

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Sanela Vukašinović

**Neverbalna komunikacija in vpliv mikrosporočil v delovnem okolju**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Sanela Vukašinović  
Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

**Neverbalna komunikacija in vpliv mikrosporočil v delovnem okolju**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

*Iskreno se zahvaljujem svojemu mentorju, doc. dr. Andreju Kohontu, za vse strokovne nasvete, usmeritve in vse mikroafirmatorje pri izdelavi diplomske naloge.*

*Prisrčna hvala moji družini in moji 'razširjeni' družini; prijateljem, ki ste me spremljali in stali ob strani ves, in ne samo, ta čas. Rada vas imam.*



## **Neverbalna komunikacija in vpliv mikrosporočil v delovnem okolju**

Organizacije ne obstajajo brez ljudi. Odnosi med ljudmi pa ne obstajajo brez komunikacije. Vse organizacije nastajajo ter se organizirajo preko komunikacijskega procesa in za njihovo delovanje so ključni ljudje, ki medsebojno komunicirajo. Mikrosporočila se večinoma izražajo skozi neverbalne kanale komuniciranja. Imajo velik pomen, saj nas informirajo o tem, ali je varno izražati svoja stališča, ali smo cenjeni predvsem v situacijah, ko ne moremo definirati sposebnosti, ki nam vzbujajo te občutke. V diplomskem delu raziskujem pojma mikrodiskriminator in mikroafirmator ter skušam odgovoriti na vprašnji, kako mikrosporočanje in z njimi povezana mikrodiskriminacija vpliva na odnos vodje in sodelavca ter kako prvine ustrezne mikrokomunikacije uporabiti za izboljšanje kakovosti odnosa med vodjo in sodelavcem. Na podlagi izsledkov ugotavljam, da mikrodiskriminacija negativno vpliva na odnos vodje in sodelavca, saj ima izključevalni ter demotivacijski učinek. Ugotavljam tudi, da negativno vpliva na uspešnost sodelavca kot tudi njegovo zavzetost pri delu ter pripadnost k timu. Aktivno poslušanje, kazanje zanimanja, priznavanje in vrednotenje izkušenj, dajanje pomena sodelavčevim občutkom, krepitev in nagrajevanje pozitivnega vedenja ter nudenje podpore sodelavcu pa so tiste prvine, ki pripomorejo k izboljšanju odnosa med vodjo in sodelavcem, ga motivirajo ter imajo pozitiven učinek na njegovo uspešnost in zavzetost pri delu.

**Ključne besede:** neverbalna komunikacija, mikrosporočilo, mikrodiskriminator, mikroafirmator, komunikacija v organizaciji.

## **Nonverbal communication and the impact of micro-messaging in the workplace**

Organizations do not exist without people. Relations between people do not exist without communication. All organizations are formed and organized through the communication process and key for their operation are people communicating with each other. Micro-messages are mostly expressed through non-verbal communication channels. They convey feelings that inform us whether it is safe to express our views that we do or do not fit in and whether we are valued even when we cannot identify the specifics that convey those feelings. Within this thesis I am exploring the concepts of micro-inequity and micro-affirmation. I am trying to answer the question of how micro-messaging and related micro-inequity affect relationship between leaders and employees and further how should appropriate elements of micro-communication be used to improve the quality of the relationship between the leaders and employees. Based on the findings micro-inequity has negative impact on relationship between leaders and employees such as the effect of exclusion and negative impact on employee's motivation. Findings also show that micro-inequity has negative effect on employee's performance, loyalty, as well as his enthusiasm for work. Active listening, showing interest, recognition and validation of employee's experience, affirming employee's feelings, reinforcing and rewarding positive behavior and providing support for an employee are those elements that contribute to better relationship between leader and employee, that motivate and have positive impact on his performance and his commitment.

**Key words:** nonverbal communication, micro-message, micro-inequity, micro-affirmation, communication in organization.

## KAZALO VSEBINE

<b>UVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>1 NEVERBALNA KOMUNIKACIJA .....</b>	<b>9</b>
1.1 FUNKCIJE NEVERBALNE KOMUNIKACIJE .....	13
1.1.1 Izražanje čustev in pristnosti odnosa .....	14
1.1.2 Izražanje moči.....	15
1.1.3 Zavajanje .....	16
1.1.4 Oblikovanje vtisa .....	17
1.1.5 Vodenje in upravljanje interakcije.....	18
1.1.6 Prepričevanje.....	19
1.2 KATEGORIJE NEVERBALNE KOMUNIKACIJE.....	20
1.2.1 Kinezika .....	20
1.2.2 Zunanji videz in okrasje .....	22
1.2.3 Vokalizacija .....	23
1.2.4 Kontaktni znaki neverbalne komunikacije .....	24
1.2.5 Čas in ureditev prostora kot sredstvo neverbalne komunikacije.....	26
<b>2 KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI .....</b>	<b>28</b>
2.1 INTERNO KOMUNICIRANJE .....	28
2.1.1 Formalno komuniciranje .....	28
2.1.2 Neformalno interno komuniciranje .....	33
2.2 EKSTERNO KOMUNICIRANJE .....	34
2.2.1 Formalno eksterno komuniciranje .....	34
2.2.2 Neformalno eksterno komuniciranje .....	34
<b>3 MIKROSPOROČILO.....</b>	<b>36</b>
3.1 MIKRODISKRIMINATOR.....	36
3.2 MIKROAFIRMATOR.....	37
3.3 VPLIV MIKROSPOROČIL V DELOVNEM OKOLJU .....	37
<b>4 MIKROSPOROČANJE V ODNOSU VODJA-SODELAVEC.....</b>	<b>41</b>

<b>5 ANALIZA RAZISKAVE VPLIVA MIKROSPOROČIL V DELOVNEM OKOLJU</b>	<b>44</b>
5.1 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA.....	44
5.2 METODOLOGIJA (KAJ, KOLIKO, ZNAČILNOSTI).....	44
5.3. ANALIZA INTERVJUJEV.....	46
5.4. REZULTATI .....	49
<b>SKLEPI IN PRIPOROČILA.....</b>	<b>52</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>54</b>
<b>PRILOGA: VPRAŠALNIK.....</b>	<b>57</b>

## UVOD

Na trenutke se mi zazdi, da okoli mene neprestano nekaj brenči, šumi, se nekaj vonja, premika ali pretaka. Kaj kot človek počnem in v kaj sem kot človek vpeta? Vpeta sem v odnose z drugimi in v odnos s seboj, pri tem komuniciram ter nekaj sporočam.

Strup je v malih stekleničkah, radi rečemo. Tudi zdravila so. Njuni učinki pa nikakor niso zanemarljivi. Koliko smo kot ljudje pozorni na male stvari? Včasih, bi ocenila, premalo. A vseeno neprestano komuniciramo in vestno ali nevestno nekaj sporočamo. Kaj je pri našem sporočanju 'strup' in kaj 'zdravilo'?

Komuniciranje je osrednja dejavnost ljudi, skozi katero spoznamo, kdo smo, in to povemo drugim. Vse komunikacijske situacije se vedno odvijajo v dani socialni situaciji. Končni pomen sporočila oblikujeta tako verbalna kot neverbalna komponenta sporočila, vendar vsakega dejanja ne moremo označiti za neverbalno komunikacijo. To postane šele takrat, ko želi sporočevalec s tem znakom nekaj sporočiti ali takrat, ko opazovalec nekemu vedenju pripiše pomen. V primerih, ko verbalna in neverbalna sporočila niso skladna, bolj zaupamo neverbalno izraženim čustvom, saj jih je težje nadzorovati ter jih zato štejemo za bolj pristne.

Mikrosporočanje, ki se večinoma izraža skozi neverbalne kanale komuniciranja, ima moč, ki nikakor ni zanemarljiva. Mikrodiskriminatorji (micro-inequities) in mikroafirmatorji (micro-affirmations) imajo velik pomen, saj nas informirajo o tem, ali je varno izražati svoja stališča, poglede, informirajo nas o tem, ali smo cenjeni predvsem v situacijah, ko ne moremo definirati posebnosti, ki nam vzbujajo te občutke.

V diplomskem delu me zanimajo 'strupi', zanimajo me mikrodiskriminatorji in njihov vpliv na odnos med vodjo in sodelavcem (ci). Označeni so kot drobne in škodljive lastnosti okolja, ki negativno vplivajo na pripadnika manjšine, saj je dojet kot 'drugačen', 'nedomač'. Skozi to dožemanje se kaže njihov izključujoč učinek in učinek manjšanja delovne učinkovitosti. Otežujejo razvoj karijerne poti, ustvarjajo 'nevidnost' sodelavca, nastopajo kot



'kazen', ki je nenapovedljiva v katerem koli funkcionalnem smislu, saj so iracionalni. Imajo učinek pričakovane neuspešnosti ali odsotnosti pričakovanja uspešnosti. 'Žrtev' jih ne more nasloviti, saj po večni niso povzročeni namerno ali zavestno. Jemljejo veliko energije in časa ter otežujejo koncentracijo pri delu, ko si 'žrtev' skuša razložiti, kaj se je pravzaprav zgodilo, ko skuša umiriti žalost in jezo.

Zanimajo me tudi 'zdravila', mikroafirmatorji in njihov pozitiven učinek na odnos vodja-sodelavec. Aktivno poslušanje, kazanje zanimanja, priznavanje in vrednotenje izkušenj, dajanje pomen sodelavčevim občutkom, krepitev in nagrajevanje pozitivnega vedenja ter nudenje podpore sodelavcu so vsekakor tiste prvine, ki pripomorejo k izboljšanju odnosa med vodjo in sodelavcem, ga motivirajo ter imajo pozitiven učinek na njegovo uspešnost in zavzetost pri delu.

V raziskovalnem delu skušam odgovoriti na vprašanja, kako mikrosporočanje in z njimi povezana mikrodiskriminacija vpliva na odnos vodje in sodelavca (ev) ter kako uporabiti prvine ustrezne mikrokomunikacije za izboljšanje kakovosti odnosa med vodjo in sodelavcem (ci).

## **1 NEVERBALNA KOMUNIKACIJA**

V tem poglavju bom podrobneje razložila pojem neverbalne komunikacije, njene funkcije ter kategorije neverbalnega komuniciranja.

Težko je govoriti o neverbalni komunikaciji, ne da bi se pri tem naslanjali na primerjavo, razlikovanje in njeno dopolnjevanje z verbalno komunikacijo. Za lažjo umestitev in opredelitev pojma neverbalna komunikacija zato najprej opredelimo pojme komunikacija ter komuniciranje in zatem (ne)verbalna komunikacija.

Mirjana Ule poudarja štiri dejavnike, zaradi katerih je komuniciranje osrednja socialna dejavnost ljudi: večino svojega zavestnega življenja posvetimo komuniciranju z drugimi ali s samim seboj, prisotna je v vseh drugih človekovih dejavnostih, načinu in uspešnosti komuniciranja pripisujemo velik pomen in ne nazadnje samo skozi komuniciranje lahko spoznamo, kdo smo, in to povemo drugim. Proces medsebojnega povezovanja so za socialno življenje nujni. Ljudje skozi socialno interakcijo urejamo odnose, se odločamo, izražamo, delimo naloge, prostor in materialne vire, vodimo svoje življenje ter sodelujemo, sočustvujemo, vzgajamo (Ule 2009).

Po procesni usmeritvi so osnovni deli komunikacijskega procesa komunikator, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot oziroma kanal. Procesna usmeritev komunikacijo obravnava kot prenos sporočil in kot proces vplivanja na druge osebe. Ukvarja se s problemi kodiranja in dekodiranja, uporabo kanalov ter medijev komunikacije in z učinkovitostjo ter točnostjo komunikacije (Rus in Kocmur 1993). Komunikacija je uspešna, če je dosežen njen cilj. Cilj pa je prenesti informacijo iz misli ene osebe v misli druge osebe ali več oseb (Paladin 2011).

Odziv na sporočilo je odvisen od več dejavnikov, kot so objektivne značilnosti izvora komunikacije, percepcija teh značilnosti pri sprejemnikih informacije, narava stališč, komunikacijski kanal in značilnost sprejemnika informacije. Komunikacijski izvori se razlikujejo v kompetentnosti, bližini, privlačnosti, sovraštvu in moči. Več sprememb v

stališčih je pričakovati, če percipiramo vir sporočila kot kompetenten, blizu, privlačen in močan, manj pa, če ga percipiramo kot sovražen (Rus in Kocmur 1993). Vsak komunikator na podlagi svoje osebnosti in drugih lastnosti daje komunikaciji drugačen značaj. Pomemben dejavnik je tudi kontekst, v katerem se komunikacija dogaja. Komunikacijske situacije so lahko formalne ali neformalne, vedno pa se odvijajo v določeni socialni situaciji (Rus in Kocmur 1993).

Bistveni elementi za analizo sporočila so koda, simbol in pomen, metoda za analizo sporočila pa je analiza vsebine. Ena najpogostejših delitev glede na kodo je delitev na verbalno in neverbalno kodo (Rus in Kocmur 1993).

K verbalnemu (ali besednemu) komuniciranju sodi govorno in pisno komuniciranje, medtem ko k neverbalnemu (ali nebesednemu) predvsem govornica telesa in tudi nejezikovni deli pri izražanju jezika, kot so glasnost in hitrost govorjenja, poudarjanje besed ali celih stavkov ipd. (Tavčar 2006).

V primeru dialoga, kot najosnovnejše oblike človeške komunikacije, poteka interpretacija (dekodiranje) izrečenega na podlagi situacijskega delovanja. Gre za interpretacijo govorčevih namer in ne za interpretacijo abstraktnih sporočil. Uhan (2002) izpostavi, da h končnemu pomenu sporočila poleg verbalne komponente komunikacije prispeva tudi njen neizrečeni del. Poleg izrečenega je pomembno tudi, kako je to izrečeno: z nasmeškom, sarkastičnim nasmeškom, tiho, glasno, z gestikuliranjem, s prekrižanimi rokami, pogledom navzdol ali umikom pogleda itd.

Vendar vsakega dejanja ali vedenja ne moremo označiti za neverbalno komunikacijo. Ta postane takrat, ko želi vir znaka s tem znakom nekaj sporočiti, ali takrat, ko opazovalec znaka nekemu vedenju, dejanju pripiše določen pomen, skratka takrat, ko je že prisotna neka interpretacija. Komunikacija se torej pojavi takrat, ko oseba namenoma pošilja sporočilo oziroma takrat, ko oseba pripiše nekemu dejanju, vedenju pomen (Paladin 2011).

