



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo vizvezolskega strokovnega študija
Program: Komerčialist
Modul: Podjetnizki

KOMUNIKACIJA IN OBVLADOVANJE KONFLIKTOV

Mentorica: Ana Peklenik, prof.
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Mateja Rampre

Kranj, junij 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Ani Peklenik, ki mi je pomagala pri izdelavi diplomskega dela. Zahvaljujem se ji tudi za lektoriranje.

IZJAVA

»študentka Mateja Rampre izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Ane Peklenik, prof.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. lena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani zole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Diplomska naloga predstavlja komunikacijo, zvrsti komunikacije, njene stile, ego-stanja, razli ne na ine rezevanja konfliktov in rezitve za uspešno komunikacijo. Vklju en je tudi anketni vprazalnik, iz katerega je razvidno, iz katere situacije izhajamo za rezevanje konfliktov.

Naloga predstavlja probleme uspeznega komuniciranja, ko imamo med seboj sogovornika, ki izhaja iz druga nega ego-stanja. Problemi se pojavijo tudi ob nepravilnem posluzanju drugih in ob izrekanju kritik. Pri tem moramo biti zelo pazljivi, saj je dejanje kritike zelo rizi no in ne moremo vedeti, e je u inkovito. Predstavljene so razli ne zvrsti ego-stanj, iz katerih izhajamo, tako da lahko predvidimo, kako bomo ob dolo enih situacijah reagirali. Iz ego-stanj je tudi razvidno, kako zreli smo za komuniciranje in rezevanje konfliktov. Opisane so osebne naravnosti, ki nam povedo, kako doivljamo in sprejemamo samega sebe in okolico.

Rezitev za uspešno komunikacijo je predvsem poznavanja sebe kot sogovornika in sprejemanje tako drugih in kot sebe skupaj z napakami.

KLJU NE BESEDE

- Komunikacijska pot
- Osebna naravnost
- Ego-stanja
- Rezevanje konfliktov

ABSTRACT

This thesis represents communication, communications, her style, ego state, different ways of solving conflicts and solutions for successful communication. Included is a survey questionnaire, which shows in which situations proceed to resolve conflicts.

The project represents a fundamental communication problems when we have each other to talk to, which results from the different ego state. Problems also occur when improperly listening to others and the issue of criticism. In doing so, we must be very careful, because the act of criticism is very risky and we can not know if it's effective. Presented here are the various types of ego states from which proceed so that you can predict how we will react under certain situations. From the ego state is also shown how mature we are in communication and conflict resolution. Described as personal attitudes that tell us how we experience and accept ourselves and surroundings.

The solution for successful communication is primarily knowledge of ourselves as a counterpart and other along with their errors.

KEYWORDS

- Communication path
- Personal attitudes
- Ego state
- Conflict resolution

KAZALO

1	Uvod	1
1.1	Predstavitev problema	1
1.2	Predstavitev okolja.....	1
1.3	Predpostavke in omejitve	1
1.4	Metode dela.....	1
2	Komunikacija.....	2
2.1	Komunikacijski proces	2
2.2	Zakonitosti komunikacije.....	3
2.3	Govorica telesa.....	3
3	Kritika.....	4
4	Pohvala.....	6
5	Na ini intenzivnega poslužanja	7
5.1	Pasivno poslužanje.....	7
5.2	Odpiranje vrat.....	7
5.3	Aktivno poslužanje.....	8
6	Asertivnost.....	8
7	Komunikacijski pološaji	9
7.1	Asociiran pološaj.....	9
7.2	Empati en pološaj.....	10
7.3	Disociiran pološaj.....	10
8	Komunikacijski stili	11
9	Zakonitosti komunikacije	12
9.1	Besedna in nebesedna komunikacija.....	12
9.2	Vsebinski in odnosni nivo komunikacije	13
10	Ego-stanja	13
10.1	Stanje roditelja.....	14
10.1.1	Negujo i roditelj.....	14
10.1.2	Kriti ni roditelj.....	14
10.2	Stanje deteta.....	14
10.2.1	Svobodno dete	14
10.2.2	Uporno dete	15
10.2.3	Prilagojeno dete	15
10.3	Stanje odraslega.....	15
11	Menjave in delovanje ego-stanj	16
11.1	Transakcije med ego-stanji	16
11.1.1	Vzporedne transakcije.....	17
11.1.2	Krišne transakcije.....	17
11.1.3	Prikrite transakcije.....	17
12	Temeljni odnosi med posameznikom in socialno situacijo.....	18
13	Osebnostne naravnosti	19
14	Referen ni okvir.....	22
14.1	Razvoj in spreminjanje referen nega okvirja	22
15	Osebne in poklicne identitete	24
16	Rezevanje medsebojnih konfliktov.....	25
17	Anketni vprazalnik	28
18	Zaklju ek.....	28
	Literatura In viri	30
	Priloga . anketni vprazalnik.....	31

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Najve ji problem v komunikaciji ljudi je konflikt, ki nastane med nepravilno ali prekinjeno komunikacijsko potjo. Razlogov je zelo veliko in za rezevanje teh moramo biti zelo dobri komunikatorji.

Da smo dobri v komunikaciji in rezevanju konfliktov, pa moramo veliko delati na sebi kot osebnosti in na razumevanju drugih ne glede na to, kako simpati ni so nam. Komunikacijo se je mo nau iti, saj jo do0ivljamo in sproti nadgrajujemo. Konflikti so in bodo vedno prisotni v komunikaciji, kako jih bomo rezili, pa je odvisno od nas samih.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Okolje, ki smo ga predstavili v nalogi, ni dolo eno, saj nas je zanimala splozna populacija ljudi in njihov na in reagiranja na dane probleme v komunikaciji.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Ker je naloga postavljena v zirze okolje, omejitev pri pisanju naloge ni bilo. Zanimala nas je splozna reakcija ljudi ob danih komunikacijskih konfliktih, predstavitev zirzih problemov in prikaz razli nih mo0nosti rezevanja konfliktov, ki je znana vsem, le da so bolj analizirani in prikazani bolj podrobno.

1.4 METODE DELA

Pri izdelavi naloge so bili uporabljeni zapiski iz izobra0evanja ob konfliktih pri MNZ. Za analiziranje strategij za rezevanje konfliktov in reakcijo nanj je bil uporabljen anketni vprazalnik.

2 KOMUNIKACIJA

Beseda komunikacija izvira iz latinske besede *communicare*, kar pomeni posvetovati se, razpravljati o ne em, vprazati za nasvet. Ko komuniciramo, prenazamo sporo ila s pomo jo razli nih simbolov (besed, kretenj, govornice telesa, slik, svetlobnih in zvo nih simbolov ō).

Komuniciranje je sestavni del nazega ōivljenja. Poznamo besedno in nebesedno komunikacijo. Nebesedna komunikacija je veliko starejza od besedne in je praoblika medsebojnega sporazumevanja.

Delimo jo na:

- telesno drōo in hojo,
- kretnjo rok, nog in glave,
- poloōaj in gibanje v prostoru,
- izraz obraza in o i.

Je izredno bogata, saj vsebuje okrog 700.000 izrazov. Samo z obrvmi poziljamo kar 102 razli na signala. Besedno razumevanje in izraōanje povpre nega loveka zajema le nekaj tiso besed.

e bi komunikacijo prikazali kot torto, bi 55 % lahko pripisali nebesednemu delu, 38 % torte bi zajemal zvo ni vtis in le 7 % torte bi sestavljal pomen besed.

Obvladovanje besedne in nebesedne govornice je klju nega pomena za uspešno opravljanje mnogih poklicev. Prav zato se ne gre udit, da so politiki, vodstveni delavci, poslovneōi, umetniki, u itelji, novinarji in ze mnogi drugi poklicni profili prizadevni udeleōenci komunikacijskih treningov (<http://www.svetujem.com>, dne 29. 3. 2011).

