza, stik s pogledom in njegova smer, psihosomatski procesi (kot je npr. prebledevanje) in vsa gibanja glave (npr. prikimavanje) (Birkenbihl 2000).

Razni dogodki vplivajo na izraze, ki spreminjajo obraze na licih, pod očmi, okoli ust, po čelu, bradi in pod njo. Najbolj opazimo, vendar težko razumemo, ravno obraz in oči, saj ima človek za premikanje obraza na razpolago več mišic kot katera koli živalska vrsta. Zelo hitro lahko pride do spremembe izraza, saj nekateri izrazi trajajo samo 0,2 sekunde. Poznamo osem različnih položajev obrvi in čela in vsak ima svoj lastni pomen ter osem položajev oči in vek, razlikujemo pa tudi deset položajev mišic na spodnjem delu obraza. Ti položaji v raznih kombinacijah ustvarijo številne izraze. Določeni pomenijo po vsem svetu enako, nekateri pa ne, saj so kulturno pogojeni. Mimičnih gibov in izrazov na obrazu je na stotine. Mogoče je

razbrati in opaziti tiste, ki pomagajo razumeti čustva drugega človeka, pri tem pa dajemo največji pomen očem in ustom (Selič 2007).

Pri ocenjevanju znakov gre v bistvu za skladnost. Vse dokler se mimika sklada z besedami, je niti ne opazimo, če pa je neskladje vidno, ga opazi tudi neizurjeni. Izurjeni lahko opazuje mnogo izraznih oblik mimike in že na začetku zazna majhne motnje ali komaj opazna neskladja. Vsak se lahko nauči do določene mere vplivati na svojo govorico telesa, vendar je obrazne mišice zelo težko nadzirati. Nekdo, ki se je naučil nadzorovati svoje roke (npr. tako, da preplete prste, da ne bi z njimi preveč krilil okoli), bo svoj notranji nemir pokazal najprej na obrazu. Z obraznimi mišicami je zelo težko manipulirati, ker jih ne poznamo dovolj dobro. Običajno niti ne vemo, kako delujemo na druge (Birkenbihl 2000).

3.6 Moč pogleda

Očesni kontakt je zelo pomemben dejavnik neverbalne komunikacije, saj z njim navežemo stik, ga vzdržujemo in prekinjamo. Če dobro pomislimo, se komunikacija začne tako, da se srečamo s pogledom, šele nato se fizično približamo in se pozdravimo z besedami, konča pa se tako, da sogovornika pogledamo v oči, pozdravimo z besedami in se fizično oddaljimo. Sogovornika naj bi se gledala približno tretjino časa pogovora, lahko pa pride tudi do odstopanja navzdol ali navzgor od te norme. Če se sogovornika dlje časa gledata v oči, lahko pride do zadrege, ali pa lahko to razumeta kot poseben znak naklonjenosti oz. bližine. Izogibanje očesnemu stiku lahko sogovornik razume kot izogibanje kontaktu, da sogovornik laže ali kot nevljudnost. Nebesedni znaki so zelo pomemben vir informacij. Če nekoga namreč gledamo v oči, pomeni, da želimo z njim navezati stik (Svetina 2008, 93).

Oko na nezaveden način izraža človekovo čustveno stanje. Besede izražajo določeno misel, vendar pri nekaterih ljudeh izraz v očeh govori nekaj povsem drugega kot besede. Tudi če hočemo, ne moremo očesa prisiliti v drugačno izražanje. Z usklajenim ali neusklajenim krčenjem mišic naš obraz izraža veliko različnih izrazov. S temi mišicami odpiramo in zapiramo oči, mežikamo in pripiramo veke. Gibanje obrvnih mišic in mišic, ki obračajo očesno zrklo, ustvarja očesno mimiko, ki določa izraz pogleda in duševno stanje. V očeh se odsevajo človekovo notranje življenje, čustva, strasti in znamenja odobravanja ali neodobravanja, navdušenja ali odpora ter žalosti, zato v njih poskušamo brati sogovornikove misli, duševno stanje in njegove namene. Delovanje zenic ni pod zavestnim nadzorom, zato so oči tisti del telesa, ki lahko največ in najbolj odkrito povedo o čustvih osebe (Luzy 1996).

Za komuniciranje je potreben očesni stik, saj je najmočnejše nebesedno vodilo in pomemben izraz čustev. V pogledu lahko sogovornik prepozna naše notranje stanje, gibanje, razpoloženje, dejavnost in živahnost (Selič 2007).

Očesni stik ima pri sporazumevanju štiri funkcije (Selič 2007, 88):

- *uravnava potek govora*: s sogovornikom vzpostavimo očesni stik na začetku in koncu. Ko nehamo govoriti, mu prepustimo besedo;
- *daje povratne informacije govorniku o tem, kar je povedal*: če sogovornika ne gledamo, medtem ko govori, ima lahko ta občutek, da ga ne poslušamo. S pogledom izrazimo tudi odobravanje;
- *izraža čustva*: čustva kažemo s pogostim mežikanjem ali položajem obrvi. Nezavedno s pogledom izražamo čustva, ko se nam očesna zenica širi ob pogledu na nekaj, kar nam je všeč;
- *informira oba udeleženca o naravi odnosa, v katerem sta*: očesni stik je pogostejši, če sta sogovornika oddaljena. Enako velja v obratni smeri. Ljudje se lahko zaradi strmenja počutijo neprijetno.

Ni pomembno le, koliko časa sogovornika gledamo v oči, temveč je pomembno tudi, kako dolgo neprekinjeno gledamo vanj. Boljši vtis naredimo, če sogovornika pogledamo manjkrat in pogled zastane malce dlje, kot pa če pogledamo mnogokrat le za nekaj trenutkov. Takim očem pravimo begave oči in sogovorniku take oči niso ravno prijetne (Demarais in White 2006).

3.7 Parajezikovni znaki

Ta vidik nebesedne komunikacije je v resnici samo na pol nebeseden in temelji na paralingvističnih (parajezikovnih) znakih. Med te znake sodijo glasnost, hitrost govora, intonacija, glasovna dinamika in poudarki. Na razumevanje povedanega zelo vpliva način govorjenja. Kadar smo vznemirjeni, govorimo vse bolj hitro in glasno, počasno govorjenje pa daje občutek neprepičanosti o povedanem. S paralingvističnimi znaki sporočamo sogovorniku, katere informacije so bolj pomembne in katere manj. Če dlje časa govorimo z isto intonacijo in jakostjo, se lahko začne sogovornik dolgočasiti, zato težko sledi takemu govorjenju. Če sogovornik pretirava pri glasovni dinamiki, je lahko videti, kot da ni spontan, se trudi prikazati v določeni luči oz. želi nekaj prikriti. Medsebojno sporazumevanje lahko izboljšamo, če prepoznavamo in se zavedamo različnih načinov glasovnega izražanja (Svetina 2008).

Vsak človek ima svojo hitrost govorjenja. Nekateri govorijo hitro, drugi počasi. Vsak zase ve, katera hitrost govorjenja je ušesom najprijetnejša. Če govorimo prepočasi, se lahko sogovornik ob nas dolgočasi ali postane nestrpen, če pa govorimo prehitro, mu lahko v naši družbi postane neudobno, zato lahko postane razdražljiv ali pa se počuti, kot da smo ga napadli. Če govorimo prehitro, nas lahko sogovornik začne zavirati tako, da začne govoriti počasneje, naredi več premorov ali pa celo utihne. Če govorimo prepočasi, začne sogovornik v želji, da bi pospešili tempo pogovora, končevati naše stavke in nam v trenutkih premora prevzame besedo ter začne govoriti hitro. Moramo se zavedati, kako hitro govorimo v primerjavi s sogovornikom, če želimo narediti dober prvi vtis. Če vemo, da na splošno

govorimo hitro ali počasi, moramo še posebej biti pozorni na znake, ki razkrivajo, da se sogovornik v naši družbi ne počuti dobro. Zaradi tega sogovorniku ne uspeva pravilno slediti, zato se mu moramo prilagoditi (Demarais in White 2006).

3.8 Proksemika

Proksemika je izraz, ki se nanaša na bližino, gibanje in položaj v prostoru ter medosebne razdalje (Pease in Pease 2008). Uporaba posameznih območij je odvisna od kulture, teme pogovora, starosti, spola, okolja, v katerem interakcija poteka, od fizičnih značilnosti, od stališč in čustev, osebnostnih lastnosti ter od odnosa med sodelujočimi v interakciji (Knapp in Hall 2002, po Paladin 2011, 125).