Neverbalna komunikacija je kompleksna zaradi svoje večkanalnosti. Za razliko od verbalne komunikacije, ki poteka le preko enega kanala, lahko neverbalna komunikacija poteka preko več kanalov hkrati. Oseba lahko izreče samo eno besedo istočasno, medtem ko se pri tem npr. smehlja, gestikulira z rokami, poudarja z glasnostjo ipd. Torej oddaja več neverbalnih znakov istočasno.

Uletova navaja štiri najpomembnejše razlike med besednim in nebesednim komuniciranjem (Ule 2009):

- Večkanalnost nasproti enokanalnosti: besedni govor poteka v času samo po enem kanalu, besede se sekvenčno nizajo druga za drugo, nebesedna sporočila pa do nas prihajajo po več kanalih hkrati.
- Nепretrganost sporočil: pri besednem komuniciranju se vloge govorcev in poslušalcev časovno izmenjujejo, medtem ko nebesedna komunikacija poteka neizmenično, saj istočasno oddajamo svoja sporočila ter sprejemamo sporočila drugih sodelujočih v komunikacijski situaciji.
- Zavestno in nezavedno pošiljanje ter prejemanje sporočil: večina nebesednih sporočil (ne vsa) je spontanih, poslanih nezavedno, medtem ko pri besednih sporočilih najprej zavestno premislimo, kaj bomo rekli.
- Ontološka in evlucijska prednost nebesednega komuniciranja: poleg tega, da so nebesedni znaki vedno prisotni v medosebni izmenjavi, imajo tudi primat v komuniciranju, saj so prva oblika komuniciranja v našem evlucijskem razvoju vrste, v našem ontološkem razvoju od novorojenčka in v naših prvih srečanjih ter vtisih z drugimi.

Mehrabian in Wiener sta mnenja, da h končnemu pomenu sporočila, oddanega v neposredni komunikaciji, verbalna komponenta prispeva 7 %, vokalna 38 % in obrazna kar 55 % (Mehrabian v Paladin 2011, 38). Kako velik pomen ima neverbalna komunikacija pri oblikovanju končnega pomena sporočila, se najbolje pokaže v primerih, ko verbalno in neverbalno sporočilo nista skladna. Ko govorimo eno in neverbalno posredovani znaki kažejo nasprotno, bo v večini primerov prevladala neverbalna komponenta komunikacije ter dala sporočilu končni pomen. Kot opazovalci bomo v večini primerov bolj zaupali

neverbalno izraženim čustvom najverjetneje zato, ker jih je težje nadzorovati in jih tako štejejo za bolj pristne, iskrene. Če nam bo nekdo z besedami zatrjeval, da se počuti dobro, pa tega ne bomo zaznali na njegovem obrazu, besedam ne bomo verjeli. Ravno zato je v večini primerov način kako (neverbalni del komunikacije) nekaj povemo pomembnejši od tega, kaj (verbalni del komunikacije) povemo (Stewart, Guerrero in Farinelli v Paladin, 2011, 39).

Uletova navaja naslednje dejavnike, od katerih je odvisno zaupanje v neverbalna sporočila in njihov pomen (Ule 2009):

- Življenjski potek – preden otrok spozna verbalno govorico, ima popolno zaupanje v neverbalne znake, ki jih prejema od drugih.
- Konkretna situacija – neverbalno komuniciranje je pomembno za odnosno in ekspresivno komuniciranje, verbalni znaki pa so bolj pomembni za sporočanje o dejstvih, za izobraževalno ter bolj abstraktno komuniciranje.
- Neskladnost verbalnih in neverbalnih sporočil – bolj zaupamo neverbalnim sporočilom, saj jih dojemamo kot spontane in posledično iskrene.
- Neverbalni znaki usmerijo pozornost k viru sporočila – mimika obraza pritegne in zagotovi pozornost poslušalcev.
- Spremljanje mimike obraza in gibanja ust govorca lahko poveča razumevanje, ker se prejemniku poveča možnost identificiranja besed, ki jih govorec izgovarja.
- Neverbalni znaki podpirajo semantično in sintaktično raven komuniciranja ter s tem povečajo razumevanje in pomnjenje sporočil, saj na semantični ravni (na primer simbolne geste in ilustratorji) dopolnjujejo verbalne izraze, na sintaktični ravni pa z neverbalnimi znaki, kot sta povečanje ali zmanjšanje hitrosti govora, in s kinezičnimi znaki, kot je prikimavanje, verbalni govor oskrbujejo z ločili, ki povedano ločijo v stavke.

Komuniciranje je osrednja dejavnost ljudi, skozi katero spoznamo, kdo smo, in to povemo drugim. Vse komunikacijske situacije se vedno odvijajo v dani socialni situaciji. Končni pomen sporočila oblikujeta tako verbalna kot neverbalna komponenta sporočila, vendar vsakega dejanja ne moremo označiti za neverbalno komunikacijo. Ta postane šele takrat, ko

želi sporočevalec s tem znakom nekaj sporočiti ali takrat, ko opazovalec nekemu vedenju pripiše pomen. V primerih, ko verbalno in neverbalno sporočilo nista skladna, bolj zaupamo neverbalno izraženim čustvom, saj jih je težje nadzorovati in jih tako štejemo za bolj pristne. Za razliko od verbalne komunikacije neverbalna komunikacija poteka preko več kanalov, zato je kompleksnejša.

## 1.1 FUNKCIJE NEVERBALNE KOMUNIKACIJE

Kljub temu da sta neverbalno in verbalno komuniciranje tesno povezana, ima neverbalno komuniciranje tudi povsem samostojno vlogo. Pomembno je v številnih vsakdanjih ritualih, kot je na primer pozdravljanje in odzdravljanje, vzpostavljanje stika, izražanje čustev. Vendar nobena od teh vlog ni povsem rezervirana za neverbalno sporočanje. Je pa neverbalno sporočanje tu v prednosti, saj te vloge opravlja mnogo hitreje in bolj neposredno kot govor. Zlasti čustva in občutke lažje ter bolj neposredno izražamo v neverbalni obliki, podobno tudi informacije o nas po navadi bolje prenašajo neverbalni ključi kot to, kar drugim govorimo o sebi (Ule 2009).

Različni avtorji izpostavljajo različne funkcije neverbalne komunikacije. Ekman (Ekman v Knapp in Hall 2002, 12) ugotavlja, da je lahko funkcija neverbalne komunikacije ponoviti, nasprotovati, dopolnjevati, nadomestiti, poudariti ali ublažiti in regulirati pomen verbalne komponente. Podobno izpostavita tudi Rus in Kocmur (Rus in Kocmur 1993).

Guerrero, DeVito in Hecht (Guerrero in drugi v Paladin 2011, 41) pa ponujajo drugačno kategorizacijo. Menijo, da neverbalna sporočila iz različnih sistemov znakov (na primer proksemika, haptika, mimika) tvorijo skupaj eno sporočilo, ki izpolnjuje določeno funkcijo. Ravno zaradi tega ni dobro biti pozoren le na en znak. Neverbalna sporočila imajo pomembno vlogo tudi pri izražanju čustev in pošiljanju sporočil, ki definirajo določen odnos (intimnost, bližino ipd.), pri pošiljanju sporočil, ki kažejo moč, pri zavajanju, pri oblikovanju (prvega) vtisa, pri upravljanju komunikacije ter pri prepričevanju.

Argyle (Argyle v Paladin 2011, 43) izpostavi le dve funkciji: izražanje medosebnih odnosov in čustev ter podpora in ohranjanje pogovora. Tu je treba navesti, da nekateri

avtorji ne izpostavljajo vseh funkcij neverbalne komunikacije. Upoštevajo manj kategorij, ki lahko združujejo več omenjenih funkcij.

Če povzamem, neverbalno komuniciranje ima lahko samostojno vlogo, vendar nobena od teh vlog ni rezervirana izključno za neverbalno sporočanje. Zaradi svoje večkanalnosti je zagotovo v prednosti pred verbalnim sporočanjem, še posebej pri izražanju čustev. Ima pomembno vlogo pri pošiljanju sporočil, ki definirajo medosebne odnose, ter vodenju in upravljanju pogovora.

V nadaljevanju bom podrobneje predstavila posamezne funkcije neverbalne komunikacije in njihovo izraznost.

### **1.1.1 Izražanje čustev in pristnosti odnosa**

Pri pošiljanju in interpretiranju sporočil o čustvih se najbolj zanašamo na obraz ter glas. Nekatera čustva lažje prepoznamo kot druga (na primer veselje), prav tako se nekatera čustva izražajo medkulturno univerzalno.

Elfenbein in Ambady, ki sta se ukvarjala z razlikami in univerzalnostjo prepoznavanja čustev, sta z metaanalizo do tedaj opravljenih raziskav s področja prepoznavanja čustev prišla do zaključka, da v primeru najpogosteje raziskovanih čustev (jeza, gnus, strah, sreča, žalost, presenečenje) obstajajo razlike v medkulturni prepoznavnosti glede na posamezno čustvo. Strah in gnus sta medkulturno najredkeje pravilno prepoznana, sreča pa je medkulturno najpogosteje pravilno prepoznana. Prav tako sta ugotovila, da obstaja višja stopnja pravilnosti prepoznavanja čustev, če čustvo izraža oseba, ki je pripadnik iste kulture kot opazovalec. Zanimala ju je tudi pravilnost prepoznavanja čustev na medkulturni ravni glede na neverbalni komunikacijski kanal, ki je bil uporabljen pri njihovem izražanju. Čustvo sreče je bilo najpogosteje pravilno prepoznano z obraza in manj iz glasu. Jeza in žalost pa ravno obratno, ljudje so ju pogosteje prepoznali iz glasu ter manj z obraza (Elfenbein in Ambady 2002).

Andersen in Guerrero (Andersen in Guerrero v Paladin 2011) navajata načine izražanja sreče in veselja, ponosa, jeze, strahu ter zaskrbljenosti. Srečo izražamo s pozitivnimi izrazi na obrazu, predvsem s smehom. Veselje spremljajo smeh, energičnost, aktivnost in navdušen govor. Osebe, ki čutijo ponos, imajo pokončno držo, širok nasmeh. Jezo izražamo na različne načine, najbolj pogosto so prisotni negativni izrazi na obrazu v kombinaciji s temu primernim tonom glasu. Uporabljamo grozeče geste, sovražno strmimo v nekoga, zmanjšujemo razdaljo ali nagibanje k nekemu ali nekoga ignoriramo. Tudi v primerih potlačitve jeze se pojavijo nekateri znaki, na primer napeto telo kljub trudu, da bi dajali videz sproščenosti. Strah tipično izražamo s kričanjem, jokom, moledovanjem in obrambo, najverjetneje zato, ker bi radi odvrnili grozečo nevarnost. Zaskrbljenost kot posledico živčnosti izražamo na primer z vokalnimi premori, neodločnostjo, daljšim časom, potrebnim za reagiranje, umikanjem iz interakcije, tišino ali z zmanjševanjem očesnega stika. Osebe, ki so žalostne, se pogosto umaknejo iz družbe. Neverbalni znaki žalosti so mrščenje, resni izrazi na obrazu, jok, ihtenje, monotonost glasu, manj očesnega stika in manj smeha. Opaziti je pomanjkljivost v komunikaciji kot tudi težave pri osredotočanju na druge.

Pomen prepoznavanja čustev je viden tudi v organizacijskem oziroma poslovnem okolju. Nekateri raziskave kažejo, da naj bi bil povezan z uspešnim vodenjem, ocenjevanjem kandidatov pri zaposlovanju in ocenjevanju delovne uspešnosti, pri razvoju ter delovanju delovnih timov in pri uspešnem sodelovanju s strankami (Remland v Paladin 2011).

### **1.1.2 Izražanje moči**

Moč izražamo na različne načine in preko različnih kanalov neverbalne komunikacije. Zunanji videz (oblačila, okrasje in tudi velikost) je pomemben dejavnik neverbalnega izražanja moči ter statusa. Ljudje v formalnih oblačilih oddajajo sporočila dominantnosti, zato ta način oblačenja prevladuje v poslovnem svetu in je tudi spodbujan, medtem ko so odstopanja negativno ocenjena.



Z močjo je zelo povezana kinezika oziroma komunikacija s telesnimi gibi, gestami, držo in izrazi na obrazu. Nadrejeni so tako v stoječi kot sedeči drži kinezično bolj zgovorni kot podrejeni.

Glede očesnega stika so nekatere raziskave pokazale, da ljudi z daljšim očesnim stikom dojemamo kot bolj dominantne. Prav tako naj bi bila odsotnost očesnega stika v ključnih trenutkih pogovora povezana s podrejenostjo. Na družbeni status kaže tudi to, kdo koga gleda. Tiste posameznike, ki se jih gleda v večji meri in so v središču pozornosti, dojemamo kot pomembnejše. Osebe višjega statusa v primerjavi z osebami nižjega statusa gledajo več takrat, ko govorijo, in manj takrat, ko poslušajo (Knapp in drugi v Ule 2009, 187).

O statusu posameznika nam veliko pove tudi komunikacija s proksemičnimi znaki oziroma uporabo medosebnega prostora. Osebe višjega statusa imajo več osebnega prostora. Razlika v statusu veča tudi interakcijsko razdaljo. Teritorij, ki pripada posamezniku višjega statusa, je manj dostopen kot teritorij pripadnika nižjega statusa. Osebe višjega statusa imajo več pravic glede 'vdora' na teritorij drugih, kar ne velja za osebe z nižjim statusom (Ule 2009).

### **1.1.3 Zavajanje**

Ule opredeli zavajanje kot "načine vplivanja na druge ljudi s sredstvi verbalnega in neverbalnega komuniciranja, tako da so drugi pripravljene verjeti nekaj, kar ni argumentirano ali preverjeno" (Ule 2009, 217). Poudarja, da ni zanesljivih ključev, po katerih bi lahko prepoznali zavajanje.