2.1 KOMUNIKACIJSKI PROCES

Medsebojna komunikacija je proces prenazanja sporo il med vsaj dvema osebama.

Je ve fazen in ve smeren proces, v katerem vsi udeleōenci sprejemajo, poziljajo in interpretirajo znake, ki so nosilci dolo enega pomena.

Proces komuniciranja po Schramu sestavlja zest elementov:

- kodiranje sporo ila,
- sporo ilo,
- kanal,
- dekodiranje sporo ila,
- zum,
- odgovor in povratna zveza.

U inkovita medsebojna komunikacija je tista, pri kateri prejemnik interpretira sporo ilo tako, kot je poziljatelj ōelel, da ga razume (Novak, 2000).

2.2 ZAKONITOSTI KOMUNIKACIJE

Komunikacija poteka po sploznih zakonitostih. Poznavanje in upoztevanje teh pravil pomembno vpliva na u inkovitost sporazumevanja in rezevanja konfliktov.

e na signal, ki nam ga pozlje druga oseba, ne reagiramo, to ne pomeni prekinitvev komunikacijske poti, temve posebno vrsto odgovora, da ne oelimo komunicirati. Ta odgovor poteka na nebesednem nivoju. Edini na in, da se komunikacija zares prekine, je, da ena oseba zapusti komunikacijsko polje.

Sporo anje niso samo napisane ali izgovorjene besede, saj imajo pri komuniciranju manjzinski dele0.

Bistveno ve sporo amo s telesno govorico, kamor priztevamo:

- mimiko obraza,
- kretnje rok,
- oddaljenost med sogovornikoma,
- telesno dr0o in
- ton glasu.

Telo govori tudi, ko ne oelimo. Poudarja ali zanika govorjeno besedo. Najbolj prepri ljivi govorci smo, ko sta obe ravni, besedna in nebesedna, usklajeni in podpirata oziroma potrjujeta druga drugo.

Pri vsaki komunikaciji lo imo vsebinski in odnosni nivo. Besedna komunikacija dolo a vsebino in je prete0no enozna na (ljudje jo dobro razlagamo), nebesedna pa izra0a odnos do vsebine pogovora in odnos med sogovornikoma. e je ta odnos slab, pre0et z neprijetnimi ustvi, se vsebina popa i, postane nerazumljiva in govorimo o psiholozki megli, kar pripelje do nerazumevanja.

V komunikacijskem procesu imata sogovornika vsak svojo strukturo oziroma na in do0ivljanja zaporedja poteka dogodkov. Za enega je lahko nekaj vzrok, za drugega pa je ta ista stvar posledica. e pride zaradi tega do nesoglasja, je nesmiselno dokazovati krivdo.

Sogovornika imata lahko v komunikaciji enakovredni polo0aj (po statusu, znanju, izkuznjah, ki jih izmenjujeta) ali pa polo0aj nadrejenosti . podrejenosti (osebni ali socialni polo0aj). Oba polo0aja sta ustrezna, predvsem e se situacijam primerno izmenjujeta.

2.3 GOVORICA TELESA

Ko se sre amo z ljudmi, preden spregovorimo, oddajamo neverbalne znake, govorimo s svojim telesom. Nejezikovno komuniciranje pomeni vse vrste komunikacije, kjer ne uporabljamo govora oziroma besed. Gre za sporo ila z gibi posameznega dela telesa, z oddaljenostjo med sogovorniki, z izrazom na obrazu, s pogledom, dr0o telesa, tonom glasu in celo z molkom.

Ve ina nas telesne govorice ne zna razbrati, ker nas tega nih e ni u il, jo pa vsi uporabljamo in nanjo reagiramo. Kadar ni skladna s povedanim, bolj verjamemo neverbalnim sporo ilom. Telesna govorica je zanimiva zato, ker vodi v sklepanje o mislih, po utju in ustvih drugih ljudi. Neverbalna sporo ila lahko izra0ajo naklonjenost in sprejemanje ali pa odklanjanje . odvisno od naze naravnosti.

Ob prvem sre anju z drugo osebo seveda ne razpolagamo z informacijami o vseh njenih zna ilnostih. Pogosto zele po daljzem asu spoznavamo staliz a in na in mizljenja druge osebe. Raziskave ka0ejo, da je 0e vtis, ki nastane ob prvem sre anju z drugo osebo, kompleksen. Temu pojavu pravimo danes prvi vtis.

Pomembne zna ilnosti prvega vtisa so:

- da pride 0e ob prvem stiku z osebo ali ob prvih informacijah, ki jih dobimo, do kompleksne predstave o osebi,
- da se ohrani in kasneje ze naprej vpliva na oceno druge osebe ali oseb,
- da deluje kot pri akovanje, da se bodo naze sodbe o drugi osebi v poznejih sre anjih potrdile in spremenile.

Hudo napako naredimo, e se pri tolma enju govorice telesa omejimo le na en znak in ga obravnavamo lo eno od drugih znakov ali okoliz in. Pravilno razlaganje je mogo e samo z upoztevanjem celotnega paketa znakov, ki ga sklenemo v neko celoto.

Najboljza govorica je sproz ena, neprisiljena, skratka pristna. Kljub temu pa se je dobro nau iti dolo enih telesnih sporo il in jih uporabiti oziroma jih uporabiti ob pravem asu. To nam lahko zelo pomaga pri uspeznem komuniciranju.

3 KRITIKA

Kadar se ljudje vedejo na na in, ki jih za nas mote , jim dajemo kritiko. Z njo izzovemo neprijetne ob utke, ze najbolj podobne ob utkom krivde. e se ljudje ob sprejemanju kritike po utimo neprijetno, obi ajno zaradi tega spremenimo svoje »mote e« vedenje.

Ob neprijetnem vedenju nekoga, ko je ogro0ena neka naza pomembna vrednota, ob utimo ustvo jeze. Ob ustvovanju je pomembno, da med seboj lo imo intenzivnost do0ivljanja in intenzivnost izra0anja jeze. Zrel, odrasel lovek oziroma profesionalec v medsebojnih odnosih izra0anje jeze vedno prilagodi situaciji oziroma posamezniku, ki je jezo povzro il. Torej najprej premisli in zele nato reagira. Zato intenzivnost ob utenja ni nujno sorazmerna z intenzivnostjo izra0anja jeze.

Poznamo naslednje strategije izra0anja jeze:

- ne ukrepamo . ta strategija je najbolj neprijetna, uporabimo jo, ko ocenimo, da kritika ne bo imela u inka, da bomo naredili ve jo zkodo, e reagiramo na neustrezno vedenje;
- reagiramo nebesedno . uporabna je za socializirane ljudi, je najbolj nejasna, ker so nebesedne reakcije dvoumne;

- reagiramo besedno . pri tem izražanju kritike pride do izraza ustvena inteligenca, uporabiti moramo ravno pravo besedo v pravem času, da dosežemo spremembo vedenja, poznati moramo ustrezna pravila in tehnike dajanja kritike, ta strategija je najbolj zahtevna;
- organiziramo akcijo usmerjeno proti motečemu loveku, sami se z osebo ne ukvarjamo.

Kritike si ne upamo izrekati, ker se bojimo, da bo tisti, ki mu je kritika namenjena, ušel. Bojimo se, da nas bo narobe razumel, da se mu bomo zamerili, zato raje kar molimo. Seveda pa je ravno ta molk, to naze nereagiranje, ta naza pasivnost do drugih ljudi izredno škodljiva. V asih je skoraj bolj kot agresivnost. Če smo dobronamerni do drugih, če smo v vlogi vodje, če imamo ob sebi sodelavce ali podrejene, potem naj bi kritiko izrekli, kadar je pomembna.