Birkenbihl (2000) in Pease in Pease (2008) razvrščajo osebni prostor, ki nas obdaja na štiri območja:

- *zaupno ali intimno območje*: ima polmer od 15 do 45 cm od telesa. Vanj lahko vstopijo samo tisti, s katerimi smo si čustveno blizu, kot so zaupni prijatelji, otroci, družina, ljubimci in hišni ljubljenci. To območje je za vsakega zelo pomembno, saj ga čuvamo kot lastnino. Zaupanje je pogoj, da nekoga prostovoljno spustimo v svoje intimno območje. Pri območju intimnosti je treba upoštevati kulturne razlike, zato je za številne to razdalja pol roke od telesa, za druge pa cela dolžina roke. Vdor v posameznikovo intimno območje lahko pomeni ogrožanje posameznikove varnosti. Da smo nekomu stopili preblizu, opazimo, ko se sogovorec nasloni ali naredi korak nazaj. Hitro prepoznavanje že prvih znakov nezadovoljstva, če se nekomu preveč približamo, nam je v veliko korist tako v zasebnem kot poklicnem življenju. Prepoznavanje obrambnih znakov nam omogoča enostavneje poiskati pravilno oddaljenost do drugih;
- *osebno območje*: ima polmer od 46 do 122 cm od telesa. Osebno območje se začne tam, kjer se intimno konča. V to območje prostovoljno spuščamo vse dobre prijatelje, družinske člane, kolege, s katerimi se dobro razumemo, in vse druge, s katerimi radi komuniciramo;
- *družabno območje*: ima polmer od 123 do 360 cm od telesa. Družabno območje je namenjeno površnim stikom, npr. z večino kolegov, z znanci ter nadrejenimi;
- *območje javnosti*: s polmerom nad 360 cm od telesa. To je oddaljenost učitelja od razreda, oddaljenost med govornikom in njegovim občinstvom ter oddaljenost vodje od udeležencev sestanka (ko stoji pred skupino).

3.9 Obleka

Obleka izraža odnos do sebe, poklica in drugih. Paziti je treba, katero obleko izberemo za določen namen, da bi ustvarili ravno pravi vtis. Biti moramo pozorni tudi na pričesko, urejenost rok in nohtov, čistost in ponošenost čevljev ter primernost dodatkov. Študenti in

pripravniki so do neke mere opravičeni glede tega, da niso povsem urejeni. Razlogov za to je več, kot so npr. ti, da so še mladi, nimajo dovolj denarja in niso povsem navajeni hoditi v službo. Ko pa se bližamo tridesetim letom starosti, je okolica vse manj razumevajoča in vse bolj kritična do neurejenosti. Odnos do samih sebe izražamo tudi z urejenostjo. S svojim videzom v delovnem okolju sporočamo raven naše profesionalnosti, svoje namene, odnos do delodajalca in ali se zavedamo pravil okolja ter smo se jim zmožni prilagoditi. Bolj samozavestni bomo, če bomo urejeni, kar je tesno povezano z nebesednim komuniciranjem (Selič 2007).

Obleka mora biti čista in zlikana, izogibamo pa se močnih barv in dišav. Pred intervjujem se lahko pozanimamo, kakšna je oblačilna kultura na delovnem mestu, za katerega se potegujemo. Če so vsi sodelavci podjetja v oblekah, kandidat pa nastopi v kavbojkah, se bo že na prvi pogled opazilo, da ne sodi v skupino. Cilj kandidata je torej, da poskuša doseči čim večjo skladnost z obstoječo kulturo oblačenja pri potencialnem delodajalcu (Zaletel 2006, 191).

Obleka ustvarja močan vtis in poda določeno sporočilo. Ravno zaradi tega v veliki meri prispeva k ustvarjanju prvega vtisa. Tisti, ki jim ni mar, kaj si drugi mislijo o njihovi obleki, bodo prav to sporočali ostalim. Sporočali bodo tudi, da niso zmožni oz. se ne želijo prilagajati delovnemu okolju (Mladenovič 2012, 69).

4 POMEN PRVEGA VTISA

Ko zagledamo človeka, nas oblije val informacij, ki predstavljajo temelje, na katerih bomo ustvarili celoten odnos. Način gibanja in videz sestavljata 80 % prvega vtisa, ki si ga ljudje ustvarijo o nas, še preden sploh izrečemo prvo besedo. Lowndes (2010, 15) ugotavlja, da je prvi vtis kot lastnoročen podpis, ki se vtisne v spomin in se v njem lahko ohrani za zmeraj.

Prvi vtis po navadi določi smer nadaljnjega odnosa. Upoštevati je treba celotno telo z nebesednimi sporočili, ki jih oddaja. Nebesednih sporočil pa nikoli ne oddajamo ali sprejemamo samo na en način in po enem (čutnem) kanalu. Po različnih kanalih dobimo sporočila, ko klasificiramo, kategoriziramo in interpretiramo sporočila glasu, parajezikovnih znakov, pogleda, izraza obraza, kretenj rok, gibov, dotika, telesne razdalje ali bližine, drža telesa in (ne)zavzetega prostora. Na ta način nastane enoten vtis (Selič 2007).

O prvem vtisu govorimo, ko s hitrim pogledom opazimo fizični vidik in držo osebe ter si tako ustvarimo neko precizno idejo, ki lahko traja večno, ni pa nujno, da je naše mišljenje pravilno. Prvi vtis nastane avtomatično in ustvarimo ga že z zelo hitrim pogledom. Zavedajoč se ali ne, na prvi vtis vplivajo obleka, lastnosti obraza, oblika telesa in drža tistega, ki ga opazujemo. Obleka vpliva na oblikovanje prvega vtisa, saj nam lahko poda informacijo, koga imamo nasproti, čeprav tudi tukaj lahko pride do napačne presoje, saj je obleka lahko povezana z modo, priložnostjo, leti ali letnimi časi (Pacori 2010).

4.1 Oblikovanje prvega vtisa

Prvi vtis je kot filter. Ljudje si oblikujejo mnenje o drugih tako, da po navadi upoštevajo prvotne informacije (zaznajo govorico telesa, poslušajo, kaj rečemo, in opazujejo, kako se odzivamo). Na osnovi prvotnih informacij si ustvarijo vtis o človeku (kakšni smo in kaj lahko od nas pričakujejo). Nato gre vse, kar je povezano z osebo, skozi ta filter. Vsakdo rad misli, da zna dobro presojati značaje, zato tudi večkrat slišimo: »Od prvega trenutka, ko sem ga srečal, sem vedel, da ...«. Iščejo informacije, ki so skladne z njihovim prvim vtisom, vedenja, ki pa ne sodijo v ta okvir, ne iščejo oz. ga lahko celo spregledajo (Demarais in White 2006).

Filter omogoči ljudem, da informacije hitro obdelajo, vendar pride v tem postopku do nekaj običajnih napak. Ljudje npr. radi mislijo, da vedenje novega znanca ponazarja njegovo osebnost in značaj v vseh situacijah, kar seveda ni nujno. Če srečamo nekoga, ki je jezen, lahko pomislimo, da je na splošno jezljiv človek, ne pomislimo pa, da se mu je lahko pravkar pripetilo nekaj neprijetnega in je zato takšen. Vedenje drugih enačimo z njihovimi osebnostmi in značaji. Prepričani smo, da se tako vedejo v vseh primerih, ne pomislimo pa, da smo morda priča posledici začasnih zunanjih vplivov na tega človeka. V tej luči pa nikoli ne vidimo svojega obnašanja. Ko smo jezni, to jezo pripišemo situaciji in rečemo, da ne gre za osebnostno hibo. Druga napaka je predpostavka, da ima človek z eno vrlino celo kopico vrlin.

Npr. lahko mislimo, da je nekdo, ki je zabaven, tudi uspešen, prijeten in pameten, čeprav nimamo nobenega dokaza, da to drži. Enako velja tudi za negativne lastnosti. Če razumemo te napake glede zaznav, lahko bolje razumemo, kako si drugi oblikujejo mnenje ob prvem srečanju (Demarais in White 2006).

4.2 Preplavljajoči nasmeh

Sogovornik čuti, kako sproščeni smo, še preden spregovorimo, in to seveda vpliva tudi nanj. Zato moramo sogovorniku oddajati pozitivno energijo. Že sam nasmeh lahko pove sogovorniku, da nam je všeč in nam je pogovor z njim bil v veselje. Pravilno se odzivamo, če se nasmehnemo in prikimamo (Demarais in White 2006).

Smehljaj nadzorujeta dve mišični skupini, in sicer prva poteka vzdolž obraza in je povezana s kotički ust, druga pa pri smehljanju potegne oči nazaj. Tako prva potegne ustnice nazaj, da se prikažejo zobje in razširijo lica, druga pa stisne oči in se tako pokažejo gubice okrog njih. Za razumevanje nasmehov je poznavanje teh mišic zelo pomembno, saj se prvo da popolnoma zavestno nadzorovati. Neodvisno od naše volje pa deluje mišica okrog oči, ki odkriva prava čustva pristnega nasmeha. Kadar ocenjujemo iskrenost smehljaja, moramo najprej pogledati gubice okrog oči. Če je nasmeh iskren, so le te prisotne, neiskreni ljudje pa se nasmehnejo pogosto samo z usti. Da je nasmeh pristen, ugotovimo tudi po tem, ko se premakne kožna guba med veko in obrvjo navzdol ter se zunanji del obrvi neznatno povese. S smehljanjem pridobimo več pozitivnih odzivov od drugih, zelo pomembno pa je smehljanje na začetku, ko se med seboj spoznavamo. Velja torej, da je nasmeh iskren takrat, ko se nasmehnemo s celotnim obrazom (Pease in Pease 2008).

