

Neverbalna komunikacija v delovnem okolju

Rok Kovač

Uvod

62

Neverbalna komunikacija predstavlja veliko večino komuniciranja v naravi. Kot človeška bitja smo nagnjeni k temu, da opazimo gibe in telesne izraze oseb, s katerimi komuniciramo. Lahko je ključnega pomena pri delu z ljudmi, saj je del govornice telesa. Takšno komuniciranje ima mesto v vseh spektrih življenja, zasebnem, javnem, poslovnem in strokovnem, obenem pa je velik del našega izobraževanja in učenja (Schwebel, 2002). Neverbalno komunikacijo lahko najdemo tudi v gestah, obraznih izrazih ter v potezah glasu in govorjenja. Če je treba koga motivirati za delo ali mu dvigniti moralo, je to še pomembnejše. Neverbalna komunikacija lahko tudi ogrozi verodostojnost in podobo vodilnega, saj podrejeni dajejo veliko pomembnost temu, na kak način vodilni komunicira z njimi. Spontani odzivi in nenadni odgovori lahko veliko razkrijejo o odnosu vodilnega do svojih podrejenih.

V prispevku bom obravnaval pomembnost komunikacije v delovnem okolju v odnosu vodilni – podrejeni s poudarkom na neverbalni komunikaciji. Opisal bom, kaj je neverbalna komunikacija in katere vrste takšnega komuniciranja poznamo. Opravil bom intervjuje z osebami, ki so zaposlene v različnih podjetjih in na različnih področjih, ter skušal izvedeti, kak pomen ima neverbalna komunikacija na njihovem delovnem mestu in kakšne izkušnje imajo z njo. Pomembnost neverbalne komunikacije in izkušnje z njo bom primerjal tudi z delovnim okoljem v Slovenski vojski. Zanimalo me bo, kakšne parametre neverbalne komunikacije lahko srečamo v vojaških strukturah in kak vpliv imajo lahko na zaposlene. Zanima me tudi, kako lahko slabo neverbalno komuniciranje vpliva na vodenje in delavce same ter katere morebitne posledice lahko prinese.

Komunikacija kot lastnost vodje

Kadar posameznika postavimo v položaj vodenja, mora ta posedovati lastnost dobrega komuniciranja svojih želja in ciljev. Če vodilni zna dobro komunicirati s svojimi podrejenimi, je tudi podrejenim jasno, kaj se od njih pričakuje in na kak način morajo opraviti svoje delo. Verbalno komuniciranje vodilnega tako nosi glavnino sporočila, ki ga želi prenesti na podrejene, hkrati pa ne smemo pozabiti na neverbalni del komuniciranja, ki ob glavnini sporočila, ki ga želi prenesti vodilni, pomaga vzpostaviti podlago in kredibilnost tega sporočanja. To, kar izboljša vodilnega, ni samo sporočilo, ampak način sporočanja. Spretnost pisanja, artikulacija, tekočnost, sam jezik, ki ga uporablja, ton glasu in geste ter dinamični elementi sporočanja predstavljajo podlago in bistveno vplivajo na to, ali nekdo zna voditi ljudi in upravljati z njimi (Rolle, 2002).

Pomembnost komunikacije

Učinkovito komuniciranje je podlaga za uspešen menedžment in vodenje. Čeprav je veliko osebnostnih lastnosti, ki vplivajo na uspešnost komuniciranja vodilnega, je še vedno glavni namen dobra organiziranost dela, ki stremi h končnemu cilju. Ena izmed situacij, pri kateri je pomembna dobra komunikacija vodilnega, je negovanje potenciala zaposlenih in dajanje pobude za spremembo na bolje. Kot družba tudi delovno okolje postaja vedno kompleksnejše, ob tem pa je treba poudariti, da se tudi stalno spreminja. Potem je ključnega pomena, da se tudi vodilni spreminjajo in prilagajajo skladno s temi spremembami, saj na tak način ustvarijo privlačnejše in boljše delovno okolje za zaposlene, v katerem lahko ti svoj potencial razvijajo in prispevajo k uspešnosti podviga (Powell, 2015).