Neverbalni znaki, ki jih pri sogovorniku iščemo, da bi zaznali, ali sogovornik laže, pogosto ne sovpadajo z znaki, ki se dejansko pojavljajo pri laganju. Manj očesnega stika oziroma umikanje pogleda je najbolj razširjen stereotip pri ugotavljanju ali nekdo laže, vendar številne raziskave kažejo, da očesni stik ni glavno merilo iskrenosti (Vrij in drugi 2000). Sposobnost zavajanja je odvisna od 'kapacitete pošiljanja' komunikacijskega kanala, preko katerega se sporočila pošiljajo. Večja, kot je kapaciteta pošiljanja, bolj, kot so sporočila

vidna in hitreje poslana, bolj je ta kanal primeren za prikrievanje zavajanja. Ekman in Friesen sta prišla do zaključka, da je z obraza najtežje pravilno razbrati, ali nekdo laže ali ne, saj ima obraz največjo kapaciteto pošiljanja (Ekman in Friesen v Paladin 2011, 52). Tudi Ule meni, da smo po navadi bolj pozorni na svoj govor in s tem izraze na obrazu, manj pa telesne gibe ter telesno držo (Ule 2009). Veliko težje je laganje s telesom, saj lahko v primerjavi z obrazom telo bistveno manj kontroliramo, je počasnejše in manj očitno.

Horvath, Jayne in Buckley (Horvath in drugi v Paladin 2011, 53) menijo, da je za iskrene posameznike značilna udobna, odprta in naprej naslonjena drža v interakciji, za neiskrene sogovornike pa je značilna bolj toga, 'zmrznjena' ter defenzivna drža. Prav tako pogosteje uporabljajo adaptorje (na primer igranje s prstanom, pramenom las ipd.). Ker zelo težko nadzorujemo več kanalov komunikacije, so razhajanja med posameznimi znaki neverbalne komunikacije in razhajanja med znaki verbalne ter neverbalne komunikacije najboljši pokazatelji zavajanja.

#### **1.1.4 Oblikovanje vtisa**

Vsi ljudje v okolje neprestano pošiljamo informacije o sebi, kot so spol, starost, status ter individualne značilnosti. Gre večinoma za spontana, nezavedna sporočila o sebi. Predstave, ki jih imamo o samem sebi, lahko spreminjamo v telesne signale, ki jih drugi dekodirajo. Sporočamo torej 'kdo smo'. Samopredstavljanje pa je lahko tudi zavestno usmerjeno. Pri tem gre za strateško oblikovanje vtisa in tu upravljanje z javno podobo temelji na sporočanju 'kdo bi rad bil/rada bila'. Z neverbalnimi znaki pokažemo, kaj mislimo o sebi, o partnerjih, kot tudi usmerjamo odnose med osebami v dani komunikacijski situaciji (Ule, 2009, 213).

Rosenfeld, Giacalone in Riordan so razvili štiri kategorije taktik, ki jih uporabljamo pri oblikovanju vtisa (Guadagno in Cialdini 2007):

- Grabežljiva taktika – z njo skušamo doseči, da bi nas okolica dojemala pozitivno.
- Obrambna taktika – z njo skušamo minimizirati pomanjkljivosti in se izogniti, da bi nas okolica dojemala negativno.

- Neposredna taktika – vse vplivanje in dejanja se nanašajo na posameznika, ki skuša ustvariti vtis o sebi.
- Posredna taktika – posameznik skuša kontrolirati ljudi in stvari, s katerimi je bil viden oziroma s katerimi ga drugi povezujejo.

Druga kategorizacija pa loči med verbalnimi taktikami upravljanja vtisa, kot so prilizovanje, samopromocija, ponazarjanje pozitivnih trditev o sebi z zgledi, prisila in zastraševanje (Jones in Pittman v Bolino in Turnley 2003, 143), ter neverbalnimi taktikami upravljanja vtisa. Prve vtise si večinoma ustvarimo skozi neverbalno prejeta sporočila, kot so videz, izraz na obrazu, očesni stik, drža, in ne toliko skozi verbalno komunikacijo (Schneider v Tsai, Chen in Chiu 2006).

### **1.1.5 Vodenje in upravljanje interakcije**

Pravila interakcije so redko konkretno določena. Dejanja, ki izhajajo iz teh pravil, so po navadi spontana in upoštevanje teh pravil je za uspešno interakcijo lahko prav tako pomembno, kot je pomembna njena vsebina. Poznamo primere opazk, kot so 'ne pridem do besede, ko se pogovarjam z njo' ali 'počutim se kot bi govoril steni', ki lepo ponazorijo pomembnost teh pravil (Knapp in Hall 2002).

Knapp in Hall izpostavljata nekaj pravil, ki uravnavajo izmenjavo govorcev v interakciji (Knapp in Hall 2002):

- Znaki pripravljenosti predati besedo drugemu – pogled govorca se vedno dlje zadržuje na poslušalcu, ob zaključku misli se pojavi daljši premor.
- Znaki zavračanja predaje besede drugemu – govorec zmanjšuje pogled na poslušalca, zmanjšuje premore na koncih misli, hitrost govora se poveča.
- Znaki zavračanja prevzeti besedo – pogled poslušalca je usmerjen stran od govorca, molk ob zaključku misli govorca.
- Znaki pripravljenosti prevzeti besedo – dvig roke, pogled poslušalca v naprej nagnjeni drži, hitro kimanje z glavo, kot znak govorcev, da pohiti in konča svojo misel, prekinjaje s skakanjem v besedo.

Podobno kot znaki, ki uravnavaajo menjavo govorcev, so v interakciji pomembni tudi znaki, ki izražajo željo po zaključku in sam zaključek komunikacije. Znaki, ki nakazujejo zaključek komunikacije in se ob tem najpogosteje pojavljajo, so: umik očesnega stika, smehljanje, intenzivnejše kimanje, pogosti premiki nog, naprej nagnjena drža ali drža, ki nakazuje odhod (Knapp in Hall 2002).

### **1.1.6 Prepričevanje**

Različni znaki neverbalne komunikacije imajo določeno vlogo v prepričevanju drugih, pri vplivu na spremembo njihovih stališč. Ta funkcija neverbalne komunikacije je bila prvotno raziskovana na primeru javnih govorov. Izkazalo se je, da je bolj kot vsebina govora pomembno to, kako je ta vsebina posredovana (Paladin 2011). Slab način posredovanja vsebine govora zmanjša možnost, da bi dosegli zastavljene cilje, medtem ko dobro posredovana vsebina sicer ne jamči dosege zastavljenih ciljev, ampak vsekakor odpira možnosti za njihovo doseganje (Knapp in Hall 2002).

Številni znaki neverbalne komunikacije prispevajo k maksimizaciji učinka prepričevanja. Z njimi skušamo na različne načine vplivati na druge. To počnemo "z nakazovanjem privlačnosti, podobnosti, intimnosti ter zaupanja ali pa z izražanjem dominantnosti in moči oziroma z izkazovanjem pričakovanj ali pa s kršenjem pričakovanj drugih" (Burgoon in drugi v Paladin 2011, 62).

Že Aristotel je trdil, da je treba v povezavi z govorom govoriti o stilu in da ni dovolj le to, da razpolagamo z argumenti. Argumente je treba na primeren način predstaviti (Mirić in Dvornik v Paladin 2011, 62). Tudi Cicero kot pomembne dejavnike učinkovitega retoričnega stila izpostavi srčnost in energičnost govora, glasnost, odmevajoč glas in energično vedenje ter uporabo gestike (Brummett v Paladin 2011, 62).

## 1.2 KATEGORIJE NEVERBALNE KOMUNIKACIJE

Raziskovalci neverbalna sporočila ločijo v različne sisteme znakov, ki so poimenovani po sredstvu, preko katerega jih izražamo. Vsak sistem uporablja drug neverbalni kanal (na primer telo, prostor, čas). Sisteme znakov sestavljajo simboli in pravila za njihovo uporabo, podobno kot verbalni jezik sestavljajo besede, ki so zbir simbolov in slovnica, ki zajema pravila uporabe (Paladin 2011, 83).

### 1.2.1 Kinezika

Ljudje pri komuniciranju uporabljamo veliko gibov. Sistem znakov gibanja oziroma kinezika vključuje sporočila, ki jih pošiljamo s telesom, obrazom in z očmi. Gre za znake, kot so geste, drža, telesni gibi, smeh, očesni stik ipd.

Gestika obsega gibe rok. Po Ekmanu in Friesenu (v Paladin 2011, 85–87) poznamo pet tipov gest. To so simbolne geste, ilustratorske geste, adaptorji, emocionalne geste in regulatorne geste. Simbolne geste zajemajo neverbalne znake, ki nekaj simbolizirajo in imajo verbalni prevod. Na primer prst na ustnicah pomeni 'bodi tiho'. Uporabljamo jih, ko je verbalna komunikacija onemogočena. Ilustratorji so običajno 'narisane' ponazoritve nečesa. Z roko na primer pokažemo velikost nečesa. Uporabljamo jih v neposredni povezavi z vsebino govora, saj po navadi ilustrirajo nekaj, kar je bilo rečeno verbalno. Lahko pa izrečenemu tudi nasprotujejo ali pa so zamenjava za besedo. Adaptorji so tiste geste, ki se pojavijo ob napetosti. Pomagajo nam, da ublažimo živčnost oziroma da se počutimo udobneje – na primer igranje z gumbom na srajci ali vrtenje prstana na roki ipd. Za razliko od simbolnih gest adaptorje uporabljamo nezavedno in nenamerno. Emocionalne geste kažejo čustva – na primer ploskanje, medtem ko se smejimo, kaže na zadovoljstvo, ki ga čutimo. Regulatorji imajo funkcijo strukturiranja in upravljanja interakcije. Pomagajo nam pri učinkovitem in nemotenem toku pogovora – na primer na predavanju z dvigom roke nakažemo, da želimo nekaj komentirati.

Najbolj raziskovano področje neverbalne komunikacije je verjetno uporaba očesnega stika in po prepričanju mnogih raziskovalcev velja tudi za najbolj kompleksnega. Kendon (v Knapp in Hall 2002, 350) izpostavi štiri funkcije očesnega stika:

- regulatorna funkcija (s pogledom zahtevamo ali potlačimo odziv),
- spremljanje (v sogovornika gledamo, da bi zaznali, kako pozoren je na komunikacijo in kakšne so njegove reakcije),
- kognitivna funkcija (ljudje so nagnjeni k odvrčanju pogleda, ko imajo težave pri procesiranju informacij ali pri odločanju, kaj povedati),
- izrazna funkcija (z očesnim stikom pokažemo stopnjo in naravo vključenosti v komunikacijo).

Knapp in Hall pa ponujata malo drugačno kategorizacijo funkcij (Knapp in Hall 2002):

- reguliranje poteka komunikacije,
- spremljanje odziva,
- izražanje kognitivne aktivnosti,
- izražanje čustev,
- izražanje narave medosebnega odnosa.

Funkcije ne potekajo neodvisno ena od druge, temveč se prepletajo (z očmi oddajamo in hkrati sprejemamo sporočila).

Brez očesnega stika imamo ljudje občutek, da komunikacija ni popolna. Z vidika družbenega položaja velja, da se osebe z vodstvenim položajem rade postavijo v položaje, kjer so v središču vizualne pozornosti. Če gledamo na značaj, ekstravertne osebe v večji meri uporabljajo očesni stik kot introvertne osebe. Tako so ekstravertne osebe percipirane kot bolj prijazne, iskrene in samozavestne za razliko od oseb, ki uporabljajo manj očesnega stika. Te percipiramo kot hladne, neodkrite in nesamozavestne (Grumet v Paladin 2011, 92).

Komunikacijski potencial obraza je zelo bogat in verjetno najbolj kompleksen ter morda tudi najbolj zavajajoč izmed vseh virov neverbalnih sporočil, saj je vedno viden in stalno

proizvaja številne signale ter informacije. Sodeluje pri pošiljanju sporočil o čustvenem stanju, izražanju medosebnih odnosov, izražanju neverbalnih odzivov na komentarje drugih. Vpliva tudi na uravnavanje komunikacije, saj z različnimi deli obraza odpiramo in zapiramo komunikacijske kanale, dopolnimo ali poudarimo oziroma omilimo verbalne ali neverbalne odzive ter nadomestimo govor (Knapp in Hall 2002). Ker lahko izraze na obrazu v precejšnji meri kontroliramo, opazovalec težko loči med spontanim ali namernim obraznim izražanjem. Tako lahko z izrazi na obrazu kažemo čustva bolj intenzivno, kot jih dejansko čutimo, lahko jih nevtraliziramo ali pa potenciramo. Nasmeh ima zelo pomembno vlogo pri izražanju čustev, predvsem čustev, povezanih s srečo in zadovoljstvom. Je tudi kulturno univerzalen. Poleg sreče pa izraža tudi prijaznost in naklonjenost.

Drža telesa je še najbolj statičen del kinezični znakov. Lahko izraža informacijo o prijaznosti, sovražnosti, nadrejenosti oziroma podrejenosti in tudi posameznikova emocionalna stanja (Forbes in Jackson v Paladin 2011, 96). Mehrabian pa izpostavi, da manj neposredna usmerjenost telesa (sedenje drug poleg drugega namesto drug nasproti drugemu) manj spodbuja pogovor in je pogovoru manj naklonjena (Mehrabian v Paladin 2011, 96).

### **1.2.2 Zunanji videz in okrasje**

Zunanji videz in okrasje sta v procesu komunikacije tudi pomembna z vidika neverbalne komunikacije, ker z drugimi znaki močno učinkujeta na to, kako nas dojemajo drugi in kako dojemamo sami sebe. Delimo jih na znake, ki jih je težko ali nemogoče spremeniti (višina, barva kože ipd.) in na znake, ki jih lažje spremenimo (pričeska, uporaba ličil, nakita ipd.). Okrasje delimo na vidni del (nakit, ličila) ter nevidni del, ki govori o uporabi različnih dišav (Paladin 2011).

Ljudje bolj privlačnim posameznikom avtomatično pripisujemo bolj pozitivne lastnosti in se tudi bolj pozitivno odzivamo nanje kot na tiste, ki jih dojemamo kot manj ali neprivlačne (Knapp in Hall 2002, 180). Guerrero, DeVito in Hecht (v Paladin 2011, 104) izpostavijo, da

je lepota za ženske dvorezen meč. Če je ženska, npr. menedžerka, zelo privlačna, se lahko zgodi, da je v delovnem okolju ne jemljejo dovolj resno.