5 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, kolikšen pomen ima neverbalna komunikacija na zaposlitvenem razgovoru in v kolikšni meri vpliva na zaposlovanje novih zaposlenih. Zanimalo nas je torej, ali kandidat po mnenju sogovornikov s svojo neverbalno komunikacijo vpliva na to, kakšen vtis si bo o njem ustvaril vodja kadrovske službe, in katere neverbalne znake ti najprej opazijo.

5.1 Intervjuvanci

Sestavili smo 12 intervjujskih vprašanj, ki smo jih zastavili vodjem kadrovskih služb različnih organizacij. Število predvidenih intervjujev je bilo sedem, uspelo pa nam jih je opraviti devet. Osem intervjujev smo izvedli osebno z vodji kadrovskih služb, en odgovorjen intervju pa so nam poslali preko elektronske pošte. Veliko podjetij na Obali nima svoje kadrovske službe v tukajšnjih poslovalnicah. Tak primer je tudi Zavarovalnica Triglav, d. d., ki v območni enoti Koper nima svoje kadrovske službe, zato se vsi kadrovske razgovori opravljajo v Ljubljani. Zaradi razdalje ni bilo možno opraviti intervjuja v živo, zato nam je vodja kadrovske službe, ki opravlja te vrste razgovorov, izpolnjen intervju vrnila po pošti. Zavedamo se, da v tem primeru ni bil intervju izveden skladno s siceršnjimi standardi kakovosti, kar je ena od slabosti izvedbe raziskave.

Vključeni so bili kadroviki iz naslednjih podjetij:

- Adriatic Slovenica zavarovalna družba, d. d., PE Koper;
- Rižanski vodovod Koper, d. o. o.;
- Intereuropa, d. d.;
- Banka Koper, d. d.;
- Elektro Primorska, d. d., distribucijska enota Koper;
- Cimos, d. d.;
- Pošta Slovenije, d. o. o., poslovalnica Koper;
- Zavarovalnica Triglav, d. d.;
- ZRSZ, Urad za delo Koper.

Pri ostalih intervjuvancih smo vprašanja postavljali bolj ali manj po vrstnem redu, kot si sledijo. Začetna tri vprašanja se nanašajo na prvi vtis in urejenost, saj je to tisto, kar ljudje najprej opazimo in na podlagi česar najpogosteje ustvarimo dolgotrajnejši vtis o drugi osebi. Naslednji sklop vprašanj se nanaša na kretnje, ki jih vodje kadrovskih služb opazijo pri kandidatih za delo. Na koncu intervjuja so sledila vprašanja, ki se nanašajo na izkušnje kadrovikov glede nezaželenih vidikov neverbalne komunikacije, ki jih najpogosteje opazijo pri kandidatih, ter njihova priporočila bodočim iskalcem zaposlitve na zaposlitvenem razgovoru.

5.2 Postopek

Za raziskovanje smo izbrali kvalitativni pristop. Na ta način smo lahko izvedeli največ o tem, kako vodje kadrovskih služb zaznavajo neverbalno komunikacijo kandidatov, ki pristopijo na zaposlitveni razgovor. Z vodji kadrovskih služb smo stopili v stik tako, da smo v posameznem podjetju povprašali za njihovo telefonsko številko in se kasneje dogovorili za termin. Med izvedbo intervjuja smo intervjuvancem zastavili 12 zaprtih in odprtih vprašanj (glej prilogo).

Prikaz rezultatov obsega glavne teme, ki so se pojavljale med intervjuji. Odgovore na dve vprašanji smo zaradi boljše preglednosti prikazali s pomočjo grafa. Torej raziskava ni v celoti kvalitativna, ker so bila določena intervjujska vprašanja zastavljena tako, da so vsebovala številke. Posledično so bili opravljeni osnovni izračuni pogostnosti določenih vidikov neverbalne komunikacije.

Pozorni smo bili tudi na obseg intervjuja. Predolg intervju bi jih lahko odvrnil od sodelovanja, zato je potekal približno pol ure, posnet pa je bil z napravo mp3. Raziskava je potekala od sredine marca do sredine maja 2015. Intervju smo opravili s tistimi organizacijami, ki so bile voljne sodelovati, torej smo oblikovali priložnostni vzorec sodelujočih podjetij. Namen je bil vključiti podjetja na Obali, v katerih opravljajo večje število zaposlitvenih razgovorov.

Pri raziskavi nam je pomagal tudi ZRSZ, Urad za delo Koper. Poleg opravljenega intervjuja z vodjo Urada za delo smo se pogovorili tudi s tamkajšnjo delavko (K. C. D.), ki vodi delavnice o zaposlitvenem razgovoru. Njene nasvete smo vključili v raziskavo, naše rezultate pa smo posredovali ZRSZ, da bodo lažje svetovali brezposelnim ljudem, kaj se od njih pričakuje na zaposlitvenem razgovoru.

5.3 Prikaz rezultatov raziskave

Predstavili smo rezultate tem, ki smo jih dobili na podlagi dvanajstih intervjujskih vprašanj.

Pomen neverbalne komunikacije in prvi vtis (pri govorici telesa)

Za začetek so nam kadroviki posameznega podjetja razkrili, kolikšno vrednost v odstotkih pripisujejo neverbalni komunikaciji kandidata na zaposlitvenem razgovoru.

Predstavljeni deleži prikazujejo zaznano pomembnost, ki jo sogovorniki pripisujejo neverbalni komunikaciji kandidatov:

- Adriatic Slovenica zavarovalna družba, d. d., PE Koper: 10 %;
- Rižanski vodovod Koper, d. o. o.: 40 %;
- Intereuropa, d. d.: 30 %;
- Banka Koper, d. d.: 100 %;
- Elektro Primorska, d. d., distribucijska enota Koper: 30 %;

- Cimos, d. d.: 20 %;
- Pošta Slovenije, d. o. o., poslovalnica Koper: 80 %;
- Zavarovalnica Triglav, d. d.: 80 %;
- ZRSZ, Urad za delo Koper: 45 %.

Opazimo lahko, da se pomen neverbalne komunikacije, kot ji ga pripisujejo naši sogovorniki, precej razlikuje od osebe do osebe. Vodja kadrovske službe v podjetju Banka Koper, d. d., je povsem pozoren na neverbalno komunikacijo, saj ji je določil kar 100-odstotni delež. Od vseh intervjuvancev pa neverbalni komunikaciji pripisuje najnižjo vrednost, in sicer 10 %, kadrovnica iz podjetja Adriatic Slovenica zavarovalna družba, d. d., PE Koper. Intervjuvanka je to utemeljila tako, da *»ni pomembna sama neverbalna komunikacija, temveč je pomembna celotna ocena kandidata«*. Pri tem dodaja, da so pri njih pomembni tudi drugi dejavniki, kot so npr. formalni pogoji. Zatrdila pa je, da je neverbalna komunikacija pomembna, saj *»z neverbalno komunikacijo opaziš tudi osebnostne lastnosti oz. osebnostni profil kandidata«*, vendar meni, da je to pomembnejše za bodočega vodjo, saj mora biti med njim in kandidatom tudi pozitivna energija.

Prvi vtis pri govorici telesa

Spraševali smo tudi o govorici telesa kandidatov. Šest kadrovikov od devetih je odgovorilo, da najprej, ko kandidat pristopi na razgovor za delo, posvetijo svojo pozornost stisku roke. Vodja kadrovske službe iz podjetja Rižanski vodovod Koper, d. o. o., je posebej poudarila, da s primernim stiskom roke naredi kandidat že takoj na začetku pozitiven vtis (*»Če se kandidat ne rokuje na normalen način, me odbije že takoj na začetku in mislim, da še marsikoga. Če je neka zdrava samozavest, mora biti tudi nek normalen stisk roke in pozdrav«*). Kot drugo so kadroviki (4) pozorni na očesni stik, urejenost, napetost in tremo kandidata. Vodja kadrovske službe v podjetju Cimos, d. d., je dejala: *»Na kandidatovi govorici telesa opazim predvsem njegovo nesamozavest in nemir. Kandidat ne sme biti preveč aktiven, recimo če preveč govori in maha z rokami, in ravno tako ne sme biti pasiven.«* Štirje kadroviki so omenili, da ni primerno, če kandidat zamuja na razgovor. Nekateri kadroviki (3) so našteali, da opazijo tudi kandidatovo držo, njegovo komuniciranje (izražanje, barvo glasu) in način, kako se predstavi. Opazijo pa tudi kandidatovo samozavest, resne namere, osredotočenost, energijo in pripravljenost.