Izredno pomemben pa je način, kako kritiko izrekamo. Kritika se izreka vedno na samem, prisotni so samo tisti, ki jim je kritika namenjena. Paziti moramo, da ne bi z izrečenjo kritiko drugih prizadeli ali ranili. Z največjo mero poštenosti in objektivnosti moramo razlikovati med kritikarstvom in kritiko. Enostransko kritikarstvo je negativno in škodljivo za medsebojne odnose, prava, objektivna kritika pa je konstruktivna, koristna, je kritika z merili, pozitivna kritika.

Ni se nam treba bati izrekanja kritike, saj nam bodo ljudje, ki nas spoztujejo in cenijo, zanjo hvaležni, kajti s kritiko pomagamo ljudem, da se poboljšajo, spremenijo. Ti ljudje tudi vedo, da se lahko zanesejo na nas, ravno naza iskrenost je zanje znamenje naze zanesljivosti.

Izrekanje kritike:

- pri izrekanju kritike ne naredimo nič v naprej scenarija v glavi,
- kritiko izrekamo na samem,
- bodimo odločni,
- govorimo v prvi osebi,
- pojasnimo, zakaj kritika,
- zahtevamo odziv na svojo kritiko,
- zahtevamo predloge glede spremembe,
- povzamemo izrečene predloge in jih potrdimo.

Sprejemanje kritike.

- kontrolirajmo svoj glas,
- pogledjmo v oči,
- ne vračljamo kritike zaradi kritike,
- ne odgovorimo z napadom,
- zahtevajmo oziroma prosimo za pojasnilo,
- ne sprejemamo kritike kot osebni napad,
- če se ne strinjamo s kritiko, povejmo to vljudno,
- dogovorimo se, kako bo v prihodnje (Možina et al., 2004).

Kritiko lahko izrazimo z naslednjimi tehnikami:

- Preusmerjanje . da bi oseba prenehala z mote im vedenjem, ji predlagamo alternativno, sprejemljivo obnazanje, nikoli ne uporabljamo nikalnice, kot je »Ne kri ite,« temve »Govorite tizje, prosim.«
- Samovprazanje . to je poziv na samokritiko oziroma samovprazanje, kot je »Se ti zdi prav, da me prekinjaz med razlago?« kar je u inkovito le pri dovolj samokriti nih ljudeh.
- Hladno-toplo sporo ilo . pri tem je pomemben vrstni red . najprej kritika, nato pohvala, ki pa mora biti realna.
- »Sendvi « sporo ilo . najprej pohvalimo vedenje osebe, kritiziramo mote e vedenje ali napake, nato sledi pohvala osebe ali vedenja.
- Ti-sporo ilo . ta tehnika je namenjena ljudem, ki na bla0je oblike kritike ne reagirajo ustrezno in ne upoztevajo pravil ali dogovorov, sestavljeno je iz kritike mote ega vedenja, posledice, ki ga akajo, in predloga ustrezne rezitve.
- Javna kritika . uporabimo jo, ko smo neuspešno uporabili bla0je oblike kritike, ker je to najostrejša oblika kritike, moramo upoztevati, da javno obravnavamo le problem v prisotnosti prizadetega, ki ga na to prej opozorimo.

Tudi ko sprejmemo kritiko, moramo lo evati med svojim vedenjem in osebnostjo. Kadar je kdo jezen, ga moti naze vedenje in ne mi osebno. e tega ne lo imo ali pa dobivamo nekorektno kritiko na naze bitje, se obi ajno pri nemo braniti in kritiko blokiramo, kar pa negativno naravnanoost sogovornika samo ze pove a.

Sprejemanje kritike je za zdrave medsebojne odnose nujno. Z njo zmanjzujemo svoj slepi del osebnosti, spoznavamo pa tudi staliz a in mnenja drugih.

4 POHVALA

Kakor lahko kritika izboljzuje posameznike, tako je tudi pohvala potrebna ljudem in skupinam. Pohvala je dodatna potrditev posameznika ali skupine.

Nazi starzi, nazi vzgojitelji, nazi zefi, nadrejeni nas niso hvalili preve . Starzi nas niso hvalili, da se ne bi »pokvarili«, da ne bi postali domizljavi. Bilo je vendar samoumevno, da smo pridni, odli ni, marljivi. Nazi nadrejeni pa tudi menijo, da nas ni treba hvaliti, saj se samo po sebi razume, da moramo delo dobro opraviti, ker je vse to zapisano v opisu del in nalog na nazem delovnem mestu.

S pohvalo »povzdignemo« posameznika, ki se bo pozneje ze bolj trudil, da nas ne bo razo aral, in jo izrekamo javno, pred drugimi posamezniki ali skupinami. To je za druge dodatna motivacija, saj se zavedajo, da bodo tudi oni lahko pohvaljeni, kadar bodo zaslu0ili pohvalo.

Izrekanje pohvale:

- telo je usmerjeno proti telesu pohvaljenega,
- poiz emo stik z o mi,
- pohvalimo kratko in jasno,
- govorimo v prvi osebi.

Sprejemanje pohvale:

- sprejmimo pohvalo brez la0ne skromnosti,
- zahvalimo se,
- odgovorimo kratko,
- e mislimo, da pohvala ni zaslu0ena, se najprej zahvalimo in jo zele nato zavrnimo (Mo0ina et al., 2004).

5 NA INI INTENZIVNEGA POSLUüANJA

Poznamo tri tehnike u inkovitega posluzanja:

- pasivno posluzanje,
- »odpiranje vrat«,
- aktivno posluzanje.

Pri vseh tehnikah u inkovitega posluzanja gre za intenzivno posluzanje. Ta od posluzalca zahteva:

- da odrine svoja ob utja in probleme, ustva in misli vstran, da lahko zares slizi govorca;
- da se v0ivi v svet govorca, v njegov polo0aj in odnose (empatija);
- da ne dodaja svojih mnenj in govorcu ne ka0e svojih staliz , saj bi s tem lahko ote0il komunikacijo.

Vsaka od tehnik je primerna v posamezni fazi pogovora. Na za etku pogovora, ko navezujemo kontakt, pasivno posluzamo, nato preidemo na »odpiranje vrat« oziroma na aktivno posluzanje. Pri tem moramo biti fleksibilni in med njimi preklapljati glede na odzivanje sogovornika in na situacijo.

5.1 PASIVNO POSLUüANJE

To je v bistvu mol anje. Pustimo, da govori samo sogovornik. Ker na pogled ni ne po nemo, samo pozorno posluzamo, se to imenuje pasivno posluzanje.

S pozorno dr0o, izrazom na obrazu in o esnim stikom sogovorniku ka0emo, da nas zanima, kar nam ima povedati ter da smo mu naklonjeni. S tem ustvarjamo temeljno zaupanje, dober stik in odpiramo komunikacijo.

Sogovornika ne prekinjamo in ni ne komentiramo, ker bi lahko pretrgali njegove misli in ote0ili izpoved. Nekateri sogovorniki bi se zaradi tega postavili v obrambni polo0aj, s imer bi bila komunikacija ote0ena ali celo prekinjena.

5.2 ODPIRANJE VRAT

Cilj tehnike je vzpodbuditi osebo, da nam pove ze kaj ve . Komunikacijo ze bolj odpremo in okrepimo. Zato se ta tehnika v prispodobi imenuje odpiranje vrat. Oseba svoje prejznje izjave delno dopolni, pove ze, kar se sprva ni spomnila ali se ji ni zdelo dovolj pomembno.