Voditelji

Komuniciranje med podrejenim in njegovim neposredno nadrejenim je eden izmed dejavnikov, ki vpliva na uspešnost podrejenega in tudi na to, koliko časa bo zaposleni ostal v nekem podjetju. Ta odnos bo definiral, ali je podrejeni zadovoljen z delovnim okoljem in ali mu daje zadostno podporo, da bi opravljal svoje delo kakovostno. Neposredna komunikacija, t. i. »iz obraza v obraz« (ang. *face to face*), zahteva več kot le napisano ali govorjeno besedo. Pri tej komunikaciji

je treba strateško upoštevati verbalne in neverbalne dodatke, ki določajo, na kak način je bila posredovana informacija podrejenemu. Ob nadzoru teh dodatkov se moramo zavedati, da jih je zelo težko kontrolirati. Vodilni mora imeti najprej sposobnost prepoznavati svoje občutke in emocije ter jih razumeti. Na tak način pridobi emocionalne kompetence, s katerimi lažje zaznava čustva in občutke svojih podrejenih. Če je vodilni sposoben zaznavati in nadzirati svoje emocije, ob tem pa uspešno skrbi za emocije svojih podrejenih, ima vodilni možnost grajenja stabilnega odnosa in zaupanja s svojimi podrejenimi (Powell, 2015).

64

Socialni kapital, ki ga mora posedovati vodilni, predstavlja zagotovilo za uspešno komuniciranje s podrejenimi. Če opredelimo socialni kapital ali čustveno inteligenco, bi lahko rekli, da je to kredibilnost, ki jo ima posameznik v socialnih okoliščinah, ta kredibilnost pa je sestavljena iz njegove sposobnosti zaznavanja in razumevanja emocij drugih, s tem pa sposobnost nadzorovanja teh emocij, hkrati pa tudi celotno preteklo delovanje posameznika v socialnih krogih in njegova podoba v teh krogih. Kredibilnost, ki jo predstavlja vodilni, naj bi bila podlaga za zaupanje in spoštovanje, ki ga imajo podrejeni do svojega vodilnega. Vodilni se mora kot tak predstaviti svojim podrejenim in delovati zaupanja vredno, velik del te predstavitve pa leži v neverbalnih lastnostih, ki jih vodilni pokaže (Powell, 2015).

Komunikacija v delovnem okolju je predmet razprave že vrsto let. Sporočilo v komunikaciji in način komunikacije v tem pogledu zavzemata glavno vlogo. Še danes se mediji ali podrejeni v podjetju ukvarjajo s tem, kaj pomeni sporočilo, glede na to, na kak način je posameznik na vodilnem položaju to sporočilo posredoval; kak je bil njegov ton glasu, kakšno držo je imel med sporočanjem, kakšna je bila njegova obrazna mimika, kdaj je v sporočilu povzdignil glas, kdaj je upočasnil svoje govorjenje, kam je gledal in kako samozavestno je prenesel sporočilo. Vse te lastnosti načina prenašanja sporočila so prvine neverbalnega komuniciranja, ki dajejo podlago za interpretacijo in razumevanje sporočila. Še vedno je glavni nosilec komunikacije sporočilo samo, vendar neverbalne lastnosti dajo sporočilo nekakšno barvo, ki postavi sporočilo v kontekst in daje vpogled v stališče, ki ga ima tisti, ki to sporoča (Galloway, 1968).

Komuniciranje podrejenih

Ko govorimo o komunikaciji v odnosu vodja – podrejeni, smo večinoma osredinjeni le na vodjo, velikokrat pa je pomemben tudi način komuniciranja podrejenih.

Podrejeni tako kot drugi ljudje vnašajo neverbalne lastnosti in kontekst v svoja sporočila. Tu nastopi zmožnost voditelja, da zna brati situacijo, in obenem poseduje visoko mero čustvene inteligence. S tem vodilni pridobi povratne informacije od podrejenih, o njegovem načinu dela ali komuniciranja ali pa o stanju delovnega okolja, ki ga upravlja vodilni. Problematično je lahko komuniciranje tudi na relaciji sodelavcev, kar lahko ustvarja delitve v delovnem okolju, zaradi česar trpi uspešnost dela. Brez teh povratnih informacij vodilni težko sprejema odločitve, ki so neposredno povezane z zaposlenimi, hkrati pa posredno seveda vplivajo na uspešnost podjetja ali delovnega okolja.