Napačna ocena prvega vtisa

Na vprašanje, če jih je kdaj zavedel prvi vtis oz. če so si kdaj ustvarili napačno predstavo o določenem kandidatu, je pet kadrovikov od devetih odgovorilo pozitivno, in sicer se jim je že zgodilo, da so si na prvem srečanju ustvarili napačno predstavo o kandidatu. Trije kadroviki so dejali, da jih po navadi prvi vtis ne zavede oz. se to zgodi zelo redko. Vodja kadrovske službe v podjetju Banka Koper, d. d., je to pojasnil tako: *»To se dogaja zelo redko, saj si kasneje z dodatnimi razgovori človek naredi pravo sliko o kandidatu. Sedaj je s testi samo še*

lažje, ker so testi potrdilo tistega, kar vidiš.» Enako je trdila tudi kadrovnica na podjetju Adriatic Slovenica zavarovalna družba, d. d., PE Koper, kjer ravno zaradi tega, da ne bi prišlo do izbora nepravega kandidata, po navadi opravijo dva razgovora. Intervjuvanka je pojasnila: *»Na prvem razgovoru se praviloma ljudje pokažejo bolj ustrezne in všečne. Večkrat kot se z osebo srečaš in pogovarjaš, več informacij pride na dan, ki sicer ne bi prišle, če bi se srečali samo enkrat. Če se več pogovarjaš s kandidatom in ga več sprašuješ, je več možnosti, da se naleti na kakšno področje, ki je zanj občutljivo, in se lahko pokaže kakšna neustrezna reakcija.*« V takem primeru kandidata ne zaposlijo, saj pomeni, da bi lahko kandidat bil v prihodnje za podjetje neustrezen. Kadrovnica iz podjetja Rižanski vodovod Koper, d. o. o., pa je dodala, da se to po navadi opazi šele kasneje, ko se dejansko vidi, kako se kandidat obnese na delovnem mestu. Le ena intervjuvanka je zatrdila, da je prvi vtis kandidata do sedaj še ni zavedel.

Trije intervjuvanci so poudarili, da so v primeru, ko so imeli občutek, da se kandidat pretvarja ali jih želi zavesti, vztrajali pri drugem razgovoru. Pritrdili so, da se zavedajo stresne situacije pri kandidatu in zaradi tega opravijo še drugi razgovor, saj mu želijo ponuditi še eno možnost. Dva kadrovika sta zatrdila, da v takšnem primeru vztrajata pri tem, da se kandidata ne zaposli, čeprav se zavedajo, da lahko naredijo komu tudi krivico. Dodala sta tudi, da ne pomaga dosti, če je urejenost kandidata maksimalna, če ne izpolnjuje ostalih potrebnih pogojev. Torej lahko rečemo, da so kadroviki že na prvem zaposlitvenem razgovoru pozorni na več vidikov, npr. na kandidatovo urejenost, govorico telesa, kako se bo predstavil in kaj bo povedal.

Osebni videz in urejenost kandidata

Nato je pogovor potekal v smeri osebnega videza in urejenosti kandidata na razgovoru. Da bi si lahko boljše predstavljali, smo intervjuvancem postavili vprašanje zaprtega tipa, pri katerem so lahko ocenili trditve od 1 do 10 glede na pomembnost (1 – najmanj pomembno, 10 – najbolj pomembno) osebnega videza in urejenosti kandidata. Odgovori so se gibali od ocene 2 (skoraj nepomembno) in do ocene 8 (dokaj pomembno). Šest kadrovikov od devetih je pomembnosti kandidatovega osebnega videza in urejenosti ocenila z 8. *»Kandidat mora vedeti, kam gre na razgovor, in se temu primerno tudi urediti,*« je pojasnila vodja Urada za delo Koper. Vodja kadrovske službe na podjetju Cimos, d. d., pa je poudarila: *»Če je kandidat urejen, se to vidi tudi pri njegovem delu.*« Urejenost kandidata je pomembna tudi za vodjo kadrovske službe na podjetju Rižanski vodovod Koper, d. o. o., saj je dejala: *»Če pride kandidat neurejen na razgovor, je to zelo velik minus in lahko rečem, da izgubi točke. Če je drugi kandidat vsebinsko primerljiv, se bom nagnila k temu, ki je bolj urejen in ima boljši nastop.*«

Strokovna sodelavka na ZRSZ, ki vodi delavnice na to temo, je dejala, da je glede tega zelo pomembna kandidatova obleka. Ta mora biti primerna tistemu delovnemu mestu, za katerega se kandidat poteguje. Če se kandidat poteguje za delovno mesto skladiščnika, ni primerno, da se na zaposlitveni razgovor prikaže recimo v poslovnih obleki. Opazimo lahko, da je obleka

resnično pomembna, ko kandidat pristopi na razgovor, saj je enako razložila tudi kadrovnica iz podjetja Zavarovalnica Triglav, d. d.: »Obleka naj bo primerna kulturi oblačenja, letnemu času in delovnemu mestu.« Na tak način kandidat pokaže spoštovanje in zanimanje za delovno mesto, za katerega se poteguje.

Večina intervjuvancev (8) je poudarila, da so na osebni videz in urejenost še posebej pozorni, ko gre za delovno mesto, kjer bo kandidat imel stike s strankami. »Če recimo zaposlujemo nekoga za delo na okencu, mora ta biti urejen, saj imajo taki delavci stike s strankami,« je opozorila kadrovnica iz podjetja Rižanski vodovod Koper, d. o. o. Kadrovnica iz podjetja Pošta Slovenije, d. o. o., poslovalnica Koper je zatrdila: »Samo delovno mesto, ki ga zasedajo, zahteva urejenost.« Kadrovnica podjetja Intereuropa, d. d., je to pojasnila, da gre za zunanjo podobo, ki jo delavec mora ustvarjati, ker si stranke na podlagi tega naredijo določen vtis o podjetju. Kadrovnica na podjetju Adriatic Slovenica zavarovalna družba, d. d., PE Koper pa je dodala: »Mlajši ljudje, ki se niso navajeni formalno oblačiti, ampak se jim vidi, da so se potrudili in uredili, naredijo s tem pozitiven vtis. Če kandidat pride urejen, pokaže, da ima nek spoštljiv odnos in da razgovoru pripisuje nek pomen.«

Kretnje, ki največ povedo na razgovoru

Pri tej temi smo pripravili vprašanje zaprtega tipa o kretnjah, ki kadrovikom največ povedo o kandidatih. Intervjuvanci so za vsako postavko določili oceno na podlagi 5-stopenjske lestvice (1 – nepomembno, 2 – malo pomembno, 3 – srednje pomembno, 4 – zelo pomembno, 5 – najbolj pomembno):

- kandidatova drža telesa;
- kandidatov izraz na obrazu;
- kretnje rok;
- stisk roke;
- glas;
- obleka;
- očesni stik.



Slika 1: Kretnje, ki kadrovikom največ povedo na razgovoru

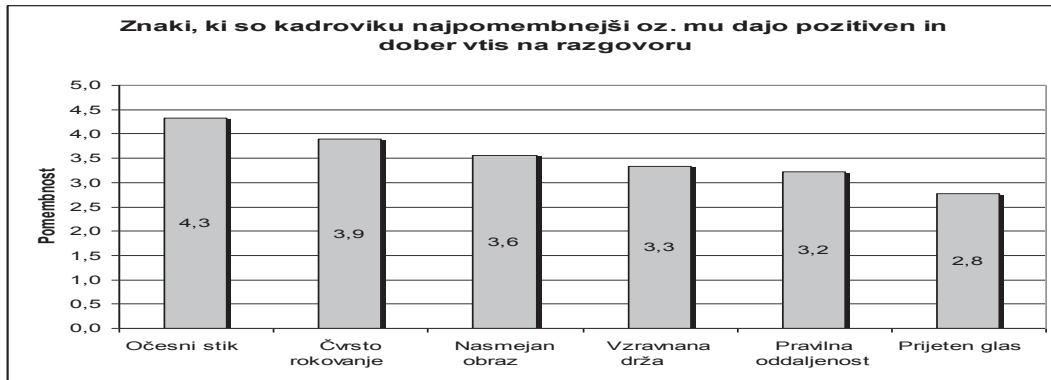
Da bi bili rezultati bolj nazorni, smo prikazali povprečje vseh odgovorov z grafikonom. Slika 1 prikazuje, da je ravno očesni stik s povprečno oceno 4,3 tisti, ki kadrovikom največ pove o kandidatih. Kadrovnica iz podjetja Pošta Slovenije, d. o. o., poslovalnica Koper je pojasnila, da ji begav pogled vliva nezaupanje (*»Očesni stik je zelo pomemben, saj če bega, po navadi nekaj prikriva«*). Kandidat veliko sporoča tudi s svojim izrazom na obrazu (povprečna ocena kadrovikov je 4,2). Po besedah izbranih kadrovikov je telesna drža kandidata (povprečna ocena 4,1) prav tako pomemben dejavnik, saj si na podlagi te lahko ustvarijo idejo o kandidatu in njegovih osebnostnih lastnostih.