Vzpodbude odpiranja vrat so nedoločni pozivi oziroma vrednostno nevtralne besede:

- aha, mhm, a tako, poslužam vas, zanima me ō

5.3 AKTIVNO POSLUŽANJE

Aktivna sta tako govornik kot tudi poslužalec. eprav smo že naprej predvsem v vlogi poslužalca, postanemo z različnimi tehnikami bolj aktivni.

Za preverjanje razumevanja uporabljamo tehniki »zrcaljenja« in »parafraziranja«. Zrcalimo verbalno ali neverbalno govorico, in sicer tako, da s časovnim zamikom ponovimo iste besede ali gibe sogovornika. Parafraziramo pa tako, da s svojimi besedami povzamemo bistvo pripovedi sogovornika, tako da smisla ne spreminjamo.

Aktivno poslužanje od poslužalca zahteva, da sproti daje povratno informacijo:

- kot kontrolo, ali je prav razumel,
- kot zrcalo sogovorniku, da govorec samega sebe slizi,
- da preverja razumevanje neverbalnih sporočil.

6 ASERTIVNOST

Asertivno vedenje je odločno vztrajanje na poti k zastavljenemu cilju. Biti asertiven pomeni biti samozavesten in se postaviti zase, vendar ne na račun drugega. Izhaja iz pozitivne naravnosti. Asertivna strategija v konfliktu oziroma pristop je »jaz zmagam – ti zmagaz«. Delujem in ravnam tako, da oba iz konflikta izideva kot zmagovalca, oba imava od najinega odnosa neko korist, kadar to ni možno, pa vsaj nobeden ne bo poraženec na račun drugega.

Značilnost asertivne komunikacije:

- v odnose vstopamo odločno, samozavestno in odprto, imamo pozitivno samopodobo,
- zaenajamo in vzdržujemo pogovor,
- pripravljene smo dajati in prejemati pohvale ter komplimente,
- znamo postaviti meje in rešitve,
- znamo izraziti lastno stališče, vključno s kritiko,
- znamo izražati svoja mnenja, misli ter občutja,
- zavzemamo se za svoje legitimne pravice in jih uveljavljamo,
- smo aktivni, usmerjeni k reševanju problemov in premagovanju ovir,
- zaupamo vase in v druge, smo zaupanja vredni,
- si dopustimo napake, a jih poskušamo popraviti,
- smo osebno odgovorni,
- upošteevamo občutja drugih, tudi neprijetna,
- smo besedno in nebesedno usklajeni in zato verodostojni, prepričljivi.

Verbalni znaki:

- odločil sem se ō hočem ō storil bom ō ;
- skupaj pogledjmo ō kateri so pozitivni vidiki ō ;
- ustrezno rešitve;

- konstruktivno kritizira, ne sramoti, ne poniuje.

Neverbalni znaki:

- glas . vrst, miren ton, vljuden;
- o i . neposreden pogled, dober o esni stik;
- izraz obraza izraa pozornost;
- telesna dr0a . sproz ena, odprta;
- gibi rok . odprti, vabijo k pogovoru;
- ustrezna oddaljenost.

Asertivni komunikacijski stil je nujen za uspešno delo z ljudmi. Vedemo se tako, da poskrbimo za svoje elje in potrebe, vendar ne na ra un drugega. Smo pozitivno agresivni.

Tri osnovne sestavine asertivnosti lahko strnemo v tri korake:

1. aktivno poslužamo sogovornika in mu pokaemo, da slizimo in razumemo, kaj govori,
2. povemo, kaj o tem mislimo mi ali ob utimo,
3. povemo, kaj elimo, da se zgodi.

e elimo razvijati asertivnost, je pomembno, da opisane tri korake vadimo v razli nih situacijah in vedno v tem predlaganem zaporedju od prvega do tretjega koraka (Mo0ina et al., 2004).

7 KOMUNIKACIJSKI POLOPAJI

7.1 ASOCIIRAN POLOPAJ

Biti v asociiranem polo0aju pomeni, da se ustveno odzivamo. Asociiran v sebi pomeni, da prepoznamo lastna ustva, razloge za nastanek ustvene reakcije in da opazimo vsa telesna ob utja, ki spremljajo naze ustveno do0ivljanje. Kadar medsebojno komuniciramo iz asociiranega polo0aja, pravimo, da smo z duzo in srcem pri stvari. Vendar pa je ravno zaradi prisotnosti ustev mo0nih ve napak. Premalo smo pozorni na manj opazne znake, delamo napa ne zaklju ke, odzivamo se bolj ob utljivo in smo manj objektivni.

Kadar smo pristni v do0ivljanju in izra0anju ustev, smo praviloma verbalno in neverbalno usklajeni in zato v komunikaciji bolj prepri ljivi.

V prihodnje dogodke se asociiramo tako, kot smo 0ivljenjsko naravnani. e smo pozitivni, smo obi ajno prepri ani, da nam bo uspelo tudi v prihodnje uspešno rezevati vsakodnevne te0ave, tako kot nam jih je velikokrat 0e do sedaj. Tudi med preteklimi izkuznjami se spominjamo predvsem najbolj prijetnih in uspešnih.

e pa smo v 0ivljenju kakor koli negativno naravnani, si pogosto predstavljamo predvsem neprijetnosti, ki se nam utegnejo v bodo e zgoditi. Nezavedno smo vklopili negativni program in vanj potegnili tudi sogovornika, ker smo mu s svojim vedenjem pokazali, kako razmizljamo in kaj pri akujemo.

e smo negativno naravnani, se ravno tako pogosto ukvarjamo s preteklimi negativnimi izkuznjami in podoivljamo enake neprijetne ob utke, kot smo jih dejansko Oe preOiveli. Velikokrat nam pretekle izkuznje grenijo tudi sedanje. Preteklih izkuzenj ne moremo spremeniti, lahko pa spremenimo svoj odnos do njih. Vsak lovek ima svojo culo navlake, ki jo polni z neprijetnimi izkuznjami v dosedanjem Oivljenju. Odlo imo se lahko, da jo odloOimo ali pa jo ze kar naprej polnimo in vle emo za seboj.

7.2 EMPATI EN POLOpAJ

Med socialnimi vez inami je empatija dokaj enostavno prepoznavna. Vsi smo Oe ob utili empatijo so utnega u itelja ali pa prijatelja, vse nas pa je Oe kdaj pretreslo pomanjkanje so utja pri sodelavcu ali nadrejenem. Ko gre za profesionalne odnose, le redkokdaj slizimo, da bi nekoga opazili, kaj zele nagradili zaradi njegove izredne sposobnosti empatije. Beseda mnogim zveni popolnoma neprofesionalno.

Empatija pa ni le neka mehkobna lastnost. Ne pomeni, da bi nas prevzela ustva ljudi okoli nas in da Oelimo narediti vse, da bi jim ugodili. Ravno nasprotno, v takem primeru bi bilo naze reagiranje oteOeno, lahko celo onemogo eno. Tudi ni potrebno, da se s sogovornikom strinjamo in odobravamo njegovo vedenje, e smo do njega empati ni.

Empatija namre pomeni preudarno upoztevanje ustev ostalih, razumevanja njegovega miselnega in ustvenega sveta, pri emer smo ustveno disociirani. Gre torej za zavzemanje perspektive drugega, brez vrednostnega ocenjevanja njih samih ali njihovega vedenja, kar je temelj uspeznega komuniciranja.

Klju nega pomena za delo z ljudmi je razumevanje lastnih ustev in upravljanje z njimi ter razumevanje po utja drugih. e smo spoztljivi do ustev drugih, ljudje sklepajo, da so za nas pomembni, kar je osnova za dobro sodelovanje.