Komunikacija s strankami

65

Če opravljamo delo, ki zahteva veliko stika s strankami, se je treba zavedati, da je potreben drugačen pristop pri neverbalnem komuniciranju, kot pa je bil opisan zgoraj. Ko komuniciramo s strankami, se moramo osrediniti na to, kaj si stranka želi ali potrebuje. Za takšno komunikacijo je potrebna določena mera prijaznosti in vljudnosti. Če je komuniciranje s strankami naša naloga, moramo biti sposobni zaznavati fizične indice stranke in njihove obrazne izraze. Pomembna je tudi distanca, saj lahko povečana fizična distanca pomeni, da si stranka ne želi vaše storitve ali pogovora z vami. Stranke naj bi bile zadovoljne takrat, ko lahko predvidimo prek neverbalnih znakov, kaj si želijo ali kak je njihov namen. Ti znaki so lahko njihova drža, ton glasu, sam glas in hitrost govorjenja (Schwartz, b. n. d.).

Neverbalno komuniciranje v delovnem okolju

Kot je bilo že poudarjeno, je uspešna komunikacija ključna za uspešna osebna ali poslovna razmerja. Pri takšnem komuniciranju so pomembni neverbalni znaki, ki jih med sporočanjem oddajamo. Telesna govorica je sestavni del komuniciranja, pri čemer se osredinjamo na fizično obnašanje sporočevalca. Fizične izraze, ki jih kažemo med komuniciranjem, povedo osebi, ki ji nekaj sporočamo, ali nam je mar za stvar, ki jo sporočamo, ali govorimo resnico in kako dobro znamo poslušati. Ko se fizični izrazi poklopijo z verbalnimi, se kredibilnost in jasnost sporočila povišata. Če se verbalni izrazi in fizična govorica telesa ne poklopita, lahko nastanejo napetost v komuniciranju, nezaupanje in zmeda. Uspešna neverbalna komunikacija je povezana s čustveno inteligenco posameznika in sposobnostjo branja fizičnih indikatorjev, ki jih oddaja sporočevalec ali naslovnik. Z branjem

teh fizičnih indikatorjev lahko razberemo dejanske občutke sporočevalca ali naslovnika med komuniciranjem (Segal in drugi, 2020).

Neverbalna komunikacija lahko igra več vlog v sporočanju. Z neverbalnimi fizičnimi izrazi lahko izvajamo repetitivno vlogo, pri kateri ponavljamo in utrdimo sporočilo, ki ga predajamo verbalno; nadomestno vlogo, pri kateri fizični znaki nadomeščajo verbalno sporočilo (tu lahko izpostavimo obrazno mimiko, ki bolje razkrije naše občutke kot pa besede, ki jih izgovorimo); komplementarno vlogo, pri kateri s fizičnimi znaki dodamo kompliment našemu sporočanju, kot je na primer trepljanje po rami ob pohvali; vlogo poudarka, pri čemer svoje sporočilo s fizičnimi znaki podpremo kot udarec po mizi ali poudarjanje enega dela sporočila. Po drugi strani lahko delujejo fizični znaki nasprotujoče, ko nasprotujejo verbalnemu sporočilu in dajejo naslovniku občutek, da ne govorimo resnice, ter ustvarjajo zmedo (Segal in drugi, 2020).

Vrste neverbalne komunikacije

Neverbalno komuniciranje je sestavljeno iz več različnih fizičnih znakov in indicev. V nadaljevanju bom opisal vrste neverbalnega komuniciranja in telesno govorico.

Obrazna mimika

Človeški obraz ima ogromno mišic in veznih tkiv, ki se vsa odzivajo na dražljaje in so povezana z našim komuniciranjem. Posledično lahko zaradi tega izrazimo veliko čustev prek obrazne mimike. V nasprotju z drugimi oblikami neverbalnega komuniciranja so izrazi na obrazu lahko univerzalni in niso težki za razumevanje. V primerjavi z drugimi kulturami ugotovimo, da so obrazni izrazi čustev, kot so: jeza, sreča, žalost, strah, presenečenje in gnus, bolj ali manj enaki (Segal in drugi, 2020).