Vodja Urada za delo v Kopru je poudarila, da posebno pozornost nameni kandidatovi telesni drži. Za njihove delavce je ta bistvenega pomena, saj se pri svojem delu srečujejo s samomorilci, z zaporniki in materami samohranilkami, torej ljudmi, ki pridejo prosit za pomoč. Vodja Urada za delo v Kopru je vzravnano držo opisala tako, kot jo opisuje Polona Selič (2007). Opozorila je, da je drža telesa zanjo in za vse ostale sodelavce zelo pomembna. Z njo sporočajo strankam, da so do njih odprti in da so jim pripravljene prisluhniti ter pomagati. Enako velja tudi za kandidate, ki pridejo na razgovor. Tisti z vzravnano držo oz. tako, da imajo ramena nekoliko potisnjena nazaj, sporočajo, da so pripravljene prisluhniti. Dejala je, da bodo to sporočali tudi njihovim strankam. Če se kandidat nagne nazaj, izraža po njenem mnenju (in po teoriji Polone Selič (2007)) nedostopnost, strah in nezanimanje. Torej delavci s telesno držo izražajo odnos do strank in vplivajo nanje, zato je ta zelo pomembna pri kandidatih. Dodala je še, da ne verjame kandidatu, ki sedi mevžasto in razlaga, kako intenzivno bo opravljal svoje delo. Kadroviki so dejali, da kandidat »pove« veliko o sebi tudi s stiskom roke, ki so mu določili povprečno oceno 3,9. Najmanj pa kandidati sporočajo s kretnjami rok, z obleko in glasom (povprečna ocena kadrovikov je sicer še vedno relativno visoka, in sicer 3,1).

Znaki, ki ustvarijo pozitiven vtis na razgovoru

Enako kot pri prejšnjem vprašanju so tudi tukaj intervjuvanci za vsako postavko določili oceno na podlagi 5-stopenjske lestvice glede na pomembnost, ki jo pripisujejo posameznim znakom nebesedne govorice kandidatov. Tudi tu smo izračunali povprečja dobljenih odgovorov. Postavke so bile naslednje:

- čvrsto rokovanje;
- nasmejan obraz;
- očesni stik;
- prijeten glas;
- vzravnan drža;
- pravilna oddaljenost.



Slika 2: Znaki, ki so kadroviku najpomembnejši oz. mu dajo pozitiven in dober vtis na razgovoru

Slika 2 prikazuje, da je očesni stik (povprečna ocena kadrovikov je 4,3) tisti, ki kadrovikom pusti pozitiven vtis o kandidatu. Očesnemu stiku sledi čvrsto rokovanje s povprečno oceno 3,9. Nasmehjani obraz, ki so mu kadroviki pripisali povprečno oceno 3,6, je tretji dejavnik, s katerim kandidat naredi pozitiven vtis na razgovoru. Vzravnan drža so kadroviki v povprečju pripisali oceno 3,3. Oddaljenost med sogovornikoma ima tudi svoj pomen, saj lahko, če ni primerna, povzroči nelagodje pri sogovornikih. Z izračunom povprečja vseh odgovorov, ki se nanašajo na pričakovano oddaljenost, smo dobili rezultat 3,2. Najmanjšo povprečno pomembnost (2,8) so kadroviki pripisali prijetnemu glasu kandidata. To so utemeljili tako, da včasih opazijo tresenje glasu na razgovoru, vendar menijo, da razumejo kandidatovo napetost in je to nekaj povsem normalnega. »Glas se po navadi malo trese, to je normalno. Zaradi tega ne bi zavrnila kandidata. Vse je v redu, če ni nekega stopnjevanja in jecljanja,« je pojasnila kadrovnica iz podjetja Rižanski vodovod Koper, d. o. o.

Prostorski pas

Sledilo je vprašanje zaprtega tipa, pri katerem so kadroviki med postavljenimi možnimi odgovori izbrali samo enega. Določiti so morali, v katerem prostorskem pasu se najbolje počutijo na razgovoru. Na razpolago so imeli naslednje odgovore:

- v intimnem pasu (15–45 cm);
- v osebni pasu (46–122 cm);
- v socialnem pasu (123–360 cm);
- v javnem pasu (od 360 cm naprej).

Šest kadrovikov od devetih je odgovorilo, da se najbolje počutijo v osebni pasu (46–122 cm), trije kadroviki pa so odgovorili, da se najbolje počutijo v socialnem pasu (123–360 cm). Ob pogledu na teorijo Allana in Barbare Pease (2008), ki jasno opredeljuje osebno in socialno oz. družabno območje, lahko opazimo, da je odvisno od kadrovika, v katero območje bo uvrstil kandidata. Ni odvisno samo od njegove osebnosti, koliko prostora potrebuje, da mu bo udobno, temveč tudi od okolja, iz katerega prihaja. Glede na teorijo bi kadrovik kandidate

uvrstil v socialni pas, kamor uvrščamo osebe, ki jih ne poznamo prav dobro, če pa se mu zdi kandidat prijeten, lahko z njim komunicira tudi v osebem pasu.

Pomembnost neverbalne komunikacije glede na hierarhično raven delovnega mesta

Intervjuvance smo vprašali, ali posvečajo večjo pozornost neverbalni komunikaciji, ko želijo zaposliti novega zaposlenega za višjo pozicijo v podjetju (npr. vodjo oddelka). Trije kadroviki od devetih so dejali, da so bolj pozorni na neverbalno komunikacijo, ko zaposlujejo vodjo nekega oddelka. *»Vodja ima stik z zunanjim svetom, predstavlja banko in mora se znati obnašati, ko gre s strankami na sestanek,«* je dejal kadrovik podjetja Banka Koper, d. d. Takega kandidata vsebinsko več izprašajo, zato tudi razgovor traja več časa. Pri tem so nekateri kadroviki (3) dejali, da *»vodje zrastejo v hiši,«* torej za vodjo postavijo nekoga, ki že deluje znotraj organizacije. *»Vodij ne jemljemo izven podjetja, saj jih ne poznamo. Za naše delavce pa točno vemo, kako opravljajo svoje delo in da so se toliko let trudili. Pri nas je lahko vodja tisti, ki hodi okoli z monterji, ali tisti, ki dela v pisarni,«* je razložil kadrovik iz podjetja Elektro Primorska, d. d., distribucijska enota Koper.

Nekateri kadroviki (3) so pojasnili, da je pomembnost neverbalne komunikacije v veliki meri odvisna tudi od zahtev samega dela. *»Menim, da je to pomembnejše glede na tip delovnega mesta. Pri tem ne bi upoštevala hierarhične pozicije, koliko je kdo višji ali nižji, ampak je odvisno od zahtev delovnega mesta,«* je razložila kadrovica iz podjetja Intereuropa, d. d. Omenjeni trije kadroviki so se strinjali, da je pomembnejša neverbalna komunikacija pri tistih kandidatih, ki bodo pri svojem delu imeli stike s strankami, recimo v primeru, ko se kandidata zaposli kot delavca na okencu, delavca na terenu ali vodjo, ki bo imel stike s strankami izven podjetja. *»Tudi neverbalna komunikacija so sporočila in to je pomembno pri delavcih, ki delajo s strankami,«* je utemeljila kadrovica iz podjetja Adriatic Slovenica zavarovalna družba, d. d., PE Koper.

Zanimalo nas je tudi, ali so kadroviki manj pozorni na neverbalno komunikacijo, ko želijo zaposliti delavca na nižji hierarhični ravni. Ostali trije kadroviki so zatrdili, da so pri vseh kandidatih enako pozorni na njihovo neverbalno komunikacijo. *»Na neverbalno komunikacijo sem vedno pri vseh pozorna, saj se tega ne da izključiti,«* je pojasnila kadrovica iz podjetja Rižanski vodovod Koper, d. o. o. Torej si pri tem vprašanju kadroviki niso bili enotni, saj smo dobili različne odgovore.

Skladnost oz. neskladnost kandidata

Kadrovikom smo postavili to vprašanje zaprtega tipa z namenom, da bi lažje prikazali rezultate. Na vprašanje, če so kdaj opazili, da se kandidatova govorica telesa ne ujema z njegovimi besedami, so izbrali samo en odgovor med sledečimi:

- nikoli;
- včasih;

- večkrat;
- redno.

Pet kadrovikov je odgovorilo, da so včasih opazili, da se kandidatova govorica telesa ne ujema z izrečenimi besedami. Opažajo torej, da so kandidati dokaj usklajeni s telesom in besedami. Kadrovnica iz podjetja Cimos, d. d., je pojasnila, da neskladnost kandidata zazna na naslednji način: »*Da si je kandidat nekaj izmislil oz. se je zlagal, opazim predvsem na podlagi očesnega stika.*« Po teoriji Boothmana (2006) dosežemo skladnost takrat, ko govorica telesa in besede sporočajo eno in isto stvar. Le v tem primeru delujemo prepričljivo.