Indijanski pregovor empatijo nazorno ilustrira:

» e ho emo drugega loveka resni no razumeti, moramo najprej prehoditi miljo v njegovih mokasinih. Seveda pa ne moremo hoditi v mokasinih drugega loveka, e najprej ne sezujemo svojih.«

7.3 DISOCIIRAN POLOpAJ

V disociiranem poloOaju nismo ustveno vpleteni, delujemo predvsem razumsko, notranje mirno. Iz ustveno napete situacije se distanciramo in objektivno, kot skozi kamero, pogledamo na trenutne okoliz ine in na ljudi, s katerimi komuniciramo.

V disociiranem komunikacijskem poloOaju lahko opazujemo:

- kaj po neva s sogovornikom,
- kako komunicirava,
- kakzni so najini odzivi,
- kako bi naju bi videla oseba, ki bi opazovala najin pogovor.

K disociiranosti nam pomaga tudi fizični umik, ko za korak stopimo v stran ali pa si samo v mislih predstavljamo svoj odmik v nevtralno mesto. Običajni nasvet ljudem hitre jeze pravi: »Najprej stopite korak nazaj, pogledajte kaj se dogaja, zele potem povejte, kaj mislite.« S tem pridobimo zirn pogled, pridobimo čas za umiritev ustev.

Biti komunikacijsko spreten pomeni znati pravo časno in ustrezno prehajati med posameznimi komunikacijskimi oziroma zaznavnimi položaji v odvisnosti od vsakokratne realne situacije.

8 KOMUNIKACIJSKI STILI

Pri nazi komunikaciji s strankami pogosto ne ločimo zasebne od profesionalne identitete in uporabljamo svoje najbolj tipične povratnega reagiranja.

Vrste in značilnosti komunikacijskih stilov so opisani v nadaljevanju.

1. Ocenjevalni stil, ko naze izjave vsebujejo moralno stalizacijo, vrednostno sodbo:
 - ocenjevanje, dajanje sodb o ravnanju;
 - stavki: »To ni dobro č! Moral bi č! Zakaj ne poskusite č!«;
 - nadrejena vloga ocenjevalca lahko povzroči obrambno vedenje sogovornika in mu daje občutek, da čelimo hitro opraviti, da se ne čelimo ukvarjati z njim.
2. Interpretativni stil, ko mi razumemo, za kaj pravzaprav gre:
 - poučevanje in razlaganje, kaj problem pomeni;
 - stavki: »Zdaj razmem, v čem je težava č! Prehitro se razburite č!«;
 - povečuje obrambno naravnost sogovornika;
 - interpretacije raje zadržimo zase, je le ena možnost, ki jo preverjamo z zbiranjem dodatnih informacij.
3. Izražanje podpore – usmerjeno spodbujanje, umirjanje:
 - podpora, hrabrenje,
 - lahko izraz simpatije,
 - kadar so izražena močnejša občustva, lahko ponudimo vero v sposobnosti, ki jih sogovornik dejansko ima.
4. Poizvedovalni, raziskovalni stil, ko se trudimo o problemu zbrati čim več informacij:
 - iz čemo dodatne informacije. določimo smer razgovora ali pa sogovornika napeljujemo na spoznanja, ki jih čemo imamo v mislih;
 - odprta. zaprta vpražanja;
 - ne ZAKAJ temveč KAJ, KJE, KDAJ č! ;
 - uporabljamo refleksne stavke (Zdi se mi, da hočete povedati č!).
5. Predlaganje takojznje rešitve: ko takoj podamo rešitev, ki bi jo sami izbrali:
 - silimo k dejanju;
 - ne zbiramo dodatnih informacij;
 - zmanjšujemo odgovornost sogovornika za reševanje njegovih problemov.

6. Razumevajo i stil . ko aktivno posluzamo in se prepri amo, ali smo sogovornika pravilno razumeli:
- povzamemo smisel izjave, ne ponavljamo kot papagaj (e prav razujem o utim, da o Mislim, da o), pri tem smo pozorni na vsebino (obnovimo s svojimi besedami), globino (na resno vprazanje resen odgovor), pomen (ne smemo dodajati ali izpuz ati pomena) in jezik (preprost, enostaven jezik);
 - razumemo misli in ustva in dajemo vrnitvena sporo ila, ali smo pravilno razumeli sogovornika;
 - zrcalimo sogovorniku njegove izjave, da zares slizi, kaj je povedal.

Vsi stili so uporabni v dolo enih okoliz inah. Zavedati se moramo, da namesto drugih ne moremo rezevati problemov, rezevati jih morajo sami. Mi jim lahko le pomagamo, da skozi pogovor sami uvidijo, kaj storiti. Naza u inkovitost je odvisna predvsem od nazega odnosa do sogovornika in namena, ki ga oelimo dose i. Na primer:

- razumevajo i odgovori so pomembni na za etku, ko se vzpostavlja odnos. Z njim dose0emo zaupanje;
- ocenjevalne odgovore dajemo le, e nas kdo prosi za oceno. Ocena, sodba lahko blokira komunikacijo. Nikakor je ne dajemo ob prvem sre anju oziroma e osebe ne poznamo osebno;
- poizvedujemo, kadar imamo dovolj informacij;
- podporo nudimo, kadar ho emo izraziti sprejemanje ali oelimo, da sogovornik vztraja pri dolo enem vedenju, ki vodi h konstruktivni rezitvi;
- rezitev ponudimo, ko nas kdo zaprosi zanjo;
- interpretacija pa je primerna, kadar oelimo sogovorniku pokazati, kako njegovo vedenje vpliva na nas.

9 ZAKONITOSTI KOMUNIKACIJE

Komunikacija poteka po sploznih zakonitostih. Poznavanje in upoztevanje teh pravil pomembno vpliva na u inkovitost sporazumevanja in rezevanja konfliktov.

V situaciji, v kateri se z drugo osebo opazimo, s imer se vzpostavi komunikacijsko polje, je nemogo e nekomunicirati. e na signal, ki nam ga pozlje druga oseba, ne reagiramo, to ne pomeni prekinitev komunikacije, temve posebno vrsto odgovora: Ne oelim komunicirati. Ta odgovor poteka na nebesednem nivoju. Edini na in, da se komunikacija zares prekine, je, da ena oseba zapusti komunikacijsko polje.

9.1 BESEDNA IN NEBESEDNA KOMUNIKACIJA

Sporo anje niso samo zapisane in izgovorjene besede, saj imajo pri komunikaciji manjzi dele0. Bistveno ve povemo s telesno govorico, kamor priztevamo:

- mimiko obraza,
- kretnje rok,
- oddaljenost med sogovornikoma,
- telesno dr0o in
- ton glasu.

Telo govori tudi, ko tega ne oelimo. Poudarja ali zanika govorjeno besedo.

9.2 VSEBINSKI IN ODNOSNI NIVO KOMUNIKACIJE

Pri vsaki komunikaciji lo imo vsebinski in odnosni nivo. Besedna komunikacija dolo a vsebino in je prete0no ozna ena (jo razlagamo), nebesedna pa izra0a odnos do vsebine pogovora in odnos med sogovornikoma. e je odnos slab, pre0et z neprijetnimi ustvi, se vsebina popa i, postane nerazumljiva . govorimo o psiholozki megli.

Struktura komunikacije

V komunikacijskem procesu imata sogovornika vsak svojo strukturo oziroma na in do0ivljanja zaporedja v poteku dogodkov. Za enega je lahko nekaj vzrok, za drugega pa je ta ista stvar posledica. e pride zaradi tega do nesoglasja, je nesmiselno dokazovati krivdo.