Gibanje telesa in drža

Na našo percepcijo ljudi močno vpliva njihovo gibanje. V tem primeru se to gibanje nanaša na to, kako hodijo, sedijo, stojijo ali držijo glavo. Način našega gibanja predstavlja množico informacij o nas. Ustrezna drža in hoja lahko

prikazujeta samozavestno vedenje, medtem ko je skrivljena drža znak negotovosti in strahu (Heathfield, 2019).

Geste in dotik

Geste so del našega vsakdana in so globoko vpeljene v našo kulturno ozadje. Mednje spadajo: mahanje v pozdrav, uporaba rok pri govorjenju ali prepiranju. Takšne geste uporabljamo, ne da bi se tega zavedali. Treba pa je poudariti, da tu kulturno ozadje res igra ključno vlogo, saj so lahko nekatere geste v drugih kulturah razumljene za žaljive. Dotik ima v neverbalnem komuniciranju tudi vlogo. Primer takšne vrste komuniciranja je rokovanje ali objemanje (Heathfield, 2019).

67

Očesni stik

V sporočanju je vizualni občutek prevladujoč, ko govorimo o neverbalni komunikaciji. Za večino ljudi očesni stik predstavlja glavno obliko neverbalnega komuniciranja. Način, kako gledamo nekoga, lahko prikaže veliko čustev, kot so: sovražnost, interes, privlačnost in naklonjenost. Očesni stik je lahko pomemben tudi pri vzdrževanju pogovora in pri branju odzivov sogovornika (Schwartz, b. n. d.).

Osebni prostor

Osebni prostor je razdalja, ki jo vzdržujemo pri komuniciranju s sogovornikom, ki pa je relativna glede na kulturno ozadje posameznika. Če čutimo, da nekdo med pogovorom stoji preblizu nas, dojemamo to kot invazijo v naš prostor, kredibilnost sporočevalca pa se tako zmanjša. Hkrati pa bližina sporoča tudi obliko odnosa, ki ga imamo s sogovornikom. Prostor kot vrsta neverbalne komunikacije se lahko uporablja za sporočanje znakov intimnosti, naklonjenosti, agresije in dominance (Segal in drugi, 2020).

Glas

Glas je komponenta verbalnega sporočanja, vendar ima tudi fizične lastnosti, ki pa se razumejo kot neverbalne, saj njihov izvor prihaja iz telesnih indicev. Način, kako govorimo in izgovarjamo besede, lahko veliko pove o naših namenih in

občutkih. V to kategorijo spadajo: hitrost in tekočnost govorjenja, naš ton in glasnost govorjenja. Obenem pa je treba omeniti tudi uporabo mašil in medmetov v govorjenju, saj se jih večinoma uporablja podzavestno (Segal in drugi, 2020).

Pasti neverbalne komunikacije

68

Fizične indice se lahko nadzira, vendar le do določene mere. Velika pogoja za to sta dominanca in kontrola pogovora, v katerem sodelujemo. Vse fizične indice je zelo težko nadzorovati; to nam najbolj uspe, če se res počutimo samozavestne. Pri tem je treba poudariti, da ni človeško mogoče nadzirati vseh indicev hkrati in tudi trud za njihov nadzor lahko sogovornik hitro opazi. To ne pomeni, da nimamo nobenega nadzora nad svojimi fizičnimi indici. Še vedno se lahko naučimo nadzirati določene fizične izraze, najbolj pa se je naučiti nadzirati emocije, ki jih doživljamo med komuniciranjem, in poskušati razumeti sogovornika (Schyns, 2004).

Intervjuji

V empiričnem delu o raziskovanju neverbalne komunikacije v organizacijah sem opravil tri intervjuje. Dve osebi sta zaposleni v zasebnem sektorju, ena pa v javnem.