Moteči oz. nezaželeni vidiki neverbalne komunikacije

Ko smo intervjuvance vprašali, kateri so po njihovih izkušnjah nezaželeni vidiki neverbalne komunikacije, ki jih najpogosteje opažajo pri kandidatih, smo naleteli na naslednje odgovore. Očesnemu stiku je bilo pripisanih šest odgovorov. Šest kadrovikov je pritrnilo, da jih najbolj moti, če kandidat ne zdrži očesnega stika ali če pogled preveč bega. Mlahavemu rokovanju, nesamozavestni drži (sključenost, zaprtost) in izraziti nesproščenosti (nemirnosti, nestrpnosti), so bili pripisani štirje odgovori. Vodja kadrovske službe v podjetju Intereuropa, d. d., je dodala, da ko opazi nervoznost kandidata, opazi tudi to, koliko je kandidat sposoben kontrolirati svoja čustva, impulze, skrbi in anksioznost ter kako dobro obvladuje stresne situacije.

Predstavila nam je tudi lastno izkušnjo oz. dogodek, ki se ji je nekoč pripetil: »*Zgodilo se je tudi, da je kandidat med razgovorom sedel z rokami v žepu naslonjen nazaj. To se mi je zdelo bolj negativno kot pozitivno, saj sem imela občutek, kot da ni bil zainteresiran.*« Opazimo lahko, da jo je takšna drža kandidata zmotila. Po teoriji Allana in Barbare Pease (2008) potisnjene roke v žepu lahko pomenijo, da oseba ni pripravljena sodelovati. Če je oseba med sedenjem naslonjena nazaj, pa lahko pomeni, da oseba posluša ali pa na tak način pokaže nezainteresiranost. Pri interpretaciji govorice telesa je treba upoštevati tudi ostale spremljajoče kretnje in celotno situacijo. V tem primeru lahko domnevamo, da je vodja kadrovske službe pravilno interpretirala kandidatovo govorico telesa.

Na tretje mesto najbolj motečih oz. nezaželenih vidikov neverbalne komunikacije so uvrstili ravno nezainteresiranost kandidata (ne posluša sogovornika, ni osredotočen na odgovore oz. skakanje iz ene vsebine na drugo). Dva intervjuvanca sta dejala, da opažata tudi kretnje, med njimi dotikanje ust, ki po teoriji Peasa (1986) nakazujejo na prevaro.

Prepričljiva govorica telesa

Ko smo se pogovarjali z intervjuvanci, s kakšno neverbalno govorico jih kandidati prepričajo, da so pravi, smo dobili naslednje odgovore. Kandidati najbolj prepričajo kadrovnike z očesnim stikom, ki mu je bilo pripisanih pet odgovorov. Pomembna je tudi samozavestna drža, s

katero, po mnenju kadrovikov (4), kandidati izžarevajo sproščenost, pozitivno energijo in samozavest. Kretnjam rok, stisku roke, urejenosti in prijetnemu glasu (umirjen ton, tekoče govorjenje) sta bila pripisana dva odgovora. Kadrovnica iz podjetja Adriatic Slovenica zavarovalna družba, d. d., PE Koper je opozorila, da je zelo odvisno, za kakšno delovno mesto se kandidat poteguje. Povedala je, da ne potrebujejo vsi kandidati istih komunikacijskih veščin in veščin obnašanja: *»Vsakega bi bilo treba postaviti na delo, ki mu ustreza. Pomembno je, da kandidat ustreza delodajalcu. To pa ne pomeni, da morajo biti vsi lepi, poklicni igralci, spretni in veščiči.«* Razložila je, da komunikativen kandidat lahko dela s strankami, medtem ko tisti, ki teh veščin nima, lahko dela kot programer, saj to delo ne zahteva dosti komunikacije z drugimi. Kadrovnica iz podjetja Pošta Slovenije, d. o. o., poslovalnica Koper pa je opozorila, da morajo biti določena pravila bontona na zaposlitvenem razgovoru vsekakor prisotna.

Formalni pogoji in »dobra prodaja«

Sledilo je vprašanje, kjer so intervjuvanci izrazili svoje mnenje glede kandidatove »dobre prodaje«. Vseh devet intervjuvancev je pritrdilo, da mora kandidat ustrezati formalnim pogojem. Če ne ustreza formalnim pogojem, ne more pristopiti na razgovor. Štirje kadroviki so dodali, da je zelo pomembno, da se zna kandidat tudi *»dobro prodajati«*, vendar pri tem ne sme pretiravati. Vodja kadrovske službe iz podjetja Adriatic Slovenica zavarovalna družba, d. d., PE Koper je dejala: *»Samoprodaja mora imeti pravo mero, saj če je pretirana, ne pade na plodna tla pri zaposlovalcu. Lahko izgleda kot neka pretirana samohvala.«* Kadrovnica iz podjetja Intereuropa, d. d., je glede dobre prodaje dejala: *»Če so na razgovoru prisotne dve ali tri osebe, se je težko dobro prodajati brez konkretnih in vsebinskih osnov.«*

Ostalih pet kadrovikov je glede tega bolj skeptičnih. Vodja kadrovske službe na podjetju Pošta Slovenije, d. o. o., poslovalnica Koper je recimo zatrdila: *»Pri tem, da se kandidat »dobro prodaja«, sem zelo previdna, saj zna za tem biti tudi kaj skritega.«* Kadrovnica iz podjetja Adriatic Slovenica zavarovalna družba, d. d., PE Koper je še dodala: *»Formalni pogoji so nujni vstopni pogoj. Če določeno delovno mesto zahteva določeno izobrazbo, jo mora kandidat tudi imeti, da sploh pristopi na razgovor. Res je, da nikoli sama izobrazba ni garancija, da bo delavec res uspešen. Tudi »dobra prodaja« ni garancija, da kandidat te veščine res ima.«* Ravno zaradi tega skušajo na zaposlitvenem razgovoru izbrskati čim bolj realno sliko kandidata.

Kadrovikov nasvet bodočim kandidatom

Nasveti kadrovikov se nanašajo tako na neverbalna kot na verbalna sporočila. Štirje odgovori so bili pripisani stisku roke in telesni drži. Kadroviki torej bodočim kandidatom priporočajo, naj poskusijo na razgovoru primerno stisniti roko in naj zavzamejo primerno držo. Poudarili so, naj skušajo biti čim bolj sproščeni, mirni in avtentični. *»Moj nasvet je »bodi to, kar si«,«* je dejala vodja Urada za delo Koper. Priporočajo, naj se kandidati obnašajo skladno sami s sabo,

torej brez pretvarjanja in pretiravanja. *»Laganje opazim, saj se razbere iz kretenj. Kretnje jih izdajo,«* je opozorila vodja kadrovske službe iz podjetja Rižanski vodovod Koper, d. o. o. Glede pretiravanja pa je vodja kadrovske službe v podjetju Pošta Slovenije, d. o. o., poslovalnica Koper dodala: *»Nihče noče slišati od kandidata, da bi on vse znal narediti in da je za njega vse »mala malica«, ker tako pokaže njegov odnos do dela.«*

Tri vodje kadrovske službe so dejale, da iskalcem zaposlitve toplo priporočajo, naj se pripravijo na razgovor in se pozanimajo o podjetju ter razpisanem delovnem mestu. Predlagajo tudi, naj kandidati odgovarjajo čim bolj direktno, iskreno in brez pretirane hvale. *»Vem, da je težko preživeti in da vsi živimo od denarja, ampak ne glede na vse je pomembno, da si iskren, ker se to vidi tudi skozi neverbalno komunikacijo,«* je priporočala vodja kadrovske službe iz podjetja Intereuropa, d. d. Očesnemu stiku, urejenosti in zamujanju so bili pripisani trije odgovori. Znano je, da je očesni stik bistvenega pomena, zamujanje pa vsekakor ni priporočljivo.

Trije kadroviki svetujejo, da naj iskalci zaposlitve najprej spoznajo sebe, se zavedajo svojih pozitivnih in negativnih lastnosti ter vedo, kaj hočejo. *»Zelo dobro je, da kandidat spozna samega sebe, preden gre na razgovor, in točno ve, kaj hoče, saj se bo to videlo tudi pri njegovi neverbalni komunikaciji,«* je opozorila vodja Urada za delo Koper. Dva kadrovika pa sta priporočala tudi, naj kandidati na začetku razgovora primerno pozdravijo, se obnašajo kulturno oz. upoštevajo osnovna pravila bontona ter nikoli ne govorijo grdo o prejšnjem delodajalcu. Vodja kadrovske službe iz podjetja Adriatic Slovenica zavarovalna družba, d. d., PE Koper je dejala: *»Če kandidat upošteva osnovna pravila bontona, ne more škoditi. Lahko pa škodi, če je kandidat preveč sproščen ali neroden pri svojih neverbalnih odzivih.«*

5.4 Povzetek ugotovitev in predlogi

Z opravljeno raziskavo smo ugotovili, da so izbrani kadroviki na zaposlitvenem razgovoru zelo pozorni na neverbalno komunikacijo. Vsak kadrovik si neverbalno komunikacijo kandidata interpretira po svoje, potrdili pa so, da kandidat s pomočjo neverbalne komunikacije pove veliko o sebi oz. razkrije tudi svoje osebne lastnosti. Ko kandidat pristopi na razgovor, najprej opazijo stik s pogledom in stisk roke. Kadroviki so priznali, da je prvi vtis pomemben, saj si na podlagi tega ustvarijo mnenje o kandidatu. To pa zna tudi zavesti. V primeru, da niso povsem prepričani o primerljivosti kandidata, se v večini premerov odločijo za drugi intervju. Z neverbalno komunikacijo lahko vplivamo že na ustvarjeni prvi vtis pri kadroviku, saj je prvi del srečanja vedno neverbalen.