Kar zadeva vonj, je za zahodno kulturo značilno prikrivanje telesnih vonjav. Z uporabo ustnih vodic, dezodorantov, parfumov skušamo minimizirati telesne vonjave. Ljudje pripisujemo ljudem določene značilnosti in si oblikujemo določena mnenja o njih glede na njihov naravni telesni vonj, glede na dišave, ki jih uporabljajo in glede na intenzivnost teh vonjav (Aune v Paladin 2011, 105).

### **1.2.3 Vokalizacija**

Komunikacijski potencial glasu je v raziskavah manj zastopan, saj se zdi, da je nekje na meji med verbalno in neverbalno komunikacijo. Vendar značilnosti posameznikovega glasu vplivajo na vtis, ki ga posameznik ustvari. Semic (Semic v Paladin 2011, 114) izpostavi nekaj dejavnikov, ki vplivajo na privlačnost glasu, in sicer višina, polnost, razločnost ter glasnost. Addington (Addington v Paladin 2011, 114) je v svoji raziskavi prišel do ugotovite, da obstajajo razlike v pripisovanju karakteristik osebam glede na lastnosti glasu in glede na spol govorca (osebe so slišale glas govorca, niso ga pa videle). Govorjenje skozi nos je ne glede na spol govorca ustvarjal vtis nezrelosti, mršavosti in nečustvenosti govorca. Hripav moški glas so poslušalci pripisali starejšemu, realističnemu, zrelemu, urejenemu in prefinjenemu moškemu, medtem ko so hripav ženski glas pripisali neinteligentni, možati, leni, neprivlačni, nečustveni, nevrotični ženski osebi.

K vokalizaciji sodi tudi uporaba tišine v medosebni komunikaciji. Tišina se kot del komunikacije pojavlja tedaj, ko oseba, ki ima možnost govoriti ali ostati tiho, ostane tiho. Tišina lahko pomeni ugodje, varnost, napetost ali dolgočasje, odvisno od medosebnega odnosa, kulture in situacije. Tišina lahko določa pozitiven ali negativen pomen končnega sporočila, lahko je znak moči in kontrole nekoga nad drugim ali pa znak šibkosti ter podrejenosti (Paladin 2011).



#### 1.2.4 Kontaktni znaki neverbalne komunikacije

Med kontaktne znake neverbalne komunikacije sodita proksemika in haptika. Proksemika govori o percepciji in uporabi prostora, haptika pa o komunikacijskem potencialu dotika.

Proksemika zajema prostor okoli nas in naš odnos do prostora. Ljudje delujemo v štirih različnih proksemičnih conah:

- intimna cona; obsega območje od fizičnega stika do 45 centimetrov,
- osebna cona; obsega območje od zunanje meje intimne cone do 122 centimetrov,
- družabna cona; obsega območje od zunanje meje osebne cone do 360 centimetrov,
- javna cona; obsega območje od 360 centimetrov naprej.

Določanje in uporaba posameznih con sta odvisna od kulture, spola, teme pogovora, starosti, okolja, v katerem poteka interakcija, od fizičnih značilnosti, od stališč in čustev, osebnostnih lastnosti ter od medosebnega odnosa med sogovorniki (Knapp in Hall 2002). Z razdaljo med sogovorniki v interakciji lahko ocenimo, v kakšnem odnosu so. Razdalja se zmanjšuje z večanjem zaupanja.

Vendar proksemika ne govori samo o uporabi zgoraj naštetih con. Ljudje s svojim vplivom na okolje 'opremimo' to okolje tudi z neverbalnimi znaki. Ureditvev okolja nekega posameznika lahko veliko pove o tem, koliko kontrole ima na tem teritoriju, kakšne so njegove navade, kakšen je njegov odnos kot tudi pristop do drugih, s katerimi prihaja v interakcijo. Možno je tudi razbrati status tega posameznika.

Knapp in Hall navajata šest elementov, ki igrajo ključno vlogo pri oblikovanju percepcije okolja, v katerem poteka komunikacija (Knapp in Hall 2002):

- percepcija o formalnosti okolja,
- percepcija o toploti okolja,
- percepcija zasebnosti,
- percepcija znanega ali neznanega okolja,
- percepcija o omejenosti v okolju,

- percepcija oddaljenosti.

Za intimno komunikacijo lahko rečemo, da je povezana z neformalnim, neomejujočim, zasebnim, znanim, bližjim in toplejšim okoljem. Vendar je treba poudariti, da se različni elementi v vsakdanjem življenju kombinirajo na različne načine. Tu lahko podamo primer situacije v dvigalu, saj v njem prihaja do mešanja percepcije o zasebnosti in hkrati o njenem pomanjkanju. Na eni strani jo lahko dojemamo kot bližnjo, znano in začasno omejujočo, na drugi strani pa jo lahko percipiramo kot javno, formalno in hladno (Paladin 2011).

Haptika govori o uporabi dotika v komunikaciji in le-ta je verjetno najbolj osnovna oblika komuniciranja.

Jones in Yarbrough (v Knapp in Hall 2002, 284–288) delita dotike na take, ki izražajo pozitivna ali negativna čustva, dotike, ki so igra, dotike z namenom vplivanja na nekoga, dotike kot sredstvo za upravljanje komunikacije, nadalje dotike, ki spodbudijo fizično reakcijo (povišan srčni utrip ob nepričakovanem dotiku), dotike, ki izražajo medosebno odzivnost (izražamo vpetost v komunikacijo, odziv na komunikacijo s sogovornikom), dotike, ki so povezani z nalogo (pomoč osebi pri izstopanju iz avta), dotike, ki jih razumemo kot zdravilne (čudežne ozdravitve) in dotike, ki imajo simbolni pomen.

Z vidika nesporazumov je zelo pomembno poznavanje meja med posameznimi vrstami dotikov, saj se lahko zgodi, da imajo sodelujoči v interakciji različna mnenja o tem, kateri dotik sodi v določeno kategorijo.

Da bi razumeli pomen, ki ga dotik nosi, ga je treba opazovati v celotnem kontekstu. Tako trepljanje po rami lahko pomeni pozdrav ali podporo nekemu ali pa prošnjo, da nekdo naredi nekaj za nas.

Omeniti pa je potrebno tudi samodotikanje. Samodotiki so dotiki, ki izražajo živčnost (na primer grizenje nohtov, stiskanje dlani) in to področje se deloma prekriva z raziskovanjem

adaptorjev kot tipa gest. Knapp in Hall izpostavita Morrisonovo kategorizacijo samodotikov (Knapp in Hall 2002, 293–295):

- zaščitni samodotiki (na primer prekrivanje ušes z rokami, da ne bi nečesa slišali),
- samodotiki, katerih funkcija je dobesedno čiščenje (praskanje po glavi, brisanje nečesa z oblačil) ali navidezno čiščenje (glajenje oblačil, popravljanje pričeske),
- specializirani samodotiki, katerih namen je oddati določeno sporočilo (z odprto dlanjo za ušesom sporočamo, da nečesa ne moremo slišati),
- samodotiki, katerih funkcija je samotolažba in ki nezavedno pomenijo posnemanje dotikov, ki naj bi jih prejeli od drugih (držanje roke, objemanje pokrčenih kolen).

### **1.2.5 Čas in ureditev prostora kot sredstvo neverbalne komunikacije**

Kronemika govori o tem, kako ljudje dojemajo in uporabljajo čas. Hall in Hall govorita o monokroničnem in polikroničnem dojetanju časa kot o dveh časovnih sistemih, ki imata v mednarodnih poslovnih odnosih pomembno vlogo. V monokroničnih kulturah se čas uporablja in dojemata na linearen način. Razdeljen je na segmente in posamezniku omogoča, da se osredotoči na eno samo zadevo. Dojemajo ga kot nekaj otipljivega, kot nekaj, kar lahko zapravimo, prihranimo ali izgubimo. Polikronični časovni sistem pa ima povsem drugačno logiko. Zanj je značilno sočasno opravljanje več stvari in tu so bolj pomembni odnosi z ljudmi kot upoštevanje urnikov. Časovni dogovori se upoštevajo, če je to mogoče (Hall in Hall v Paladin 2011, 139).

Na komunikacijo vpliva tudi ureditev prostora. Včasih namerno uredimo prostor na določen način, da spodbudimo določen tip oziroma način komunikacije ali da bi oblikovali določeno vzdušje; na primer, ko organiziramo zabavo, umaknemo odvečno pohištvo iz prostora, razporedimo stole na različna mesta, da bi spodbudili ljudi, da se usedejo in klepetajo med seboj (Guerrero, DeVito in Hecht v Paladin 2011, 140).

Ena izmed funkcij urejanja in oblikovanja prostora je tudi zaščita pred neželenim vdorom v našo zasebnost. Busling izpostavi naslednje taktike: umik, odmik, ločevanje, maskiranje in zavračanje (Busling v Paladin 2011, 140). Prostor in njegove značilnosti v danem kontekstu

vplivajo na lastnosti interakcije, kar pomeni, da se ljudje obnašamo različno glede na značilnosti prostora, v katerem smo.

## **2 KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI**

Organizacije ne obstajajo brez ljudi. Odnosi med ljudmi pa ne obstajajo brez komunikacije. Vse organizacije nastajajo in se organizirajo preko komunikacijskega procesa in za njihovo delovanje so ključni ljudje, ki medsebojno komunicirajo. Ljudje morajo komunicirati, da bi se sploh lahko organizirali in nadalje komunicirati, da bi lahko koordinirali ter kontrolirali svoje aktivnosti.

Organizacija torej predstavlja kontekst, v katerem se odvija komunikacija, a je hkrati tudi več od tega. Je tudi kontekst, ki delno določa, kaj in kako se komunicira. V organizacijah ločimo dve osnovni vrsti komuniciranja. To sta interno ter eksterno komuniciranje.

### **2.1 INTERNO KOMUNICIRANJE**

Interno komuniciranje predstavlja izmenjavo informacij in idej znotraj organizacije. Njen namen je po številnih avtorjih s področja medsebojnih odnosov, "da se pri zaposlenih pridobi želena, visoko motivirano podporo organizaciji in njenim ciljem, kar lahko dosežemo s pošteno komunikacijo, v kateri razložimo tudi razloge, zaradi katerih naj bi zaposleni podprli organizacijo" (Možina 2001, 1). Sporočila se posredujejo medosebno, telefonsko, s faksom, elektronsko pošto, dopisi, intranetom ipd. Zaposlenim pomaga pri izpolnjevanju delovnih nalog, razvijanju jasnega razumevanja misije organizacije in omogoča hitro identificiranje kot tudi reagiranje na potencialne težave. Strukturno gledano pa se deli na formalno in neformalno.

#### **2.1.1 Formalno komuniciranje**

Z vidika organizacije je glavni cilj komuniciranja njeno uspešno delovanje oziroma njena učinkovitost. Formalno komuniciranje poteka preko uradno oblikovanih kanalov sporočanja med različnimi pozicijami v organizaciji. Formalne kanale komuniciranja pa določa struktura v organizaciji. Ta vključuje razporeditev organizacijskih ravni, oddelkov in enot kot tudi delovnih mest, specifičnih odgovornosti ter navodil zaposlenim (Kreps v

Berlogar 1999, 115). V tesni povezavi s strukturo v organizaciji je koncept hierarhičnosti in glede na tok sporočil znotraj hierarhije formalno komuniciranje delimo na vertikalno, horizontalno ter diagonalno komuniciranje. Vertikalno komuniciranje poteka v dveh smereh, navzdol (top-down) ter navzgor (bottom-up), in temelji na subordinaciji (Mikić 2010).

Komuniciranje navzdol (top-down) je vplivnejše od komuniciranja navzgor (bottom-up) ali horizontalnega ter diagonalnega komuniciranja. Pri komuniciranju navzdol gre za prenos sporočil od menedžerjev do zaposlenih (z zaposlenimi mislim na sodelavce brez vodstvenih ali nadzornih nalog), torej od višjih (zgornjih) k nižjim (spodnjim) ravnam organizacijske hierarhije. Glavni cilj tovrstnega komuniciranja pa je vodenje in upravljanje zaposlenih.

Vsebina komuniciranja navzdol običajno obsega naslednje teme: (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 246; Katza in Kahna v Berlogar 1999, 116):

- delovna navodila, ki vključujejo vrsto dela, navodila za njegovo izvršitev ter usmerjanje zaposlenih pri opravljanju delovnih nalog,
- obrazložitev delovne naloge, ki omogoča zaposlenim jasno razumevanje vpetosti njihovih delovnih nalog v cilje organizacije,
- relevantne informacije o postopkih in praksah, povezanih s poslovno politiko, poslovnimi praksami, smernicami, bonusi, regulacijami, pravili in strukturnimi ureditvami v organizaciji,
- povratne informacije zaposlenim o njihovi uspešnosti,
- indoktrinacijo organizacijske ideologije, ki zaposlene spodbuja k podpori in prevzemanju organizacijskih vrednot ter ciljev.

Kljub drugačnemu prepričanju in željam menedžmenta se formalni način komuniciranja velikokrat izkaže za neučinkovitega. Zaposleni se pogosto pritožujejo, 'kako ne vedo, kaj se dogaja' in da 'njim nikoli nihče ničesar ne pove'. Tipičen znak neučinkovitega komuniciranja navzdol je ravno nezadovoljena potreba zaposlenih po informacijah, ki jih potrebujejo za opravljanje svojih delovnih nalog. Pomanjkanje potrebnih informacij pri zaposlenih povzroča stres.