Intervju 1

Prvi intervju sem opravil z gospodom, ki ima že 32 let delovne dobe in spada v starostno skupino nad 50 let. Gospod ima opravljeno VII. stopnjo izobrazbe, ki jo je opravil s specializacijo po visokošolskem strokovnem programu. Zaposlen je v enem izmed največjih podjetij v Sloveniji, v katerem dela na razvojnem oddelku, na področju informatike. Dela v skupini treh, ki jo vodi en nadrejeni, ob tem pa nima veliko stika ali dela z ljudmi v živo, ampak večinoma prek računalnika in telefona ali drugih komunikacijskih sredstev. Gospod meni, da je neverbalna komunikacija lahko ključnega pomena za dobro delovno okolje, čeprav je na svojem delovnem mestu ni deležen veliko. Ob vprašanju, kakšne ima izkušnje z neverbalno komunikacijo, je odvrnil, da je sicer večkrat deležen povišanih

tonov glasu ljudi, pri katerih poskuša reševati systemske napake, saj so ti po navadi neučakani ali niso dovolj tehnično podkovani. V teh primerih se včasih »debelo gledajo« med sodelavci v delovni skupini ali pa je opaziti kakšno »zavijanje z očmi« kot odziv na kakšna neumna vprašanja ali trditve. Obenem pa je poudaril dobro komunikacijo med sodelavci v delovni skupini in podal pozitivne komentarje pri komuniciranju s svojim nadrejenim. Nadrejenega je opisal kot zaupanja vrednega in razumevajočega, ob tem pa je vedno vključen v probleme, ki jih rešujejo, in pomaga svojim podrejenim. Dodal je tudi, da k dobremu delu in boljši komunikaciji pripomore majhnost delovne skupine (1. osebni intervju, 2020, 1. december).

Intervju 2

Drugi intervju sem opravil z gospo, ki je tudi že zaposlena dlje časa in ima že več kot 30 let delovnih izkušenj. Gospa ima opravljeno izobrazbo VI/1 in dela v zasebnem podjetju kot pravnica na različnih področjih prava, kot so: gospodarsko pravo, delovno pravo, področje upravnih postopkov, področje prekrškovnega in kazenskega prava. Gospa ima v okviru svojega delovnega področja veliko neposrednih stikov z ljudmi, in sicer s sodelavci, z zaposlenimi v istem podjetju pa tudi s strankami naročnikov, z delodajalci ter z različnimi lokalnimi in državnimi organi oziroma ustanovami. Gospa trdi, da je neverbalna komunikacija na njenem delovnem mestu prvenstveno negativne narave, le v majhnih primerih je ta pozitivna, kot je npr. nasmeh, ročne geste ali kimanje z glavo v smislu potrditve. Negativna neverbalna komunikacija v njenem delovnem okolju se večinoma odraža prek očesnega stika; v tem primeru gre za zavijanje z očmi ali nenadne kretnje rok, odhod iz pisarniškega prostora pred končanim razgovorom ali posvetom, loputanje vrat, vzdihovanje, tleskanje z jezikom, udarjanje s pestjo ali z dlanjo ob mizo, povišan ton glasu in zaničljiv izraz na obrazu. Takšna negativna neverbalna komunikacija je prisotna v večji meri v odnosu vodilni – podrejeni kot v odnosu med sodelavci. Predvsem je zelo malo takšne negativne neverbalne komunikacije med dolgoletnimi sodelavci, ki raje uporabljajo verbalno komunikacijo. Manj je neverbalne komunikacije, pozitivne in negativne, v odnosih s kupci pri urejanju poslovnega razmerja in pri dogovorih o poravnavi terjatev. Gospa je izpostavila tudi, da po njenem mnenju negativna neverbalna komunikacija vpliva tudi negativno na delovno okolje in povzroča stres. Povedala je tudi, da nekontrolirana neverbalna komunikacija razkriva dejansko mišljenje oziroma stališče sogovornika (2. osebni intervju, 2020, 3. december).