Na in poteka komunikacije

Sogovornika imata lahko v komunikaciji enakovredni polo0aj (po statusu, znanju, izkuznjah 0) ali po polo0aju nadrejenosti . podrejenosti (osebni ali socialni polo0aj). Oba polo0aja sta ustrezna predvsem, e se situacijam primerno izmenjujeta.

10 EGO-STANJA

V vsakdanjem 0ivljenju je vsakdo od nas lahko ugotovil, da se ljudje v razli nih situacijah ali celo med enim razgovorom, v zelo kratkem asu lahko spremenimo. Spreminjajo se naze kretnje, mimika, ton glasu, vsebina besed, lahko prebledimo, zardimo 0

Dobimo vtis, da smo se naenkrat znazli pred druga no osebnostjo, ki enkrat z obnazanjem izdaja krhkost ali trmo otroka, drugi togost ali popustljivost starzev, tretji zopet preudarnost in razum odraslih. Gre seveda za eno in isto osebo, ki pa deluje iz enega svojih ego-stanj.

Utemeljitelj transakcijske analize amerizki psihiater Eric Berne jih je poimenoval:

- stanje roditelja,
- stanje odraslega in
- stanje deteta.

Naze obnazanje se torej spreminja v odvisnosti od ego-stanja, ki trenutno prevlada. Katero stanje se aktivira, je odvisni od naslednjih dejavnikov:

- situacije, v kateri smo,
- nazih 0ivljenjskih izkuzenj,
- ego-stanj oseb, s katerimi komuniciramo.

Za vsako ego-stanje je zna ilen dolo en vzorec ustvovanja, razmizljanja in vedenja. Med seboj jih prepoznamo po tipi ni verbalni in neverbalni govorici. Vsako ego-stanje je lahko pozitivno ali negativno naravnano.

10.1 STANJE RODITELJA

V stanju roditelja smo, kadar se vedemo podobno, kot smo to opazovali pri svojih starzih ali drugih pomembnih odraslih. Ko komuniciramo iz tega ego-stanja, ho emo, da se nam sogovornik podredi. Roditelj nastopa iz pozicije mo i oziroma avtoritete. Pri tem ego-stanju gre za privzgojeni koncept o 0ivljenju.

Ker tudi v 0ivljenju razlikujemo dve osnovni starzevski funkciji, »negovanje« in »kritiziranje«, obstajata tudi dve osnovni ego-stanji roditelja:

- negujo i (NR) in
- kriti ni roditelj (KR).

10.1.1 NEGUJO I RODITELJ

Njegova glavna funkcija je bodrenje, spodbujanje in negovanje. Kadar drugim izkazujemo naklonjenost, ljubezen, razumevanje, kadar jih hvalimo ali nagrajujemo, dovoljujemo in nudimo podporo, smo v ego-stanju negujo ega roditelja. e tako delujemo na osnovi ocene realne situacije (++), je to pozitivno stanje NR.

Kadar pa delujemo na osnovi izkrivljene ocene stvarnosti (+.), govorimo o zaz itnizkem roditelju, ki otroke (podrejene) pretirano zaz itijo, razvajajo in jih onesposablajo za samostojno 0ivljenje v dru0bi.

10.1.2 KRITI NI RODITELJ

Njegova osnovna naloga je postavljanje meja za sprejemljivo oziroma nespremenljivo vedenje. Zato iz tega stanja kritiziramo, pretimo s kaznijo, omejujemo, 0elimo torej dose i spremembo nesprejemljivega vedenja. Zahtevamo izvrzitev neprijetne ali pa tudi koristne naloge. Bistveno je, da negativno staliz e do vedenja na pomeni negativnega staliz a do samega bitja, ki ga omejujemo oziroma kritiziramo. Izra0amo torej adekvatno jezo, kadar se sogovornik vede na na in, ki za nas ni sprejemljiv.

Negativni KR, ki ga imenujemo preganjalec, pa izra0a svoje nezadovoljstvo skozi prezir in sovraztvo. Podrejene »mu i«, zasmehuje, pogosto moralizira, smezi in poni0uje. Ne razlikuje med podrejenostjo in poni0nostjo.

10.2 STANJE DETETA

Kadar se vedemo in ob utimo podobno, kot smo se vedli v otroztvu, smo v stanju deteta. V tem delu naze osebnosti so zabele0ena vsa notranja do0ivjetja, ki smo jih izkusili kot otroci. Gre za ob utenjski koncept o 0ivljenju. Stanje deteta ima ve delov.

10.2.1 SVOBODNO DETE

To stanje okarakterizira spontanost, sproz enost, iskrenost. Svobodno dete poziva k zabavi, k duhoviti in kreativni atmosferi. Tudi SD se lahko manifestira kot pozitivno ali negativno ego-stanje. Pozitivno SD se izra0a v mejah socialno sprejemljivega

vedenja, medtem ko se negativna plat SD izra0a v nevarnem vedenju oziroma na na ine, ki so visoko tvegani za njih same ali za druge (divje dete).

10.2.2 UPORNO DETE

Vedno se pojavlja kot reakcija na tuje zahteve. Ko loveka, ki od nas zahteva neko vedenje, do0ivljamo, upravi eno ali neupravi eno, kot negativno avtoriteto, reagiramo iz stanja UD

To ego-stanje se pojavi 0e v drugem letu otrokove starosti, ko se SD upira neprijetnostim socializacije. Ta trenutek je izredno pomemben za strukturo otrokove bodo e osebnosti in predstavlja vmesno fazo med svobodnim in prilagojenim otrokom. V otroztvu in adolescenci je normalen pojav, medtem ko pri odraslih v glavnem nima pozitivne funkcije. UD ne razlikuje med podrejenostjo in poni0nostjo. e se podredi avtoriteti, v bistvu misli, da se poni0uje.

10.2.3 PRILAGOJENO DETE

Ego-stanje PD je posledica prilagoditve starzevskim zahtevam oziroma socialnim normam. PD ima zdrav odnos do avtoritet in se zna podrediti zaradi samospoztovanja in spoztovanja drugega. Zna tolerirati frustracije in lahko vzdr0i neprijetnosti na poti k dolgoro nim ciljem. Povezano je z delovnimi navadami, z disciplino in samodisciplino. To velja za pozitivno PD, medtem ko ima negativno PD ve mo0nih oblik, od pretirano socializiranih do slabo adaptiranih, ko so prepri ani, da niso OK. Negativna stanja PD so posledica vzgoje skozi negativne KR ali NR.

10.3 STANJE ODRASLEGA

Ego-stanje odraslega se za ne razvijati najkasneje v otrokovem osebnostnem razvoju. Na osnovi informacij, ki jih dobiva iz okolja, in s pomo jo lastnih izkuzenj gradi svoje stanje odraslega. Bolj ko so informacije to ne, diferencirane in natan ne, boljzi rezevalci problemov smo v 0ivljenju. Kadar torej logi no razmizljamo, uporabljamo ustrezne informacije, zbiramo dejstva in vrednotimo rezultate, smo v stanju odraslega. Prevladuje razum in ne ustveno odzivanje. Je realni miselni koncept o 0ivljenju. Z drugimi komuniciramo s pozicije medsebojnega spoztovanja, vzpostavljamo korektne partnerske odnose, se dogovarjamo in usklajujemo.

Stanje odraslega je lahko le pogojno negativno, ko je uporabljeno v neprimerni situaciji, kadar npr. v situaciji, ko bi morali zavzeti pozicijo mo i in komunicirati iz roditelja, ne reagiramo iz potrebe hierarhije, temve vzpostavimo enakopraven partnerski odnos. Ko npr. z majhnim otrokom ravnamo kot z malim odraslim, s imer nanj prelagamo preveliko odgovornost, ki je ne zmore sprejeti.