Vzroki za neučinkovito formalno komuniciranje navzdol so lahko (Mikić 2010):

- Rast organizacije: večina organizacij je na začetku majhnih in komunikacija med vodstvom in sodelavci poteka medosebno (iz oči v oči). Z večanjem organizacije se veča tudi število formalnih vertikal upravljanja. Vodje se izolirajo od zaposlenih, sporočila ne pridejo do pravih naslovljencev ali pa so poslana ob nepravem času ipd.
- Nejasno definirani cilji; menedžment ne posveča dovolj pozornosti na ustrezno in jasno posredovanje potrebnih poslovnih informacij zaposlenim.
- Odsotnost preverjanja učinkovitosti načinov komuniciranja; dalj časa trajajoče komuniciranje na isti način ustvari navado. Menedžment redkokdaj preverja učinkovitost svojega komuniciranja z zaposlenimi, kar jim onemogoča, da bi vedeli, ali so zaposleni pravilno razumeli njihova sporočila, ali so ustrezna in ali so jih prejeli pravočasno.
- Nerazumevanje hierarhičnih nivojev posredovanja informacij; menedžment meni, da morajo določeno informacijo zaposlenim prenesti oddelčne vodje, medtem ko oddelčne vodje menijo, da je to v delegaciji menedžmenta.
- Delitev na zaposlene, ki izvajajo nadzor in tiste, ki ga ne izvajajo; to je lahko posledica predpisanih norm in se pojavlja v primerih, ko je menedžment odgovoren za sprejemanje odločitev, ki vplivajo na celotno organizacijo.

Komuniciranje navzgor (bottom-up) vključuje prenos sporočil z nižjih na višje organizacijske ravni oziroma komuniciranje zaposlenih (in tudi z njihove strani spodbujeno) z nadrejenimi (Berlogar 1999, 118). Sporočila, ki tečejo v tej smeri, so informacije, ki jih menedžment potrebuje za svoje delovne naloge. Te informacije jim pomagajo pri sprejemanju odločitev in jih informirajo o trenutnem stanju na določenih projektih. Glavni cilj te komunikacije je informirati posameznike na višjih nivojih o tem, kar se dogaja na nižjih nivojih organizacije. Na ta način lahko preverijo učinkovitost svojega komuniciranja navzdol kot tudi učinkovitost delovanja celotne organizacije na nižjih nivojih (Mikić 2010).

Katz in Kahn menita, da komuniciranje navzgor zagotavlja nadrejenim informacije (Katz in Kahn v Berlogar 1999, 118):

- o uspešnosti dela in problemih, ki so povezani z delom,
- o delu in problemih sodelavcev,
- o tem, kako podrejeni sprejemajo politiko organizacije ter njeno delovanje,
- o opravljenih in postopkih za izpolnjevanje oziroma zagotavljanje omenjenega.

Berlogar nadalje pravi, da nekateri avtorji poudarjajo še (Berlogar 1999, 118–119):

- zagotavljanje pritoka koristnih idej podrejenih,
- zagotavljanje povratne informacije (feedback) o sprejetju sporočil navzdol,
- občo pomoč pri odločanju, s sodelovanjem podrejenih in zagotavljanjem boljšega pregleda nad delom ter problemi organizacije.

Komuniciranje navzgor ni le obraten proces od komuniciranja navzdol. Razliko med njima najdemo tudi v tem, da je komuniciranja navzgor bistveno manj. Vzrok za to, ki ga mnogi vidijo, je v pripravljenosti organizacij za izkoriščanje te oblike komuniciranja. Lahko je samo deklarirana, vendar se v resnici ne izvaja, ali pa kljub svojemu obstoju nima pravega učinka. Iz tega lahko sklepamo, da zaposleni raje sprejemajo, kot dajejo, če pa že dajejo, pa selekcionirajo sporočila, torej dajejo tista, ki bodo po njihovem mnenju ugajala nadrejenim (Berlogar 1999).

Vzroki za neučinkovito formalno komuniciranje navzgor so lahko (Mikić 2010):

- Velikost in kompleksnost organizacijskega sistema; večja in kompleksnejša, kot je organizacija, težje sporočila podrejenih dosežejo menedžment.
- Nerealna domneva; napačno mnenje o organizaciji, kadru in procesu komuniciranja lahko močno oteži tok prenašanja informacij navzgor.
- Filtriranje in izkrivljanje sporočil; filtriranje in izkrivljanje sporočil na poti navzgor je lahko povzročeno namerno ali nenamerno.
- Strah pred posredovanjem slabih novic; negativne informacije se priredijo ali ne posredujejo, posredujejo se le pozitivne.



- Občutek ogroženosti; nadrejeni lahko filtrirajo in izkrivljajo sporočila (dobre ideje) iz občutka ogroženosti.
- Odnos nadrejeni-podrejeni; gre predvsem za strah pred kaznovanjem zaradi neučinkovitosti pri delu.
- Ozka grla; pri tem se pojavljajo skrbniki (običajno so ti desna roka nadrejenim), ki posredujejo tiste informacije navzgor, za katere menijo, da so primerne, da gredo naprej, zbiralci informacij, ki koristne informacije uporabljajo sebi v korist, tekmeci za napredovanje, ki zadržujejo informacije navzgor iz razloga, da drugim onemogočijo napredovanje ter med oddelčni tekmeci, ki stremijo k temu, da je njihov oddelek boljši in v prednosti pred drugimi oddelki.

Iz vseh teh razlogov lahko sklepamo, da je komuniciranje navzgor najmanj učinkovito v primerjavi z drugimi tokovi komuniciranja v organizaciji. Nadrejeni pogosto ne reagirajo na sporočila, ki pridejo od spodaj, podrejenim pa je pogosto tudi nerodno pred menedžmentom, še posebej, če je treba prenesti slabo novico, in se tako raje izognejo komuniciranju navzgor.

Raziskave kažejo, da je kakovost dela menedžerjev večja v tistih organizacijah, kjer imajo opraviti z učinkovitim komuniciranjem navzgor. Ta se najpogosteje odvija preko sestankov, preko 'odprtih vrat', škatel predlogov in preko vzpostavljenih procedur pritožb (Mikić 2010).

Za razliko od vertikalnega komuniciranja horizontalno komuniciranje poteka med zaposlenimi v organizaciji, ki so znotraj hierarhične lestvice na isti poziciji (Kreps v Berlogar 1999, 120). Komunikacije je zato lažja in bolj prijateljsko naravnana. Horizontalna komunikacija je najbolj pogosta v organizaciji in ima pomembne organizacijske funkcije (Lee in Zwera v Berlogar 1999, 120):

- zagotavlja koordinacijo dela s tem, da zaposlenim omogoča vzpostaviti medsebojne odnose na podlagi implicitnih pogodb,
- zagotavlja način pridobivanja za sodelavce skupnih in relevantnih informacij,
- je formalni komunikacijski kanal za reševanje problemov med sodelavci in

- sodelavcem omogoča medsebojno podporo.

Mehanizmi horizontalne komunikacije nimajo predpisane forme, prepuščeni so pobudam vsakega posameznika posebej. Običajno se odvija preko neformalnih sestankov, telefonskih pogovorov, sporočil, naročil ipd. V primerih velikih in kompleksnih delovnih nalog pa se lahko formirajo posebni odbori ali timi, ali pa se celo lahko pojavi vodja, katerega naloga je vzpostaviti učinkovito horizontalno komunikacijo.

Kar zadeva učinkovitost horizontalnega komuniciranja pa Daniels in Spiker izpostavljata naslednje težave (Daniels in Spiker v Berlogar 1999, 121):

- teritorialnost; odpor zaposlenih do vključevanja drugih v njihovo aktivnost,
- specializacija; raba specifičnih terminov ali istih terminov z drugačnim pomenom,
- pomanjkanje motivacije.

Diagonalno komuniciranje je najmanj pogost način komuniciranja v organizaciji, vendar je pomemben v primerih, ko se skozi druge oblike komuniciranja ne da učinkovito komunicirati (v smislu porabljenega časa in energije) ali v situacijah, ko je treba dopolniti vertikalni kanal (Mikić 2010).

### **2.1.2 Neformalno interno komuniciranje**

Neformalno interno komuniciranje poteka izven formalno odobrenih komunikacijskih kanalov in je neodvisno od položaja posameznika v hierarhični lestvici. Soobstaja ob formalnem, vendar lahko preskoči nivoje v hierarhiji in tako povezuje vse v organizaciji. V večini organizacij se pojavljata dve vrsti neformalnega komuniciranja; menedžment s hojo naokrog in grozd (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005).

Vzroke zanj vidimo v radovednosti, medsebojni privlačnosti in socialni interakciji. Tudi Mintzberg poleg vzrokov, povezanih z delom, poudari družbeni značaj (Mintzberg v Berlogar 1999, 123). Ljudje se morajo medsebojno povezovati kot ljudje in ne le kot zaposleni. Tako mnogo neformalnega komuniciranja ni povezanega z delom v organizaciji

in lahko bi rekli, da je na določen način celo disfunkcionalno, a vendarle ključnega pomena za uspeh organizacije. Vzrok v povezavi z delom pa Mintzberg razlaga s tem, da je življenje preveč zapleteno, da bi ga lahko v vsem regulirali.

V nadaljevanju se bom le na kratko dotaknila eksternega komuniciranja, saj za potrebe mojega raziskovalnega področja ni tako bistvenega pomena.

## 2.2 EKSTERNO KOMUNICIRANJE

Če se pri interni komunikaciji informacije prenašajo navzgor, navzdol, horizontalno in diagonalno znotraj organizacije, se pri eksterne komuniciranju informacije prenašajo izven organizacije in prihajajo iz zunanjega okolja v organizacijo. Organizacije neprestano izmenjujejo informacije s svojimi dobavitelji, kupci, distributerji, konkurenti, investitorji, novinarji ipd. Prav tako poznamo formalno in neformalno obliko eksterne komuniciranja.

### 2.2.1 Formalno eksterno komuniciranje

Formalnemu eksterne komuniciranju se v organizacijah posveča precej pozornosti, saj je učinkovito komuniciranje navzven prvi korak k ustvarjanju dobre celostne podobe organizacije. Dopisi, prezentacije, elektronska sporočila in spletne strani dajejo zunanjemu okolju pomembno informacijo o kakovosti organizacije. Marketing in služba za stike z javnostjo sta sektorja, ki se ukvarjata s formalnim eksterne komuniciranjem (Mikić 2010).

### 2.2.2 Neformalno eksterno komuniciranje

Neformalna eksterna komunikacija se najbolj pogosto pojavlja kot del rutinskih poslovnih operacij. Vsi zaposleni v neki organizaciji predstavljajo pomemben neformalni kanal komuniciranja z zunanjim svetom. V okviru svojih delovnih zadolžitev vsak dan vpijajo pomembne informacije, ki bogatijo njihovo poznavanje organizacije. Vsakič, ko nekdo govori o organizaciji, v kateri je zaposlen, pošilja sporočilo. Na podlagi subtilnih,

nezavednih torej neverbalnih sporočil, ki jih zaposleni pošilja, si zunanji svet lahko ustvari vtis o organizaciji (Mikić 2010).

Menedžment se pogosto naslanja na neformalne stike z zunanjim svetom in si pri tem pomaga priti do pomembnih informacij, ki bi bile lahko koristne za njihovo organizacijo. Prav tako se zavedajo pomembnosti vzdrževanja stikov z zunanjim svetom, saj tako dobijo dragocene povratne informacije (feedback) iz zunanjega sveta, ki je ključna faza v komunikacijskem procesu. Informacije o potrebah potrošnikov so ključnega pomena za ustvarjanje optimalnega pozicioniranja svoje organizacije v poslovnem svetu (Mikić 2010).

### 3 MIKROSPOROČILO

Po Ule "komuniciranje med ljudmi predpostavlja simbolni sistem sporočil, ki jih pošiljamo drug drugemu. Simbolni sistemi so skupni vsem ljudem določene kulture. Predstavljajo del implicitnega znanja, ki ga uporabljamo, ne da bi posebej razmišljali o njem" (Ule 2009, 98). In najbolj izdelan sistem te vrste je govorni jezik. Ta nas tudi loči od nižje razvitih vrst. Ker smo intelektualna, razmišljujoča bitja, pri komuniciranju pogosto dajemo prednost simbolnim sistemom sporočil, medtem ko neverbalni del, predvsem mikrosporočila, postavimo na stranski tir.

Mikrosporočila se večinoma izražajo skozi neverbalne kanale komuniciranja. Imajo velik pomen, saj nas informirajo o tem, ali je varno izražati svoja stališča, poglede, ali smo cenjeni predvsem v situacijah, ko ne moremo definirati posebnosti, ki nam vzbujajo te občutke. Young pri izmuzljivosti opredelitve pojma 'mikrosporočilo' navaja primerjavo s sanjami. Vemo, da so se zgodile, vemo tudi, kako in kaj smo v sanjah čutili, a so preveč brezoblične, da bi jih lahko opisali na način, ki bi bil smiseln za koga drugega in ne nazadnje tudi za nas same (Young 2007).

#### 3.1 MIKRODISKRIMINATOR

Pojem 'microinequity', ki ga jaz prevajam kot mikrodiskriminator, je leta 1973 skovala Dr. Mary P. Rowe (Brennan 2014), ki se je med svojo kariero večinoma ukvarjala z obravnavanjem neenakosti in ovirami, ki jih neenakosti ter diskriminatorna obnašanja povzročajo v delovnem okolju.

Mikrodiskriminatorje definira kot skupek majhnih dogodkov, ki so pogosto kratkotrajni, težko dokazljivi, prikriti in povečini nenamerno povzročeni, dogodki, ki se jih komunikator pogosto niti ne zaveda in se pojavljajo takrat, kadar nekoga zaznavamo kot 'drugačnega' (Rowe 2008).

Mikrodiskriminatorji imajo dva močna negativna učinka. Prvi učinek je učinek izključevanja (prejemnik je 'drugačen'), drugi učinek pa je učinek devalviranja podobe prejemnika (nižanja samopodobe prejemnika) (Rowe, 2008).

### 3.2 MIKROAFIRMATOR

Za razliko od mikrodiskriminatorjev mikroafirmatorji ('micro-affirmations') nosijo pozitivno sporočilo. Mikroafirmatorji so skupek majhnih dogodkov, ki so pogosto kratkotrajni, težko dokazljivi, javni ali zasebni, dogodki, ki se jih komunikator pogosto niti ne zaveda, vendar imajo močan učinek na prejemnika in se pojavljajo takrat, kadar želimo nekemu pomagati pri njegovem uspehu (Rowe 2008).

Rowe jih vidi kot drobna dejanja, ki posamezniku 'odpirajo vrata' do priložnosti, v katerih se lahko dokaže. Imajo vključevalni učinek in ležijo v praksi velikodušnosti ter v doslednem prepoznavanju zaslug posameznika. Nosijo sporočila podpore, tolažbe ter dajejo dosledno in jasno povratno informacijo, ki pomaga posamezniku graditi pozitivno samopodobo (Rowe 2008).