Intervju 3

70

Tretji intervju sem opravil z gospo, ki je zaposlena v javnem sektorju kot učiteljica razrednega pouka na osnovni šoli. Gospa ima opravljeno VII. stopnjo izobrazbe. Spada v mlajšo starostno skupino do 30 let in ima pet let delovne dobe ter že sedem let delovnih izkušenj. Kot učiteljici neverbalna komunikacija predstavlja velik del njenega vsakdanjega dela. V odnosu učitelj – učenec je prisotna repetitivna vloga neverbalne komunikacije, pri kateri določene dele sporočila večkrat ponovi, da si učenci lažje zapomnijo informacijo, svojo razlago pa tudi podkrepi s telesno govorico ali kretnjami, da učencem poskusi snov tudi vizualno predstaviti. Omenila je tudi, da je pomembno brati obrazne izraze učencev ob razlagi snovi, saj tako lažje ugotovi, ali snov res razumejo. Pri ustnem ocenjevanju poskuša tudi ugotoviti, kako dobro je pridobljeno znanje učenca prek njegovih fizičnih indicev. Povedala je tudi, da mora občasno grajati kakšnega učenca, zaradi česar mora povzdigniti glas ali uporabiti »oster pogled«, saj tako učenci lažje razumejo, da so nekaj narobe naredili. Gospe je pomembno to, da je kot razredničarka stalno na očeh svojih učencev in da mora vedno paziti, kako nastopa, saj je neprestano na »odru«. Ob pohvalah učencev meni, da je treba tudi to pohvalo izraziti na neverbalen način, vendar je pri tem treba paziti, da se ne zapostavlja drugih učencev. Gospa trdi, da je neverbalna komunikacija velik del njenega dela, saj ji ta pomaga pri učenju, hkrati pa ta telesna govorica ne uči le snovi, ampak tudi obnašanja, kakršnega bi se morali vsi naučiti. Gospa je povedala, da ima načelno dobre izkušnje z neverbalno komunikacijo med zaposlenimi in ravnateljico, vendar je bila na prejšnjem delovnem mestu v Ljubljani kot učiteljica priča tudi negativni neverbalni komunikaciji, kot so: zavijanje z očmi, ton glasu in vzvišeno obnašanje zaposlenih, zaradi katere pa je bilo njeno delo stresno in je počasi izgubljala željo po učenju. Šola, na kateri zdaj uči, je manjša in tudi bolj v obmestnem okolju, zaradi česar meni, da je delo lažje in manj stresno (3. osebni intervju, 2020, 4. december).

Analiza intervjujev

Vsak izmed intervjuvancev je predstavil svoje stališče o pomembnosti neverbalne komunikacije. Po opravljenih intervjujih ugotavljam, da vsi trije priznavajo, da ima neverbalna komunikacija velik vpliv na delovno okolje, v katerem so zaposleni. Dve izmed treh oseb, ki so bile intervjuvane, sta na delovnih mestih, na katerih imata večji stik z ljudmi in imata s tega področja več izkušenj. Prvi intervjuvanec pa, čeprav večino dela z ljudmi ne opravlja v živo, ampak prek

drugih komunikacijskih sredstev, še vedno opaža neverbalne znake komuniciranja tudi pri takšni komunikaciji. Poudaril je dobro komunikacijo med sodelavci v svoji delovni skupini in dobro motiviranje od nadrejenega. Dve osebi sta opisali izkušnje z negativno neverbalno komunikacijo. Pri eni osebi je razlog slabega in zaničevalnega odnosa do zaposlenih prek vodilnih v podjetju, pri drugi pa je šlo večinoma za negativno neverbalno komunikacijo med sodelavci, katere pogloblitveni razlog je bila nevoščljivost. Ugotavljam, da ima lahko negativna neverbalna komunikacija vpliv na naše počutje v delovnem okolju in lahko tudi negativno vpliva na našo produktivnost.

Neverbalna komunikacija v vojski

Neverbalna komunikacija v vojaških strukturah je bistvenega pomena, saj je ta komunikacija lahko prepletena z vojaškimi tradicijami in običaji. V vojaških strukturah je prisotna tudi t. i. asertivna komunikacija, prek katere posamezniki verbalno ali neverbalno komunicirajo z namenom vzpostaviti dominanco in jo želijo tudi izvajati nad drugimi, kar je namenjeno za potrebe bojnega ali trenažnega delovanja (Govednik, 2018).