11 MENJAVE IN DELOVANJE EGO-STANJ

Za uspešno medsebojno komunikacijo je potrebna ustrezna izbira delujo ega ego-stanja.

Kadar izberemo ego-stanje na osnovi realne ocene situacije in ne na osnovi nau enih in pogosto neu inkovitih zastarelih vzorcev vedenja, bomo svojo komunikacijo vodili mi. Zato potrebujemo mo nega odraslega, ki odlo a, kateri odziv je najbolj primeren – ali iz roditelja, deteta ali odraslega ego-stanja. Odrasli naj bo moderator ego-stanj. Takrat vemo, kaj se dejansko dogaja v komunikaciji, sposobni smo analize, nadzora in imamo zato odli no prednost.

Zakaj je v stanju odraslega v asih teoko ostati?

Ostali dve stanji sta razvojno starejzi, zato je v njih spravljenno veliko ve zapisov, ki smo jih nezavedno shranjevali v svoj spomin. Zaradi ustev imata mo nejzo energijo. Da bo odraslo ego-stanje prevladovalo med njima, ga je potrebno utrjevati in razvijati.

Kako to dosehamo?

- Prepoznati moramo svoji stanji roditelja in deteta,
- z analizo trenutne situacije, z vprazanji, kaj se tu dogaja,
- s samoanalizo nazih preteklih, uspeznih in neuspeznih izkuzenj,
- s zirjenjem svojega referen nega okvirja, z ob asnim iz enjem zablod,
- z razumevanjem in toleriranjem ego-stanj sogovornikov,
- v konfliktnih situacijah se vzdr0imo pretiranih ustvenih odzivov.

Ljudje, ki imajo vsa tri ego-stanja uravnate0ena, delujejo iz vseh treh, ne da bi posamezno prevladalo ali prekrivalo drugega. Nobeno ego-stanje ni boljze ali slabze oziroma bolj ustrezno. Vsa tri so potrebna za uravnate0eno in u inkovito medsebojno komuniciranje. Cilj osebnostnega zorenja je v integriranem odraslem, ki ga lahko dose0emo z delom na sebi, pod katerim razumemo tudi zaklju evanje nalog iz preteklosti in raz iz evanje z lastnimi zablodami.

11.1 TRANSAKCIJE MED EGO-STANJI

Najmanjza enota komunikacije je transakcija, ki je sestavljena iz dra0ljaja in odgovora nanj. Nekomu pozljemo sporo ilo, ki ga sprejme, po svoje interpretira in nanj odgovori. Medsebojna komunikacija poteka med ego-stanji sogovornikov.

Katero ego-stanje kli em oziroma 0elim?

KR kli e KR ali PD

NR kli e NR ali PD

PD kli e NR ali PD

UD kli e NR ali UD

O kli e O

SD kli e SD

11.1.1 VZPOREDNE TRANSAKCIJE

Kadarkoli dobimo odgovor iz nagovorjenega ego-stanja, govorimo o vzporednih transakcijah. Odgovori so pri akovani, zato te e komunikacija gladko ali tako dolgo, dokler 0elimo vzpodbude izmenjevati. Transakcije roditelj–roditelj, dete–dete in roditelj–dete so obi ajno ustveno obarvane, lahko tudi z neprijetnimi ustvi, medtem ko so komunikacije med stanjema odrasli–odrasli razumne in nekonfliktne.

11.1.2 KRI0NE TRANSAKCIJE

O kri0nih transakcijah govorimo, kadar odziva ne dobimo iz 0elenega oziroma pri akovanega ego-stanja. Komunikacija zato zastane, prekinitev lahko preraste v konflikt. O tem, ali bomo sami kri0ali transakcijo ali kako bomo odgovorili v pogovoru, kjer sogovornik odgovori s kri0no transakcijo, odlo amo sami. Predvsem od tega je odvisno, ali bo pogovor zazel v konflikt ali bomo uspeli tega ustrezno reziti.

Lahko pa tudi zavestno stopimo v kri0no transakcijo, kadar poskuzamo sogovornika, ki nastopa iz roditelja ali deteta, pripraviti do reagiranja iz njegovega ego-stanja odraslega.

11.1.3 PRIKRITE TRANSAKCIJE

Kadar poziljamo dvojno sporo ilo, eno na socialnem nivoju in je jasno povedano in drugo na psiholozkem in je skrito, govorimo o prikriti transakciji. Eno torej govorimo, drugo pa mislimo. Prikriti del sporo ila izrazimo z neverbalno govorico. Prikrto sporo ilo na psiholozki ravni je mo nejze od socialne ravni, zato ljudje praviloma reagiramo na tisto, kar je prikrto, in ne na tisto, kar je bilo povedano.

Kako bomo reagirali na prikrte transakcije, je seveda odvisno od posameznika. Najprej od tega, kako je sporo ilo zaznal in interpretiral. Razlagamo si ga odvisno od svojih referen nih okvirov in naze osnovne naravnosti. Ker so neverbalni znaki ve pomenski, to ze pogojuje razli no odzivnost.

Obi ajno je skrito sporo ilo namenjeno roditelju ali detetu, socialno pa odraslemu ego-stanju. V poklicnih odnosih na prikrte transakcije praviloma ne odgovarjamo. Odgovorimo iz ego-stanja odraslega ali pa jih preslizimo.

12 TEMELJNI ODNOSI MED POSAMEZNIKOM IN SOCIALNO SITUACIJO

Svojo uinkovitost v medsebojnih odnosih lahko poveamo, e se zavedamo, kako se v tem odnosu vedemo. Veliko je vedenj, ki jih pri sebi niti ne opazimo oziroma prepoznamo in jih zato tudi ne moremo kontrolirati, opazijo pa jih nazi sogovorniki.

		MENI	
		ZNANO	NEZNANO
DRUGIM	ZNANO	JAVNO, SVOBODNO, ODKRITO	SLEPO
	NEZNANO	PRIKRITO	NEZAVEDNO

Kako dose i u inkovito komunikacijo? Tako da ve amo polje svojega javnega in odkritega delovanja. To dose0emo tako, da:

- sogovornikom poka0emo in povemo to, kar utimo in mislimo,
- sprejemamo mnenja drugih o nas samih,
- se poglobimo v spoznavanje lastnih ob utij in razmizljanj.

13 OSEBNOSTNE NARAVNANOSTI

Na komunikacijo z drugimi ljudmi pomembno vpliva naza lastna naravnkost. To je na in, kako ob utimo in doivljamo sebe in druge ljudi. Dolo a, ali sebe in druge doivljamo kot spoztovanja vredna bitja.

Poznamo 4 temeljne naravnosti oziroma poloaje.

- + jaz nisem OK ti si OK	+ + jaz sem OK ti si OK
- - jaz nisem OK ti nisi OK	+ - jaz sem OK ti nisi OK

Za vsak temeljni poloaj je zna ilen vzorec prepri anj, doivljanj, ustvovanj in vedenj.

Kakzen je naz osnovni ivljenjski poloaj, je odvisno od ve dejavnikov. Poleg dednega je bistven vpliv intimnega okolja v zgodnjem otroztvu. Starzi ali drugi pomembni odrasli so s svojim odnosom in informacijami o nas samih in o drugih vplivali na oblikovanje nazega osnovnega odnosa do sebe in soljudi. Poleg tega so imele dolo en vpliv na oblikovanje in utrjevanje ivljenjskih pozicij tudi naze kasnejze aktivnosti in izkuznje v razli nih socialnih odnosih (zola, okolica, delovno okolje).