### 3.3 VPLIV MIKROSPOROČIL V DELOVNEM OKOLJU

Rowe (Rowe 1990) meni, da so mikrodiskriminatorji drobne, škodljive lastnosti okolja, ki vplivajo na pripadnika manjšine v tem okolju. Pripadnik je dojet kot 'drugačen', 'nedomač'. Od diskriminatornega vedenja se razlikujejo po tem, da 'žrtev' nima institucionaliziranih sredstev, s katerimi bi se lahko 'borila' proti njim, ne more na primer vložiti uradne pritožbe zoper njih. To so nepravilna dejanja proti pripadnikom določene skupine (spol, rasa, verska pripadnost, starost, nacionalna pripadnost, hendikepiranost, spolna usmerjenost ipd.) in nimajo nobene zveze z njihovo kreativnostjo ali delovno uspešnostjo.

V mikrodiskriminatorjih vidi tudi pomemben del razlage steklenih stropov. Predvsem pa poudarja njihov izključujoči učinek in efekt manjše delovne učinkovitosti naslovljenca.

Zaradi mikrodiskriminatorjev se nam lahko zgodi, da spregledamo osebo, ki je kvalificirana za napredovanje. Velikokrat najamemo novozaposlenega od zunaj, kljub temu da imamo kvalificirano osebo že v svojem timu, organizaciji. Od te iste kvalificirane osebe pa se pričakuje, da novozaposlenega uvede v delo (Rowe 1990).

Ustvarjajo občutek 'nevidnosti' sodelavcev, ki veliko prispevajo s svojim delom, kar lahko vodi tudi v podplačanost, saj vodja ne ve, kaj vse 'nevidni' sodelavci prispevajo. Takšni sodelavci se lahko hitro začnejo počutiti kot 'del pohištva' in se soočati z upadom motivacije (Rowe 1975).

Mikrodiskriminatorji lahko tudi preprečujejo razvoj karijerne poti. V primerih, ko je oseba preobremenjena z rutinskimi delovnimi ali celo osebnimi nalogami nadrejenega, nima dovolj časa, da bi se karierno razvijala in pripravljala za napredovanje (Rowe 1975).

Nadaljnji negativni učinek, ki ga imajo mikrodiskriminatorji, je pričakovana neuspešnost ali odsotnost pričakovanja uspešnosti, saj imajo tako vodje kot sodelavci tendenco narediti tisto, kar se od njih pričakuje. Na primer azijski Američan, od katerega se pričakuje ponižnost, je lahko na koncu leta ocenjen kot nekdo, ki je premalo asertiven (Rowe 1990).

Škodljivi učinek mikrodiskriminatorjev je viden tudi v tem, ker včasih nastopajo kot 'kazen'. Ta 'kazen' je nenapovedljiva v katerem koli funkcionalnem smislu, saj so mikrodiskriminatorji iracionalni. Kazen se zgodi v kontekstu dela, delovnega okolja, a nima nobene povezave z delovno uspešnostjo oziroma učinkovitostjo (Rowe 1990). Na primer, ko se vodja po zasebnem telefonskem pogovoru s svojo hčerko, ki ga je razjezila, zdere na zaposlenega (Harisa) zaradi manjkajočega poročila, za katerega je zadolžen nekdo drug (Janez).

Ker jih je težko detektirati, jih je tudi težko nasloviti. Vsekakor povzročajo kopičenje tako upravičene kot neupravičene jeze, včasih celo paranoje, ki je potlačena. Potlačena jeza pa je že sama po sebi škodljiva za klimo v delovnem okolju. Negotovost ali je nekaj

mikrodiskriminacija ali ne, pa nadalje lahko privede do ignoriranja resničnih žalitev in s tem se mikrodiskriminacija nadaljuje (Rowe 1990).

V večini primerov mikrodiskriminatorji niso namerno ali zavestno povzročeni. Skozi to značilnost ponovno vidimo, da je za 'žrtev' nenaslovljiva. Socializirani smo tako, da je namera škodovati pokazatelj povzročene škode in s tem tudi daje pomen škodi ter vzgib, kako postopamo v takih primerih. Oseba, ki se sooča z mikrodiskriminacijo, pa povečini ne ve, kaj so motivi povzročitelja, zato povečini tudi ne reagira nazaj. Ko žrtev ni prepričana o motivih povzročitelja, se povečini ne razjezi v primerih, ko bi se upravičeno lahko (tako je vpliv povzročitelja povečan in s tem narušena profesionalna kot tudi splošna samopodoba posameznika) ali pa odreagira v primerih, ko mikrodiskriminacija ni bila namerno povzročena, čeprav se je zgodila. V zadnjem primeru je lahko končni rezultat izredno pozitiven, če se povzročitelj zave svojega dejanja. V primeru, da se svojega dejanja ne zave, pa se lahko odzove zmedeno, s frustracijo, jezo, občutki ponižanosti ali izdaje. V najslabšem primeru lahko spodkoplje posameznika, ki se mu je zoperstavil (Rowe 1990).

Dalj časa trajajoča izpostavljenost mikrodiskriminatorjem lahko privede do preobčutljivosti pripadnika manjšine. Zaradi frustracij iz preteklosti se zlahka zgodi, da v določenih situacijah pretirano odreagirajo, na primer lahko zaznajo sarkazem tam, kjer ga v resnici ni (Rowe 1990).

Poleg vsega zgoraj omenjenega pa se njihov negativen vpliv kaže tudi v jemanju časa in energije. Ko si 'žrtev' skuša razložiti, kaj se je pravzaprav zgodilo, ko skuša umiriti žalost in jezo, ji to jemlje čas ter otežuje koncentracijo pri delu (Rowe 1990).

Komunikacija med različnimi etničnimi skupinami ali med spoloma je lahko včasih težja kot komunikacija med pripadniki iste skupine (osebami, ki so si podobne). In včasih je tudi težje objektivno oceniti pripadnika manjšine. Mikrodiskriminatorji le še dodatno otežijo tovrstno kompleksno komunikacijo in ta kompleksna komunikacija povečuje njihovo prisotnost. V nekaterih primerih je opaziti tudi odsotnost komunikacije, sodelavec na primer ne dobi povratne informacije o svojem delu (Rowe 1990).



Če povzamem in izpostavim pomembnejše učinke, mikrodiskriminatorji so drobne in škodljive lastnosti okolja, ki negativno vplivajo na pripadnika manjšine, saj je dojet kot 'drugačen', 'nedomač'. Skozi to dojemanje se kaže njihov izključujoči učinek in učinek manjšanja delovne učinkovitosti. Otežujejo razvoj karierne poti, ustvarjajo 'nevidnost' sodelavca, nastopajo kot 'kazni', ki je nenapovedljiva v katerem koli funkcionalnem smislu, saj so iracionalni. Imajo učinek pričakovane neuspešnosti ali odsotnosti pričakovanja uspešnosti. 'Žrtev' jih ne more nasloviti, saj po večini niso povzročeni namerno ali zavestno. Jemljejo veliko energije in časa ter otežujejo koncentracijo pri delu, ko si 'žrtev' skuša razložiti, kaj se je pravzaprav zgodilo, ko skuša umiriti žalost in jezo.

#### 4 MIKROSPOROČANJE V ODNOSU VODJA-SODELAVEC

Vplivnost in moč mikrosporočanja se manifestira (udejanja) s skoraj neopaznim, subtilnim pošiljanjem in prejemanjem mikrosporočil. Mikrosporočila nam povedo, koliko smo cenjeni in spoštovani s strani tistih, ki na določen način krojijo našo karierno pot. Povedo nam, na kateri točki karierne poti smo trenutno in kako daleč lahko gremo. So neoprijemljiva, kot je neoprijemljiv tudi medij, preko katerega so poslana. Kljub temu preko njih gradimo pripadnost ali prezir, predanost ali brezbržnost, na posameznika lahko delujejo motivirajoče ali demotivirajoče. So bistvo vodenja in vodenje je primarno vodilo uspešnosti (Young 2007).

Nekaj primerov mikrodiskriminatorjev v delovnem okolju (Larkin in Johnson 2013):

- šibak stisk roke z minimalnim ali tudi brez očesnega stika,
- poslušanje z rokami, prekrižanimi preko prsi,
- izogibanje očesnemu stiku med pogovorom,
- hvaljenje ideje nekoga in ignoriranje iste ideje, ko jo predstavi nekdo drug,
- gledanje na uro med pogovorom,
- odgovarjanje na SMS-sporočila ali elektronsko pošto med pogovorom,
- odgovarjanje s sarkazmom.

Vsi ti primeri so na prvi pogled videti nedolžni in brez večjega pomena, vendar jih prejemnik lahko zaznana kot izključujoča, negativno vplivajo na zavzetost ter predanost sodelavca ter ne nazadnje tudi devalvirajo samopodobo prejemnika.

Kot sem že omenila, mikrosporočila večinoma izražamo skozi neverbalne kanale komuniciranja. Glede na to, da neverbalna sporočila "bolje služijo pri sporočanju osebnih občutij, čustev ter medosebnih odnosov in razmerij" (Ule 2009), lahko rečemo, da vplivajo na definiranje različnih vrst odnosov. V okviru delovnega okolja dajejo tako vodjem kot sodelavcem enake možnosti, da vzpostavijo dober ali slab odnos.

Dve najbolj pogosti situaciji v delovnem okolju, v katerih se srečamo z vplivom mikrosporočil, sta, kako smo predstavljeni in prvi dan na delovnem mestu (Young 2013).

Predstavljeni smo lahko preprosto, s suhoparnim naštevanjem naših zadolžitev na delovnem mestu ali pa ravno obratno, z entuziazmom in polno hvale o naših dosedanjih dosežkih, uspehih pri vznemirljivih projektih, na katerih trenutno delamo. Prvi dan na novem delovnem mestu je povečini velika prelomnica za vsakega novozaposlenega in od prejetih mikrosporočil je odvisno, kakšen vtis novozaposleni dobi. Ali je sprejet in dobi občutek vključenosti v tim oziroma se počuti kot nekdo 'nov', ki ga čaka še dolga pot, da postane del tima.

Več kot polovica zaposlenih, ki so imeli vsaj pet delovnih položajev, pravi, da so bili deležni izkušnje, ko je vodja pozabil njihovo ime, pozabil na sestanek z njimi, ni sledil pogovoru, da člani tima niso bili pripravljene na njihov prihod prvi dan nove zaposlitve, ali pa, da niso bili predstavljeni novim kolegom v timu, kar nikakor ni zanemarljiva številka (Young 2013).

Ena izmed situacij v delovnem okolju, kjer se srečamo z vplivnostjo mikrosporočil, je tudi združitev. Lahko je to združitev dveh timov pod enim vodjo znotraj organizacije ali združitev iz razloga prevzema organizacije, ko se v tim vključijo sodelavci iz prevzete organizacije. V takšni situaciji lahko z mikrosporočanjem nezavedno pride do delitve 'mi' nasproti 'oni' tako v odnosu med sodelavci kot tudi v odnosu med vodjo in sodelavci. Lahko pride do ignoriranja predlogov poslovnih rešitev novo priključenih sodelavcev ter favoriziranja idej sodelavcev prvotnega tima. Vnovič se kaže izključujoči vpliv, ki ga s svojo sporočilnostjo nosijo mikrodiskriminatorji.

Najbolj vplivno področje znotraj delovnega okolja, v katerem se kažeta moč mikrosporočilnosti in njen vpliv na našo motiviranost, zavzetost, inspiracijo ter učinkovitost, pa so letni razgovori. Ne glede na vse prejete povratne informacije čez leto, se na letnem razgovoru vplivnost mikrosporočil najbolj odrazi. Način, na katerega se podajajo povratne informacije sodelavcu, opredeljuje odnos med vodjo in sodelavcem. Nekomu je

lahko povratna informacija podana z mikrodiskriminatorji 'tu si ravnal narobe, v prihodnje bodi bolj pozoren', drugemu z mikroafirmatorji 'kako bi lahko v prihodnje ravnal bolje', čeprav gre v osnovi za isto sporočilo. Ključno vlogo za nekogaršnjo zavzetost, motiviranost, učinkovitost ali osebni razvoj odigra ravno razlika v načinu posredovanja sporočila (Young 2007).

Young meni, da z mikroafirmatorji 'kako bi lahko v prihodnje ravnal bolje' dosežemo bistveno več, sodelavca spodbujamo, da se razvija, pokaže in izkoristi svoj potencial (Young 2007). Obstajajo primeri, kjer je nekdo zapustil podjetje kot neuspešen na svojem področju, a se je v drugi organizaciji na podobnem delovnem področju izkazal kot vodilni sodelavec. Iz takšnih primerov lahko sklepamo, da prvotna neučinkovitost nima nič opraviti s pomanjkanjem znanja ali veščin sodelavca, ampak ima opraviti ravno s posredovanimi mikrodiskriminatorji, ki so preprečili razvoj sodelavčevega potenciala.

Mikrosporočanje je bolj pomembno z vidika dvigovanja učinkovitosti in motiviranja, kot z vidika škode, ki jo lahko povzroči, zato se je pomembno zavedati njegove vplivnosti in pri svojem delu, ne nazadnje tudi vsakdanjiku, umestiti mikroafirmatorje.

## 5 ANALIZA RAZISKAVE VPLIVA MIKROSPOROČIL V DELOVNEM OKOLJU

### 5.1 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

V svojem raziskovalnem delu sta me predvsem zanimali spodnji dve vprašanji:

- Kako mikrosporočanje in z njimi povezana mikrodiskriminacija vpliva na odnos vodje in sodelavca (ev)?
- Kako prvine ustrezne mikrokomunikacije uporabiti za izboljšanje kakovosti odnosa med vodjo in sodelavcem (ci)?

Na podlagi izsledkov iz teoretičnega dela menim, da mikrodiskriminacija negativno vpliva na odnos vodje in sodelavca, saj ima izključevalni in demotivacijski učinek na sodelavca. Menim tudi, da negativno vpliva na uspešnost sodelavca kot tudi na njegovo zavzetost pri delu ter pripadnost timu.