Asertivno¹ komuniciranje je sestavljeno iz neverbalnih kazalnikov, kot so: govorica telesa, obrazna mimika, kretnje, ton glasu in jakost glasu. Vse te kazalnike se najbolje uporablja, ko se dejansko odločimo in pristopimo do sogovornika z namenom dajanja pobude in nadzora situacije. Med komuniciranjem ohranjamo očesni stik, nimamo zaprte telesne drže, ampak odprto, stojimo pokončno in smo dejansko obrnjeni k osebi, s katero komuniciramo. Pri takšnem komuniciranju moramo imeti čustva pod nadzorom in jih tudi ne smemo pokazati, pomembna pa je tudi samozavestna drža, s katero sporočamo svoje stališče. Ob tem se trudimo razumeti sogovornika in ga aktivno poslušati ter fizično dajemo signale, da ga le poslušamo, hkrati pa pri tem ne kažemo emocij (Govednik, 2018). Kot je že omenjeno, je bistveno, da se verbalni znaki, torej besede, skladno ujemajo s fizičnimi indici, ki jih kažemo med komuniciranjem.

1 Asertiven pomeni: 1) trden, odločen; 2) v psihologiji tak, ki odločno zastopa sebe, svoje interese, ob tem pa spoštuje tudi druge (<https://fran.si/iskanje?View=1&Query=asertiven>).

Komunikacija je v vojaških organizacijah zelo hierarhično in formalno opredeljena. V vojaških strukturah se pričakuje, da imamo pri komuniciranju z drugimi pripadniki vojske emocije stalno pod nadzorom in s tem tudi neverbalne indice, ki so z njimi povezani. Prevladuje jasen in jedrnat tip komuniciranja, ki ne dovoljuje vpletenosti čustev, ampak le izrečene ukaze, ki morajo biti jasni in razumljivi (Govednik, 2018).

V Slovenski vojski je ena izmed prvih oblik neverbalnega komuniciranja salutiranje, ki izraža spoštovanje med pripadniki vojske, pri čemer morajo nižji čini pozdravljati višje, višji pa morajo odzdraviti. Ta gesta je prisotna v vseh vojaških organizacijah ter je v večji meri tudi predpisana in regulirana. Veliko pomembnost v vojskah dajejo tudi videzu, pri čemer morajo biti pripadniki, če ti nosijo uniformo, urejeni in čisti. Obenem morajo zakriti vse tetovaže in negovati brado ter brke, ki ne smejo presegati določene dolžine (Pravila službe v Slovenski vojski). Vsa ta urejenost in čistost je že neke vrste neverbalno sporočilo, ki nam daje vedeti, kako samozavestno in načelno vojska opravlja svoje naloge s pomočjo vojaške discipline, obenem pa izraža občutek pripadnosti vojski.

Neverbalni indici in telesna govorica poveljnika imajo lahko bistveni vpliv na vojake. Pri tem je pomembna karizma poveljnika, s katero daje vojakom občutek samozavesti in sposobnosti. Karizmatični voditelji so posamezniki, ki jim ljudje radi sledijo, saj nekako predstavljajo vizijo oziroma spremembo, ki jo lahko uresničijo le oni. Takšni voditelji imajo sposobnost prepričevanja in motiviranja ljudi s svojim neverbalnim obnašanjem in z drugimi fizičnimi indici, ki podprejo verbalno sporočanje. Prek tega sporočanja pa znajo v naslovniku vzbuditi čustva in jih angažirati v želeno smer (Schyns, 2004). Osebnost voditelja tudi močno vpliva na njegovo karizmo, katere velik del je identiteta oziroma izražena pripadnost neki skupnosti. V tem primeru bi lahko rekli, da je tak element pripadnosti v vojski že lahko uniforma. Pomembna je tudi zmožnost, da se vodilni prikazujejo v najlepši mogoči luči, kar pa zahteva uporabo telesne govornice, obrazne mimike in v vojski tudi asertivnega komuniciranja, v katerem ni prostora za čustva. Vodilni morajo tudi vzpostavljati kohezivnost in dosežati konsenz znotraj skupin, ki delajo skupaj, njihova naloga pa je tudi preprečevati konflikt med njimi. Vojaške enote, ki so med seboj tesno povezane, bolje delujejo in tako tudi velja za normalna delovna okolja (Nagpal, 2012).