Kadroviki so si bili dokaj enotni pri trditvi, da je urejenost kandidata najpomembnejša, ko bo ta pri svojem delu imel stike s strankami. Tak delavec mora vzdrževati čistost in urejenost telesa ter oblačil. Obleka mora biti skladna z zahtevami določenega delovnega mesta.

Najbolje je oblečena oseba, ki je oblečena nevsiljivo. Kandidat s svojo obleko predstavlja samega sebe in ustvarja lastno zunanjo podobo.

Slika 1 prikazuje, da o kandidatu največ pove očesni stik. Z njim uravnavamo pogovor in pokažemo, da sogovornika zaznavamo in upoštevamo. Kadroviki so pritrdili, da včasih več pove stik s pogledom kot besede. Sogovornika je treba gledati v oči, vendar ne nepretrgoma. Moteče je, če je tega preveč ali premalo. Če kandidat delodajalca ne pogleda v oči, se ta lahko počuti užaljen in lahko pride do zavrnitve. Nekaterim kadrovikom se zdi moteče tudi mlahavo rokovanje, ki lahko sporoča nesamozavest kandidata. Pri rokovanju je pomembno, da sogovornik dobi povratno informacijo. Pozitivno na kadrovika vplivata kandidatova pokončna drža in samozavesten nasmeh, ki mora biti spontan in primeren.

Odgovori so pokazali, da se večina kadrovikov na razgovoru najbolje počuti v osebni pasu, ki pa je namenjen ožjim stikom (prijateljem). Ostali, ki raje opravljajo razgovore v socialnem pasu (prostor, namenjen tujim ljudem), so dejali, da sami s svojo bližino nočejo vplivati na kandidata.

Za vsakega človeka je poznavanje govornice telesa koristno. Neverbalna komunikacija predstavlja večji del komunikacije, zato jo je vredno razumeti in izoblikovati. Nadzirati telesno govornico in uporabiti več pozitivnih kretenj ter omejiti negativne kretnje lahko na zaposlitvenem razgovoru pomeni konkurenčno prednost. Da bi se neverbalne komunikacije naučili, je treba čim več vaditi in nabirati izkušnje z interakcijo – z drugimi ljudmi. Koristno je, če med pogovori z drugimi svojo pozornost usmerimo na opazovanje njihovih kretenj in drugih vidikov neverbalne komunikacije. Veliko ljudi se ne zaveda lastnih motečih elementov nebesedne komunikacije. Lahko bi se posneli s telefonom ali kamero (na fotoaparatu) in poskusili odpraviti svoje napake med interakcijo. Neverbalno komunikacijo se da naučiti z zavestnim opazovanjem lastne neverbalne komunikacije in iskanjem notranjih čustev, ki jo povzročijo. Z boljšim poznavanjem sebe bomo lažje razumeli tudi druge.

Predlogi za bodoče iskalce zaposlitve so naslednji:

- poslušajo naj z zanimanjem. Kimanje kaže soglasnost in spodbuja sodelovanje ter strinjanje;
- če se kandidat na zaposlitveni razgovor dobro pripravi, bodo odgovori bolj premišljeni in bodo delovali bolj verodostojno, samozavestno in usklajeno;
- treba se je znati dobro predstaviti in jasno odgovarjati na vprašanja. Kandidati naj govorijo glasno, razločno in z navdušenjem. Ni treba pretiravati z dolgimi odgovori, prav tako pa ne odgovarjati samo z »da« ali »ne«. Besedico »hvala« lahko opremijo z razlogom za zahvalo;
- če kandidat opravlja zaposlitveni razgovor z več osebami, naj gleda in posveti pozornost vsem prisotnim osebam. Nihče od prisotnih se ne sme počutiti zanemarjen;

- samospoštovanje se odraža v vedenju in videzu kandidata. Če se kandidat ne spoštuje, ga ne bodo niti drugi. Naj poskuša hoditi, kot da je ponosen nase, in zaradi zakona o vzroku in učinku se bo tako tudi počutil;
- misli neposredno vplivajo na telo, zato kandidat, ki je prepričan, da nečesa ne zmore, daje vtis nesamozavesti;
- da bi naredil pozitiven vtis na zaposlitvenem razgovoru, mora kandidat imeti kretnje, ki so skladne s povedanim. Pri kretnjah z roko je priporočljivo, da je roka pod višino brade. Pri zamenjavi teme je priporočljivo zamenjati položaj sedenja, saj pokažemo prožnost, ki je primerna za določeno situacijo, istočasno pa prekrije živčnost kandidata;
- pri sedenju je priporočljivo, da kandidat zavzame celotno sedišče in noge ostanejo trdno na tleh. Če se usede le na rob stola, daje vtis, da ve, da bo razgovora hitro konec. Pozoren mora biti tudi na telesno držo, saj sključena drža ne vzbuja zanimanja in daje vtis neaktivnega delovanja;
- vsako vprašanje kadrovika je treba vzeti kot priložnost, da kandidat čim bolje odgovori, zakaj je ravno on najboljši kandidat. Svoje odgovore lahko podkrepí s konkretnimi primeri, dosežki in rezultati;
- kandidat ne skače v besedo in pusti kadroviku, da pride do besede.

Strokovna sodelavka na ZRSZ, ki predava brezposelnim ljudem na to temo, priporoča, naj se kandidati na razgovor pripravijo že doma. Razgovor lahko vadijo doma tudi pred ogledalom, vendar naj se pri tem ne osredotočijo na govorjenje, ampak na svoje telo. Predlaga, da »odigrajo« celotno osebno predstavitev in celoten možen pogovor tako, da govorijo na glas, da slišijo sami sebe, če zvenijo prepričljivo ali ne. Če so prepričani vase, bodo tako tudi zveneli. Pravi, da neverbalna komunikacija odraža tudi to, koliko so organizirani in prepričani vase. Če so kandidati pripravljene na zaposlitveni razgovor in vedo, kaj hočejo, so odločni ter zvenijo prepričljivo. To odraža tudi njihova neverbalna komunikacija. Pred razgovorom naj na internetu oz. iz drugih virov podatkov pridobijo čim več podatkov o podjetju, kamor gredo na razgovor. Poleg tega se je treba na zaposlitvenem razgovoru pokazati v najboljši luči. Biti morajo odločni in povedati, zakaj jih to delo zanima. Brezposelnim ljudem na delavnici predlaga tudi, da na zaposlitvenem razgovoru ne križajo rok in nog ter niso preveč odišavljeni. Ženskam priporoča, da na razgovor ne pridejo preveč naličene ali v vpadljivih oblačilih, ki kažejo dekolte ali celotne noge.

Na ZRSZ lahko kandidati izpolnijo tudi različne teste, da bi se lažje opredelili glede tega, kaj želijo delati in kje se želijo zaposliti. Predlaga tudi, da si lahko za lažjo predstavo, kako naj bi potekal zaposlitveni razgovor, pogledajo posnetke, ki jih najdejo na portalu YouTube. Za konec pa predlaga, naj kandidati poskusijo na svoj način brzdati lastno tremo, saj »*smo vsi samo ljudje, torej enako velja tudi za delodajalce*«.

6 SKLEP

V zaključni projektni nalogi smo predstavili, kateri vidiki neverbalne komunikacije so na zaposlitvenem intervjuju po mnenju izbranih strokovnjakov najpomembnejši. Poznavanje neverbalne komunikacije koristi, da bi lažje dosegli pot do uspeha v poslovnem svetu, pomembna pa je tudi za osebni uspeh. Večjo možnost zaposlitve bodo imeli tisti kandidati, ki bodo uporabljali samozavestno držo, gledali kadroviku v oči, govorili tekoče in se tako zavedali lastne neverbalne komunikacije. Ni vse v besedni predstavitvi, saj kandidati veliko sporočajo tudi s svojim prvim vtisom in neverbalno komunikacijo.