Aktivno poslušanje, kazanje zanimanja, priznavanje in vrednotenje izkušenj, dajanje pomen sodelavčevim občutkom, krepitev ter nagrajevanje pozitivnega vedenja in nudenje podpore sodelavcu (Powell in drugi 2013) pa so tiste prvine, ki bodo izboljšale odnos me vodjo in sodelavcem, ga motivirale, imele pozitiven učinek na njegovo zavzetost pri delu ter ne nazadnje pripomogle k večji uspešnosti sodelavca.

### 5.2 METODOLOGIJA (KAJ, KOLIKO, ZNAČILNOSTI)

Podatke sem zbirala s kvalitativno metodo, natančneje z osebnimi intervjuji. Zaradi same občutljivosti teme se mi je pridobivanje podatkov z osebnimi intervjuji zdela najboljša metoda.

V raziskavi je sodelovalo pet sodelavcev iz istega podjetja, v katerem sem zaposlena tudi sama. Pomislek, ki sem ga imela, je bil ta, ali mi bo uspelo zbrati dovolj podatkov od sodelavcev, ker se dejansko poznamo, a se je ne koncu izkazalo ravno to kot pozitivno, saj

je večina komentirala, da nekomu drugemu ne bi toliko povedali, kot so meni ravno iz razloga zaupanja in dejstva, da me poznajo.

Ključni razlog, zakaj sem želela raziskavo opraviti v podjetju, v katerem sem tudi sama zaposlena, je ta, ker sem se ravno v tem podjetju prvič srečala z internim spletnim tečajem na temo mikrosporočanja, ki mi je vzbudil veliko zanimanje. Delno sem želela preveriti, kakšno je stanje v našem podjetju, ali so vodje naravnane k mikroafirmacijam, glede na to, da izobraževanje na to temo obstaja in je na voljo vsakomur v podjetju. Predvsem pa me je zanimal vpliv mikrosporočil, v največji meri mikrodiskriminatorjev na motivacijo, zavzetost in uspešnost pri delu, pripadnost timu ter ne nazadnje na razmišljanje sodelavcev o menjavi delovnega mesta ali podjetja.

Pred izvedbo intervjujev sem pripravila okvirni vprašalnik, ki je sestavljen iz uvodnega dela, s katerim sem želela predvsem sprostiti intervjuvanca. Nadalje se vprašanja nanašajo na komunikacijo z vodjo, reakcije vodje, ko sodelavec kaj dobro opravi, ali ko ga kdaj kaj polomi. S temi vprašanji sem želela izvedeti čim več o prisotnosti mikroafirmatorjev ter prisotnosti mikrodiskriminatorjev in njihovega vpliva na motivacijo, uspešnost ter zavzetost pri delu.

Zanimala me je tudi enakost komuniciranja vodje z drugimi člani sodelavčevega tima, ali zaznavajo razlikovanja v načinu komuniciranja, saj sem želela preveriti potencialno izključevalni vpliv, ki ga nosijo mikrodiskriminatorji.

Z vprašanjem, kako bi si želeli, da nadrejeni skomunicira 'grajo' pa sem želela ugotoviti, katere so tiste prvine mikrosporočanja, ki bi pripomogle k boljšemu odnosu med vodjo in sodelavcem ter posledično pozitivno vplivale na sodelavčevo zavzetost pri delu, motivacijo in učinkovitost.

Ker je združitev (združitev dveh timov pod enim vodjo znotraj organizacije ali združitev iz razloga prevzema organizacije) ena izmed situacij v delovnem okolju, kjer se srečamo z vplivnostjo mikrosporočil, sem želela preveriti tudi tovrstno izkušnjo udeleženih pri

intervjuju. Predvsem me je zanimal izključevalni učinek, ali je prihajalo do delitve 'mi' nasproti 'oni' tako v odnosu med sodelavci kot tudi v odnosu med vodjo in sodelavci.

Z vprašanjem, ali so kdaj pomislili, da bi zamenjali delovno mesto ali podjetje zaradi mikrodiskriminatornih sporočil vodje pa sem se želela vnovič prepričati o moči negativnega vpliva mikrodiskriminatorjev.

### 5.3. ANALIZA INTERVJUJEV

Vseh pet sodelavcev ima od sedem do enajst let delovnih izkušenj in so stari od 31 do 36 let. Vsi živijo v partnerskih zvezah in trije imajo tudi po enega ali dva otroka. So mladi, ambiciozni in delovno uspešni, v prostem času pa se ukvarjajo z različnimi hobiji.

Skoraj vsi so opisali odnos s sodelavci kot dober ali zelo dober, le eden je izpostavil, da ima z nekaterimi v timu (tistimi, ki jih pozna od prej) odličen odnos, z drugimi pa bolj zadržan, formalen kontakt. Kar zadeva odnos z vodjo, ima večina z vodjo dober in iskren, nekateri celo osebni odnos. Trije poudarijo, da je odnos s trenutnim nadrejenim najboljši do sedaj.

Pri vprašanju, kako vodja reagira, ko naredijo nekaj dobrega (pohvala) ali, ko ga kdaj kaj polomijo (graja), sem iz odgovorov intervjuvancev zasledila tako mikrodiskriminatorje kot mikroafirmatorje, neodvisno od vprašanja o reakciji, ko naredijo nekaj dobrega ali, ko ga kdaj kaj polomijo, kar sem tudi pričakovala, saj so pohvale ali graje lahko skomunicirane tako z mikrodiskriminatorji kot mikroafirmatorji. Spodnji pregled mikrosporočil in občutkov ter odraz njihovega vpliva je povzet iz celotnega kariernega obdobja sodelavcev.

Pri pohvalah so sodelavci predvsem izpostavljali mikroafirmatorje, kot so zahvala in pohvala z veliko superlativi ter navdušenim tonom v glasu, pohvala z nasmehom in šalo ter pohvala in zahvala pred drugimi, kar se odraža tudi v njihovi večji motiviranosti, zavzetosti pri delu, večji učinkovitosti in ne nazadnje tudi večji vključenosti.

Pri graji so sodelavci izpostavljali mikroafirmatorje, kot so odsotnost burne reakcije, vodja se pošali in skupaj s sodelavcem poiščeta ustrezno rešitev, vodja pove, kaj ni bilo v redu, 'me potolaži, da naj se ne obremenjujem preveč', vedno najde pozitivno protiutež, 'to ni bilo dobro, ampak to si pa zelo dobro opravil' in graja 'ni potencirana pred drugimi, ampak je skomunicirana na štiri oči', kar se vnovič odraža v njihovi večji motiviranosti, zavzetosti pri delu, večji učinkovitosti in večji vključenosti.

Če nadalje pogledamo mikrodiskriminatorje pri pohvali, intervjuvanci izpostavljajo, da pohvala in zahvala je, vendar je 'bežna, brez večjega občutka navdušenja, medtem ko ostale člane v timu pohvali z navdušenjem', pohvala je, 'kadar ima dober dan, drugače je to samoumevno in se pričakuje, da delam dobro', nekaj jih je navedlo tudi odsotnost pohvale. Izpostavijo, da se vpliv tovrstnih mikrodiskriminatorjev odraža na njihovi motiviranosti in zavzetosti pri delu, kot tudi manjši vključenosti v timu, a ne izpostavijo vpliva na učinkovitost.

Pričakovala sem, da bodo najbolj negativen vpliv imeli mikrodiskriminatorji pri graji, kar se je v raziskavi tudi izkazalo. Vpliv mikrodiskriminatorjev pri graji ni imel negativnega učinka le na motivacijo, zavzetost pri delu ter vključenosti v tim, ampak tudi na učinkovitost in rušenje samopodobe sodelavca. Intervjuvanci so tu poudarili burne čustvene reakcije, 'potiskanje v kot' in dajanja občutka nesposobnosti, 'velikokrat sem se vprašal, zakaj me sploh še ima tam, če sem tako nesposoben', izpostavljanje jasne ločnice 'jaz sem šef, ti si nič', 'celo na letnem razgovoru se je vodja javljal na telefonske klice ali odgovarjal na e-pošto, ker je to tako pomembno', 'nikoli nisem vedel, ali misli iskreno, tudi lepih stvari nisem več sprejemal, zapiral sem se vase', odsotnost komunikacije, feedbacka, poostren nadzor in konstantno preverjanje dela, 'najtežje je to, ker se to vleče, dokler ne pride nova žrtev', e-pošta z več klicaji in vprašaji, ali pa brezosebna e-pošta, kot so 'uredi to, naredi to, brez prosim, hvala'.

Pri vprašanju enakosti komuniciranja vodje z drugimi člani sodelavčevega tima so intervjuvanci imeli tako pozitivne kot negativne izkušnje v svoji karieri. Večina je ob neenakem komuniciranju vodje v primerjavi z drugimi člani v timu čutila izključenost, le



en ni čutil izključenosti, a je omenil, da so ostali člani v timu s svojo podporo pripomogli k vključenosti.

Pri vprašanju, kako bi si želeli, da vodja skomunicira grajo, so intervjuvanci poudarjali željo po jasni, odprti in iskreni komunikaciji z jasnimi smernicami in jasno izraženimi pričakovanji do njih. Poudarili so željo po povratnih informacijah o svojem delu, da vodja uporabi bolj 'človeški pristop' ter 'da me ne gleda z viška, da se z mano pogovarja kot odrasli z odraslim', skratka, da ne ruši njihove samopodobe, da jih spodbuja in pomaga pri iskanju ustreznih rešitev, da jasno izrazi, kje so ravnali narobe, da poslušá protiargumente, 'poskuša razumeti, zakaj je prišlo do napake' in 'da ena napaka ne meče sence' na nadaljnje delo, ki ga 'opravljam dobro'.

Štirje od intervjuvanih so imeli izkušnjo z združitvijo, trije z združitvijo dveh timov pod enim vodjo in eden z združitvijo iz razloga prevzema organizacije.

Največjo izključenost je čutil intervjuvanec, pri katerem je šlo za združitev iz razloga prevzema organizacije. Komunikacije skorajda ni bilo in tudi, ko je prosil za pomoč ter usmeritev, ju ni dobil. Obnašanje vodje kot tudi drugih v timu je bilo 'oholo' in v smislu 'kaj težiš in sprašuješ, znajdi se sam'. To se je kazalo z ignoriranjem njegovih elektronskih pošá kot tudi z odrezavimi toni v pogovoru.

Nadaljnja dva intervjuvanca, pri katerih je šlo za združitev dveh timov pod enim vodjo, imata manj intenzivnejši izkušnji z izključenostjo. Oba sta čutila izključevanje iz komunikacije ali komunikacijo, ki je temeljila bolj na vljudnosti v smislu 'kaj se dogaja v vaši regiji' nato samo kratek komentar 'aha, v redu', medtem ko se je z drugimi člani v timu 'vodja razgovoril in celo šalil'. Intervjuvanec ni čutil iskrenega zanimanja za njegovo delo in je celo začel dvomiti vase, 'mogoče pa jaz nisem dovolj dober'. Oba sta izpostavila, da so obstoječi člani v timu pripomogli k temu, da sta začutila vključenost in da ni prišlo do občutka 'mi' nasproti 'oni'. Le en intervjuvanec je čutil vključenost in enako obravnavo vodje v primerjavi z obravnavanjem obstoječih članov v timu kot tudi vključevalni učinek s strani obstoječih članov v timu.

Kako veliko moč imajo mikrosporočila pa mi potrdi izsledek iz raziskave, saj so kar štirje intervjuvanci pomislili na menjavo delovnega mesta ali podjetja zaradi prisotnosti mikrodiskriminatorjev, dva sta to tudi dejansko storila, eden je iskal drugo zaposlitev, le eden ni razmišljal o menjavi.

#### 5.4. REZULTATI

Rezultati raziskave kažejo, da mikrosporočanje vpliva na odnos vodje in sodelavca, in sicer mikrodiskriminatorji negativno vplivajo na sodelavčevo motiviranost, zavzetost pri delu, učinkovitost ter vključenost v tim, medtem ko mikroafirmatorji vplivajo pozitivno.

Opaziti je razliko, da intervjuvanci niso izpostavili, da bi bili manj učinkoviti ob prisotnosti mikrodiskriminatorjev pri pohvali v primerjavi s prisotnimi mikrodiskriminatorji pri graji. Pri teh so intervjuvanci čutili negativen vpliv tudi na učinkovitost. Nekateri celo na rušenje samopodobe.

Da je moč mikrosporočil velika, se je pokazalo z izsledkom iz raziskave, da so kar štirje intervjuvanci pomislili na menjavo delovnega mesta ali podjetja zaradi prisotnosti mikrodiskriminatorjev. Dva sta to tudi dejansko storila, eden je iskal drugo zaposlitev, le eden ni razmišljal o menjavi.

Tudi pri združitvi dveh timov pod enim vodjo izsledki raziskave pokažejo na negativen vpliv mikrodiskriminatorjev, ki se predvsem izražajo z izključevanjem iz komunikacije in nezanimanjem za njihovo delo. Posledično so začeli dvomiti, ali dovolj dobro opravljajo svoje delo, kar nam zopet kaže negativen vpliv mikrodiskriminatorjev na samopodobo intervjuvanih.

Izrazitejši izključevalni učinek pa je raziskava pokazala v primeru, ko je šlo za združitev iz razloga prevzema organizacije. Tu je intervjuvanec doživljal izključenost kljub svoji angažiranosti in želji po vključitvi. Njegove prošnje za pomoč so bile ignorirane in z odrezavim tonom so mu dali vedeti, naj se znajde sam. To organizacijo je kasneje tudi

zapustil. Omenil je, da sta poleg drugih razlogov tovrstna komunikacija in občutek izključenosti samo še pripomogla k lažji odločitvi, da to organizacijo zapusti.

Menim, da je razlika, če gre za združitev dveh timov pod enim vodjo znotraj iste organizacije ali pa združitev iz razloga prevzema organizacije. Če gre za združitev dveh timov pod enim vodjo znotraj iste organizacije, sodelavec še vedno ostaja v isti organizaciji, katere kulturo in način komuniciranja že pozna. Obenem pa tudi razpolaga z določenimi neformalnimi informacijami o novem vodji. Iz tega razloga menim, da je morda občutek izključenosti ob prisotnosti mikrodiskriminatorjev v tem primeru manjši kot v primerih, ko gre za združitev iz razloga prevzema organizacij. Je pa težko sklepati na podlagi samo enega intervjuvanca s tovrstno izkušnjo.