Zaključek

Skozi raziskovanje teme sem dobil odgovore, ki sem jih iskal. Neverbalna komunikacija predstavlja podlago in dodatek verbalni, pri čemer poleg samega sporočila ponuja vpogled v občutke in stališča tistega, ki sporoča. Obenem neverbalna komunikacija predstavlja obilico informacij, ki niso posredovane med verbalnim sporočanjem. Uspešno komuniciranje gotovo pomaga ustvariti boljše delovno okolje, zaradi česar ima podjetje tudi večjo možnost uspeha. Ustrezna verbalna in neverbalna komunikacija lahko ustvarita tudi tesnejše vezi med zaposlenimi ali med zaposlenimi in nadrejenim ter tako pozitivno vplivata na reševanje problemov.

Če se verbalno sporočanje ne ujema z neverbalnimi znaki, ki jih oddaja sporočevalec, obstaja velika verjetnost, da v naslovniku to vzbudi občutke zmede in nezaupanja. Zaničevanje in šikaniranje nadrejenih samo negativno vpliva na zaposlene in potencialno skrajša njihov čas pri tem podjetju. Tudi negativna neverbalna komunikacija med sodelavci lahko destruktivno deluje na delovno klimo in zaupanje. Dobro vodenje in zaupanje podrejenih v dobronamernost svojega nadrejenega je eden izmed ključnih faktorjev, ki vplivajo na dobro delovno klimo, in to velja tudi za vojaške strukture, pri katerih je nadzor fizičnih neverbalnih znakov še kako pomemben. Poveljniki enot se morajo zgledno in kontrolirano tudi obnašati, kar pa motivira in vzpostavi zaupanje vojakov v svojega poveljnika. Kakršna koli nespoštljiva oz. neučinkovita komunikacija znotraj vojaške strukture ima neposredne negativne vplive na njeno delovanje in učinkovitost.

Ugotavljam, da bi se nadrejeni še vedno morali truditi za uspešno komuniciranje, hkrati pa bi morali biti zgled svojim podrejenim. Sicer ni to nič presenetljivega zame, ampak moram na žalost tudi izpostaviti, da obnašanje nadrejenih do podrejenih običajno ni takšno, kot bi moralo biti. Šikaniranje in blatenje podrejenih, tudi z neverbalnimi indici, ne bi smela imeti mesta v poslovnem okolju, a ga še vedno imata.

Viri

- Galloway, Charles (1968). *Nonverbal Communication*. Taylor & Francis, Ltd. <https://www.jstor.org/stable/1475983>
- Govednik, Jože (2018). *Uporabnost asertivne oblike komunikacije v vojaški organizaciji* (diplomsko delo). B & B Višja strokovna šola. Ljubljana. https://www.bb.si/sites/default/files/uploads/files/diplome/govednik_joze_-_diplomska_naloga_0.pdf

- Heathfield, Susan M. (2019). *Nonverbal Communication in the Workplace. The Balance Careers.* <https://www.thebalancecareers.com/nonverbal-communication-in-the-workplace-1918470>
- Naggal, Malini (2012). *Effect of non-verbal behaviors, self-construal, and gender on the perception of charismatic leadership.* ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://search-proquest-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/1312316847?accountid=186730>
- Powell, Beverley E. III (2013). *Affecting communication outcomes: An examination of how leaders affect organizational outcomes through verbal and nonverbal cues.* ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://search-proquest-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/1738629517?accountid=186730>
- Pravila službe v Slovenski vojski (Uradni list RS, št. 84/09). <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=DRUG2422>
- Rolle, Joni R. (2002). *The role of communication in effective leadership*, 1–16. <https://search-proquest-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/62194884?accountid=186730>
- Schwartz, Leslie Contreras (b. n. d.) *Nonverbal Communication with Workplace Interactions.* *Houston Chronicle.* <https://smallbusiness.chron.com/nonverbal-communication-workplace-interactions-844.html>
- Schwebel, David C., Milton Schwebel (2002). *Teaching Nonverbal Communication.* *Taylor & Francis, Ltd.* <https://www.jstor.org/stable/27559094>
- Schyns, Birgit, Gisela Mohr (2004). *Nonverbal Elements of Leadership Behaviour.* *Sage Publications, Ltd.* <https://www.jstor.org/stable/23277825>
- Segal, Jeanne in drugi (2020). *Nonverbal Communication and Body Language.* HelpGuide Organization. <https://www.helpguide.org/articles/relationships-communication/nonverbal-communication.htm>