Vodje kadrovske službe, s katerimi smo opravili intervju, si ustvarijo splošen vtis kandidata na podlagi njegove celote, ki jo predstavlja. Samih kretenj ne proučujejo posamično, temveč združijo neverbalno in verbalno komunikacijo kandidata ter si na podlagi tega ustvarijo mnenje o kandidatu. Neverbalna komunikacija prispeva k določitvi celotne ocene in potrjuje mnenje, ki si ga kadroviki ustvarijo o kandidatu osebno. Predpostavljamo lahko, da je neverbalna komunikacija vedno prisotna in jo je težko poučevati brez verbalne komunikacije.

S pomočjo opravljene raziskave smo dobili vpogled predvsem v to, kako kadroviki zaznavajo neverbalno komunikacijo in kaj je za njih glede tega najpomembnejše. Ugotovili smo, da so določeni vidiki neverbalne komunikacije v teoriji opisani kot šablone obnašanja, ki jih intervjuvanci niso v celoti potrdili. Različni sogovorniki različno interpretirajo določene dejavnike. Zavedajo se, da ni vsak kandidat, ki se rokuje z mlahavo roko, nesamozavesten. Kandidat se lahko rokuje na tak način zaradi šibkega zdravja ali se je preprosto tako navadil ali pa je vzrok povsem nekaj drugega. Glede komunikativnosti so dejali, da ni pomembna za kandidata, ki bo recimo opravljal računovodska dela. Torej ni za vsako delovno mesto pomembno, da je kandidat komunikativen. Pri izbiri kandidata je kadrovikom pomembnejša osebnost kandidata oz. kako se bo ujel z ostalimi sodelavci. Nebesedna komunikacija je ključnega pomena pri stiku z ljudmi oz. pri medosebni interakciji. Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da ne obstaja univerzalni »recept« obnašanja na zaposlitvenem razgovoru.

Kandidatom priporočamo, naj upoštevajo osnovna pravila bontona, pokažejo zanimanje in izžarevajo pozitivno energijo, saj to v veliki meri pripomore k ustvarjanju pozitivnega vtisa. Pomembno je tudi, da sta neverbalna in verbalna komunikacija kandidata skladni, torej mora ena podpirati drugo. Kandidat lahko vedno pričakuje kakšno kočljivo vprašanje s strani delodajalca, zato predlagamo, naj se, preden pristopi na razgovor, pozanima glede podjetja in delovnega mesta. Če na tovrstno vprašanje ne bo znal odgovoriti, lahko delodajalec sklepa, da je kandidat prišel na zmenek na slepo.

LITERATURA

- Birkenbihl, Vera F. 2000. *Spročila govorice telesa*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- Boothman, Nicholas. 2006. *Kako postati ljudem všeč v 90 sekundah ali manj?* Varaždin: Katarina Zrinski.
- Clayton, Peter. 2004. *Poslovna govorica telesa: naša prednost in priložnost*. Ljubljana: Prešernova družba.
- Demarais, Ann in Valerie White. 2006. *Prvi vtis: kako vas vidijo drugi, vi pa tega ne veste*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Desmond, Morris. 1995. *I gesti nel mondo: Guida al linguaggio universale*. Milano: Arnoldo Mondadori.
- Ferjan, Marko. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Greene, Richard H. 1991. *Nov način komunikacije: praktični nasveti za boljše poslovno in družinsko sporazumevanje*. Ljubljana: samozal. M. Hafner.
- Knapp, Mark L. in Judith A. Hall. 2002. *Nonverbal communication in human interaction*. Toronto: Thomson Learning.
- Kovačev, Asja Nina. 1997. *Govorica telesa: izraznost roke med naravo in kulturo*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Lowndes, Leil. 2010. *Umetnost pogovarjanja: 92 nasvetov, kako uspešno navezati stike in kramljati z ljudmi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Luzy, Antoine. 1996. *V tvojem pogledu je skrita moč*. Ljubljana: Vale Novak.
- Mladenovič, Andrej. 2012. *Iskanje prikritega pomena: osnove neverbalne komunikacije*. Kočevje: Center za mladinsko kulturo.
- Molcho, Samy. 1996. *Govorica telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Pacori, Marco. 2010. *I segreti del linguaggio del corpo*. S. I.: Sperling & Kupfer.
- Pacori, Marco. 2012. *I segnali della menzogna*.
[Http://www.linguaggiodelcorpo.it/2012/05/10/i-segnali-della-menzogna](http://www.linguaggiodelcorpo.it/2012/05/10/i-segnali-della-menzogna) (22. 4. 2015).
- Paladin, Marija. 2011. *Neverbalna komunikacija: dopolniti besede in biti prepričljiv*. Nova Gorica: Educa, Melior.
- Pease, Allan. 1986. *Govorica telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Pease, Allan in Barbara Pease. 2008. *Velika šola govorice telesa: nebesedno izražanje, kulturni vzorci sporazumevanja in branje med vrsticami*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Perinčič, Nika. 2012. *Zaposlitveni razgovor*.
[Http://www.ess.gov.si/_files/4344/zaposlitveni_razgovor.pdf](http://www.ess.gov.si/_files/4344/zaposlitveni_razgovor.pdf) (26. 4. 2015).
- Popovič, Marija in Mimi Zajc. 2002. *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Selič, Polona. 2007. *Novi odročnik: nebesedno sporazumevanje za vsakdanjo rabo*. Ljubljana: Inštitut za psihofiziološke študije Pares.
- Svetina, Matija. 2008. *Zakaj se tako obnašamo? Osnove psihologije*. Ljubljana: Naravoslovnotehniška fakulteta.

Veruki, Peter. 1998. *Almanah razgovorov za zaposlitev*. Ljubljana: Primath.

Zaletel, Aleš. 2006. *Kako uspešno iskati zaposlitev?: vaš nujen pripomoček za iskanje sanjskega dela*. Ljubljana: Moje delo.

PRILOGA

Priloga 1 Intervjujski vprašalnik

INTERVJUJSKI VPRAŠALNIK

1. Kolikšno pomembnost bi pri zaposlitvenem razgovoru pripisali neverbalni komunikaciji kandidata? (v %)
Ko govorimo o kandidatovi govoricici telesa in ko kandidat pristopi na razgovor za delo, kaj je tisto, kar najprej opazite oz. čemu najprej posvetite svojo pozornost?
2. Ali se vam je kdaj zgodilo, da ste si pri prvem srečanju ustvarili napačno predstavo o določenem kandidatu oz. da vas je prvi vtis zavedel? Kaj se je takrat zgodilo oz. kako vas je zavedel in kako ste se odločili o kandidatu na osnovi tega?
3. Kolikšno pomembnost bi pripisali kandidatovemu osebnemu videzu in urejenosti? Določite številko od 1 (manj pomembno) do 10 (zelo pomembno) ter razložite zakaj ste izbrali to številko.
4. Določite številko od 1 (najmanj pomembno) do 5 (najbolj pomembno) glede na to, katere kretnje vam največ povedo pri razgovoru:
 - a) kandidatova drža telesa (1 2 3 4 5)
 - b) kandidatov izraz na obrazu (1 2 3 4 5)
 - c) kretnje rok (1 2 3 4 5)
 - d) stisk roke (1 2 3 4 5)
 - e) glas (1 2 3 4 5)
 - f) obleka (1 2 3 4 5)
 - g) očesni stik (1 2 3 4 5)
5. Kateri znaki so za vas najbolj pomembni oz. vam dajejo pozitiven in dober vtis pri razgovoru? Določite številko od 1 (najmanj pomembno) do 5 (najbolj pomembno).
 - a) čvrsto rokovanje (1 2 3 4 5)
 - b) nasmejan obraz (1 2 3 4 5)
 - c) očesni stik (1 2 3 4 5)
 - d) prijeten glas (1 2 3 4 5)
 - e) vzravnan drža (1 2 3 4 5)
 - f) pravilna oddaljenost (1 2 3 4 5)
6. V katerem prostorskem pasu se najbolje počutite na razgovoru?
 - a) v intimnem pasu (15 – 45cm)
 - b) v osebni pasu (46 – 122 cm)
 - c) v socialnem pasu (123 – 360 cm)
 - d) v javnem pasu (od 360 cm naprej)

Priloga 1

7. Ali posvečate večjo pozornost neverbalni komunikaciji, ko želite zaposliti novega zaposlenega za višjo pozicijo v podjetju (npr. vodjo oddelka), manj pa ste pozorni na neverbalno komunikacijo ko želite zaposliti delavca na nižji hierarhični ravni?
8. Ste kdaj opazili, da se kandidatova govorica telesa ne ujema z njegovimi besedami?
 - a) nikoli
 - b) včasih
 - c) večkrat
 - d) redno
9. Kateri so po vaših izkušnjah moteči oz. nezaželeni vidiki neverbalne komunikacije, ki jih najpogosteje opazate pri kandidatih?
10. S kakšno neverbalno govorico vas kandidati prepričajo da so pravi?
11. Pri izbiranju pravega kandidata imate raje nekoga, ki ustreza formalnim pogojem ali nekoga, ki se »dobro prodaja«?
12. Kakšen nasvet bi dali bodočim kandidatom glede neverbalne komunikacije? Kaj naj počnejo in česa naj ne počnejo?