Aktivno poslušanje, kazanje zanimanja, priznavanje in vrednotenje izkušenj, dajanje pomena sodelavčevim občutkom, krepitev in nagrajevanje pozitivnega vedenja ter nudenje podpore sodelavcu (Powell in drugi 2013) pa so tiste prvine, ki naj bi izboljšale odnos med vodjo in sodelavcem, ga motivirale, imele pozitiven učinek na njegovo zavzetost pri delu in ne nazadnje pripomogle k večji uspešnosti sodelavca.

Intervjuvanci so te prvine v veliki meri tudi izpostavili. Poudarili so predvsem željo po jasni, odprti in iskreni komunikaciji z jasno izraženimi pričakovanji do njih in jasnimi smernicami. Izpostavili so željo po povratnih informacijah o svojem delu, da jih vodja spodbuja in pomaga pri iskanju ustreznih rešitev kot tudi, da posluša protiargumente in 'poskuša razumeti, zakaj je prišlo do napake' in 'da ena napaka ne meče sence' na nadaljnje delo, ki ga 'opravljam dobro'.

Kot pozitivne izkušnje, ki jih že imajo z mikroafirmatorji pa so izpostavili iskreno zahvalo in pohvalo, odsotnost burnih reakcij, nudenje podpore pri iskanju ustreznih rešitev, jasno komunikacijo, česa sodelavec ni dobro opravil, a hkrati pozitivno protiutež, kaj je opravil dobro.

Izsledki raziskave potrjujejo, da je mikrosporočanje pomembno z vidika dvigovanja učinkovitosti in motiviranja, zato se je pomembno zavedati njegove vplivnosti in pri svojem delu umestiti mikroafirmatorje.

## SKLEPI IN PRIPOROČILA

*'The small man thinks that small acts of goodness are of no benefit, and does not do them; and that small deeds of evil do no harm, and does not refrain from them. Hence, his wickedness becomes so great that it cannot be concealed, and his guilt so great that it cannot be pardoned.'*

*Confucius, The Wisdom of Confucius*

V raziskovalnem delu sem skušala odgovoriti na vprašnji, kako mikrosporočanje in z njimi povezana mikrodiskriminacija vpliva na odnos vodje in sodelavca (ev) ter kako prvine ustrezne mikrokomunikacije uporabiti za izboljšanje kakovosti odnosa med vodjo in sodelavcem (ci).

Največja težava pri mikrodiskriminatorjih je ravno njihova subtilnost in majhnost, izmuzljivost in praktično nezmožnost naslavljanja. Kot 'žrtve' mikrodiskriminatorjev si bomo pogosto razložili situacijo v smislu, da smo preobčutljivi. V začetni fazi temu ne bomo dajali nekega velikega pomena, vendar dalj časa trajajoča izpostavljenost mikrodiskriminatorjem pripelje do brezbržnosti, nemotiviranosti in neučinkovitosti pri delu.

Izsledki iz teoretičnega in raziskovalnega dela kažejo, da mikrodiskriminatorji, zaradi svojega izključevalnega ter demotivacijskega učinka, negativno vplivajo na odnos vodje in sodelavca. Prav tako izsledki kažejo, da imajo mikrodiskriminatorji negativen vpliv na uspešnost sodelavca, zavzetost pri delu, pripadnost k timu kot tudi na samopodobo sodelavca.

Kako torej prvine ustrezne mikrokomunikacije uporabiti za izboljšanje kakovosti odnosa med vodjo in sodelavcem (ci).

Young meni, da neka absolutna formula ne obstaja, izpostavi pa tri ključne komponente obvladovanja 'umetnosti' mikrosporočanja. Prva komponenta je zavedanje obstoja in moči koncepta mikrosporočanja. Druga komponenta je ponotranjanje koncepta mikrosporočanja. Tretja komponenta pa je akcija. Šele ko se zavedamo obstoja in moči koncepta mikrosporočanja, ko ga ponotranjimo in ga zagovarjamo, lahko spodbudimo spremembo svojega vedenja kot vedenje drugih, ki ima pozitivno vrednost (Young 2007).

Odnos med vodjo in sodelavcem (ci) je možno izboljšati predvsem z zavedanjem in razumevanjem moči ter pomena mikrosporočil in z vključevanjem mirkoafirmacij v komunikacijo, kot so aktivno poslušanje, kazanje zanimanja, priznavanje in vrednotenje izkušenj, dajanje pomen sodelavčevim občutkom, s krepitvijo ter nagrajevanjem želenega vedenja in nudenjem podpore sodelavcu (Powell in drugi 2013).

Tudi intervjuvanci so poudarjali željo po jasni, odprti in iskreni komunikaciji z jasnimi smernicami ter jasno izraženimi pričakovanji do njih. In pravzaprav ne gre za to, da bi vodja moral biti kakor koli popustljiv ali ne opozoriti na 'napako', izpostavili so željo po povratnih informacijah o svojem delu, vendar naj vodja uporabi bolj 'človeški pristop' ter 'da me ne gleda z viška, da se z mano pogovarja kot odrasli z odraslim', skratka, da ne ruši njihove samopodobe, da jih spodbuja in pomaga pri iskanju ustreznih rešitev, da jasno izrazi, kje so ravnali narobe, da posluša protiargumente, 'poskuša razumeti, zakaj je prišlo do napake' in 'da ena napaka ne meče sence' na nadaljnje delo, ki ga 'opravljam dobro'.

In ravno nenamerna ravnodušnost oziroma nepomembnost, ki jo včasih pripisujemo mikrosporočanju ter nezavedanje same moči vplivnosti mikrosporočil, lahko nehote pripelje do manjše učinkovitosti sodelavca in zavzetosti pri delu. Spodbujanje izobraževanja na temo mikrosporočanja ter zavedanje njegove pomembnosti pa nas lahko na hiter in preprostejši način privede do boljših delovnih odnosov in ne nazadnje do boljših delovnih rezultatov.

## LITERATURA

1. Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje. Od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Bolino, Mark C. in William H. Turnley. 2003. More Than One Way to Make an Impression: Exploring Profiles of Impression Management. *Journal of Management* 29 (2): 141–160.
3. Brennan, Samantha. 2014. *The moral status of micro-inequities: In favor of institutional solutions*. Dostopno prek: <http://philpapers.org/go.pl?id=BRETMS-4&u=http%3A%2F%2Fphilpapers.org%2Farchive%2FBRETMS-4.docx> (21. januar 2016).
4. Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2005. *Sodobni Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Elfenbein, Hillary Anger in Nalini Ambady. 2002. On the Universality and Cultural Specificity of Emotion Recognition: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin* 128 (2): 203–235.
6. Guadagno, Rosanna E. in Robert B. Cialdini. 2007. Gender Differences in Impression Management in Organizations: A Qualitative Review. *Sex Roles* 56 (7–8): 483–494.
7. Knapp, Mark L. in Judith A. Hall. 2002. *Nonverbal Communication in Human Interaction*. Toronto: Thomson Learning.
8. Larkin, Tom in Johnson, Jean Marie. 2013. *Are Microinequities Damaging your Workplace? Transform them with Micro-MAGIC*. Dostopno prek: <http://www.dhhr.wv.gov/bhhf/Documents/2013%20IBHC%20Presentations/Day%202%20Workshops/Micro-Messages.pdf> (11. marec 2016).

9. Mikić, Anđela. 2010. *Uloga interne i eksterne komunikacije u menadžmentu poslovnih organizacija. Međunarodna naučna konferencija. Menadžment*. Dostopno prek: [http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man\\_2010/pdf/1\\_MenadzmentProces/Mikic.pdf](http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/1_MenadzmentProces/Mikic.pdf) (7. junij 2016).
10. Možina, Stane. 2001. *Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID010103.doc> (15. junij 2016).
11. Paladin, Marija. 2011. *Neverbalna komunikacija. Dopolniti besede in biti prepričljiv*. Nova Gorica: Založba EDUCA.
12. Powell, Candice, Cynthia Demetriou in Annice Fisher. 2013. Micro-affirmations in Academic Advising: Small Acts, Big Impact. *The Mentor. An Academic Advising Journal*. Dostopno prek: <https://dus.psu.edu/mentor/2013/10/839/> (21. januar 2016).
13. Rowe, Mary. 1975. The Saturn's Rings Phenomenon. *Harvard Medical Alumni Bulletin* 50 (1): 14–18. Dostopno prek: <http://mrowe.scripts.mit.edu/docs/Other/The%20Saturn's%20Rings%20Phenomenon.pdf> (4. februar 2016).
14. Rowe, Mary. 1990. Barriers to Equality: The Power of Subtle Discrimination to Maintain Unequal Opportunity. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 3 (2): 153–163. Dostopno prek: <http://ombud.mit.edu/sites/default/files/documents/barriers.pdf> (4. februar 2016).
15. Rowe, Mary. 2008. Micro-affirmations & Micro-inequities. *Journal of the International Ombudsman Association* 1 (1). Dostopno prek: <http://ombud.mit.edu/sites/default/files/documents/micro-affirm-ineq.pdf> (4. februar 2016).
16. Rus, Velko S. in Marga Kocmur. 1993. Vpliv različnih neverbalnih načinov komuniciranja in komunikacijskih ciljev na zaznavo socialne distance in evolucijo v komunikaciji. *Psihološka obzorja* 93 (1): 31–44.



17. Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija. Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
18. Tsai, Wei-Chi, Chien-Cheng Chen in Su-Fen Chiu. 2005. Exploring Boundaries of the Effects of Applicant Impression Management Tactics in Job Interviews. *Journal of Management* 31 (1): 108–125.
19. Uhan, Samo. 2002. Izrekanje, razumevanje in interpretacija: struktura komuniciranja v procesu raziskovanja javnega mnenja. *Družboslovne razprave* XVIII (41): 53–61.
20. Ule, Mirjana. 2009. *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Young, Stephen. 2007. *Micromessaging. Why Great Leadership Is Beyond Words*. New York: McGraw-Hill.
22. Young, Stephen. 2013. *MicroInequities: The Power of Small*. Dostopno prek: [https://w3-151.ibm.com/learning/lms/Saba/Web/Main/goto/knowledgeSearch?keyWords=MDMICG&start\\_date\\_list=Any&deepLinkRedirect=false&subResourceType=courses:eqc at000000000001011](https://w3-151.ibm.com/learning/lms/Saba/Web/Main/goto/knowledgeSearch?keyWords=MDMICG&start_date_list=Any&deepLinkRedirect=false&subResourceType=courses:eqc at000000000001011) (14. december 2013).

## PRILOGA: VPRAŠALNIK

Zdravo. Trenutno se v okviru diplomske naloge ukvarjam z raziskovanjem neverbalne komunikacije in njenim vplivom na odnos vodja – sodelavec. Raziskava poteka v obliki poglobljenih intervjujev. Zbrani podatki bodo uporabljeni izključno za potrebe diplomske naloge, intervju je anonimen, ne potrebujem nobenih osebnih podatkov in nikjer vas ne bodo mogli povezati z vašimi odgovori.

Intervju bo trajal od 30 do 60 minut. Prosim vas, da odgovarjate tako kot mislite, saj želimo izvedeti vaše dejansko mnenje, vaše izkušnje in vaša stališča. Zanima nas dejansko stanje.

### UVOD

Za začetek vas prosim, da se malo predstavite; starost, družina, hobiji ... [ogrevanje pogovora zaradi občutljivosti teme](#)

### ZAPOSILITEV ZGODOVINA

Kakšna je vaša trenutna zaposlitev? Koliko delovnih izkušenj imate? Ali ste pred aktivno zaposlitvijo delali na kakšnem drugem delovnem mestu?

Potem prosim za:

- opis odnosov, ki jih imate s sodelavci,
- nato z vodjo, izkušnje iz preteklosti (odnos z vodjami iz preteklosti).

### KOMUNIKACIJA Z NADREJENIM

1) Ali mi lahko opišete, kako vaš nadrejeni reagira, ko naredite nekaj dobrega?

2) Kako pa, ko ga kdaj kaj polomite?

2a) Še na kakšen način? (v primeru, da se ne razgovori)

2b) Prosimo, da upoštevate tudi neverbalno komunikacijo. Upoštevajte tudi najmanjšo reakcijo, ki ste jo prejeli (v primeru, da ne omeni sam)

*[Če oseba do zdaj ni omenila mikrodiskriminatorjev, ji v dveh stavkih omenim, kaj je to.](#)*

- 3) Kaj pa v primerjavi z drugimi sodelavci, kako vodja reagira, ko ga kdo od vaših sodelavcev v timu kaj polomi?
- 4) Ali vam je bilo v tej komunikaciji kadar koli neprijetno?
- 4a) So bila takšna sporočila/vedenje nadrejenega dalj časa trajajoča?
- 5) Lahko podrobneje opišete, kako je to vplivalo na vas? Kako ste se ob tem počutili?
  - 5a) Kako je to vplivalo na vašo motivacijo pri delu?
  - 5b) Kako pa na vašo uspešnost in samo zavzetost pri delu?
  - 5c) Kako pa na pripadnost timu?
- 6) Ste zaradi tega kdaj s težavo (odporom) hodili v službo?
- 7) Ste kdaj pomislili, da bi zamenjali delovno mesto ali podjetje zaradi tovrstne komunikacije nadrejenega?
- 8) Kako bi si želeli, da bi vam nadrejeni to skomuniciral? Na kakšen način konkretno?  
*Če je oseba delala že nekje prej: Prosim pomislite na vaše prejšnje delovno mesto. Kako je bilo tam z odnosi? Kako s komunikacijo? Prosim, upoštevajte tudi neverbalno.*
- 9) Ali ste bili kdaj znotraj ali izven (združitev podjetij) podjetja priključeni drugemu vodji?  
*Če je odgovor pritrdilen, nadaljujem z intervjujem. V nasprotnem primeru se zahvalim za sodelovanje.*
- 10) Lahko podrobneje opišete to izkušnjo? Kako vas je obravnaval novi vodja v primerjavi z drugimi (starimi) sodelavci v timu; kakšna je bila njegova komunikacija?
  - 10a) Kako je to vplivalo na vašo motivacijo pri delu?
  - 10b) Kako pa na vašo uspešnost in samo zavzetost pri delu?
  - 10c) Kako pa na pripadnost timu?

Najlepša hvala za vaše sodelovanje.