Vzpostavljanje enakovrednega ali partnerskega odnosa z okoljem (++)

V pozitivno naravnem ivljenjskem poloaju so ljudje optimisti ni, zadovoljni in samozavestni. as izrabljajo ustvarjalno, uspešno navezujejo in vzdrOujejo socialne odnose. V vsaki situaciji vidijo in iz ejo priloOnost za doseganje svojih ciljev, krmilo svojega ivljenja imajo trdno v svojih rokah. Prepri ani so, da lahko s svojo aktivnostjo vplivajo na spreminjanje sveta okoli sebe. V ivljenju imajo veliko moOnosti za uspeh.

Ko tako zaupamo sebi in drugim, se po utimo osvobojeni osnovnih in nepotrebnih zavor. Smo v poloaju ivljenjskih zmagovalcev, ki dobro shajajo s seboj in z drugimi, zato lahko konstruktivno izkoristimo svoje potenciale in dosegamo zastavljene cilje. Poznamo svoje mo ne strani kakor tudi svoje zibkosti.

Delovanje iz naravnosti ++ omogo a enakopravno sodelovanje, spoztovanje osebnosti vseh, konstruktivno obvladovanje ciljev ter ohranjanje notranjega ravnovesja tudi v trenutku doivljanja za asnega neuspeha. Gre za poloaj sprejemanja, ko shajamo s seboj in z drugimi.

Vzpostavljaj ve vrednega odnosa z okoljem (+.)

V tem položaju o drugih razmišljamo kot o manjvrednih, nesposobnih in preziranih vrednih posameznikih, ki jim ne gre zaupati. Ti ljudje se nagibajo k dogmatskim stalištem in pogledom ter so prepričani, da so le njihova mnenja in ocene pravilni. Druge ljudi pogosto ponižujejo, so pretirano tekmovalni in napadalni ter se precenjujejo. Nenehno so na vse okoli sebe jezni, ker so prepričani, da jim ravnost nesposobnost teh ljudi preprečuje doseči svoje visoko postavljene cilje. Spremembe zahtevajo predvsem od drugih, o spreminjanju sebe ne razmišljajo. eprav se visoko cenijo, so v življenju največkrat neuspešni.

Ta položaj pogosto imenujemo paranoi ni, ker so osebe v tem položaju lahko pretirano nezaupljive, občutljive in celo sovrašne. Zaničajo osebne težave, se po utijo ogoljufane in zato pogosto reagirajo z jezo in nezadovoljstvom. Delujejo vsiljivo in žaljivo. Njihova negativna naravnost do drugih jim preprečuje, da bi sprejeli kakršne koli pozitivne spodbude.

Gre za agresivni položaj. Njihovo otroštvo velikokrat razkriva različne intenzivne oblike zlorab in trpinčenja. Doživeli so grobost, zato znajo tudi samo grobo in surovo vračati udarce.

Vzpostavljaj manjvrednega odnosa z okoljem (.+)

Ljudje v tem položaju o drugih menijo, da so ve vredni, sposobnejši, boljši, zato se sami po utijo klavrno in neprimerni za uspešno delo. So pesimisti, pri delu se po utijo nesposobne in se drugim izrazito podrejajo. Pogosto se ponižujejo, neradi sprejemajo pozitivne spodbude, pohvalam ne verjamejo. eprav jih nenehno izbejajo, se jim zdijo sumljive. Radi prevzemajo vlogo Ortve. Vsakodnevno doživljajo strah, so tesnobni, vedo, da nimajo krmila življenja v svojih rokah.

V svojih različnih življenjskih okoljih in odnosih so bolj ali manj odvisni od drugih ljudi. Spremembe se bojijo, zato raje vztrajajo v nezadovoljnih odnosih, kot pa da bi se lotili novih. V življenju občasno niso uspešni, pogosto jih skrbi odobravanje drugih, zato nenehno izbejajo zagotovila in priznanja iz okolice. Gre za depresivni položaj.

Vzpostavljaj brezvrednega odnosa z okoljem (. .)

Ta položaj je značilen za ljudi, prepričane, da preprosto ne morejo zmagati, da življenja enostavno ni vredno živeti. Pogosto razmišljajo o smislu svojega obstoja. So negativno naravnani do svojega lastnega bistva in do drugih. So nezaupljivi in velikokrat obupani. To jih vodi v malodušje, zato ne za nejo ni esar spreminjati. S problemi se ne spopadajo, temveč se prepustijo usodi.

Gre za tipičen položaj življenjskega poraženca, prepričanega, da niti sam niti kdo drug ne more vplivati na potek dogodkov. Ljudje v teh položajih se po utijo, da v odnosih ne napredujejo, ker tako ali tako ni nič vrednega in dragocenega. S takim odnosom lahko tudi drugim preprečujejo doseganje uspehov. Gre za činičen položaj.

Ko lovek v zgodnjem otroztvu zavzame temeljni 0ivljenjski polo0aj, se za ne nagibati k selektivnemu dojemanju sveta, in sicer tako, da utrjuje izbrani polo0aj. Dejansko ve ina ljudi ni utrjenih v enem samem polo0aju, temve se gibljejo od enega k drugemu glede na svojo trenutno situacijo in glede na ljudi, s katerimi so v kontaktu. V odnosu do partnerja lahko zavzamemo npr. podrejen, manjvreden polo0aj, medtem ko smo v odnosu do podrejenih lahko v ve vrednem polo0aju.

Te za asne pozicije, ki jih izbiramo glede na zastavljene cilje in za katere smo prepri ani, da jih lahko dosehamo le na izbrani na in, imenujemo situacijski polo0aji.

Vendar pa je ena od mo0nih pozicij tista, v kateri se najboljše po utimo ali smo najbolj navajeni in smo zato v njej najbolj pogosto. To je naz temeljni 0ivljenjski polo0aj.

Polo0aj samospoztovanja in spoztovanja drugih je osnovni model za konstruktivno in zdravo medsebojno komuniciranje. Ta je zna ilna za odraslega zrelega loveka. Tudi e naze dosedanje izkuznje niso oblikovale take naravnosti, se zanjo lahko zavestno odlo imo, ko lo imo loveka kot bitje od njegovega vedenja.

Do nesprejemljivega vedenja smo torej kriti ni in tudi samokriti ni, kar pa ne pomeni, da moramo druge ali sebe razvrednotiti kot vredna lovezka bitja, ko nam spodleti pri doseganju zastavljenih ciljev. Poznavanje koncepta OK-pozicij pomaga ljudem, da pove ajo svojo ustveno in socialno inteligenco, ki sta nujni za uspešno komunikacijo.

Zavestno se postavite v polo0aj ++. Za za etek to enostavno dose0ete s spremembo telesne govornice: zavzemite pokon no in odprto dr0o, kontrolirano mimiko, imejte odprt in jasen pogled. S asoma to postane avtomatizem v obnazanju, postopoma se pridru0ijo tudi pozitivni ob utki, predvsem zaradi odziva okolice, vse to pa vodi k hitrejšemu spreminjanju neustrezne naravnosti.

14 REFEREN NI OKVIR

Temeljni koncept za delo z ljudmi je referen ni okvir, ki je naza psiholozka predstava o realnem svetu. Lahko je bolj ali manj objektivna in skladna z resni nim svetom. Referen ni okvir (RO) je naz notranji psiholozki zemljevid, naza psiholozka preslikava realnosti.

Na osnovi referen nega okvirja dolo amo opa0enim pojavom pomen in pomembnost. Bolj kot je natan en, to en in definiran, bolje poznamo sebe in druge in bolje se v svetu znajdemo. Bolj ko imamo realne zapise in predstave, bolje smo svetu prilagojeni.

SVET
JAZ
DRUGI

eprav gre za jasno razliko med realnim svetom in nazim dojemanjem sveta, ljudje obi ajno te razlike ne uvidimo, za nas je to realen svet, skozi katerega nas RO vozi kot avtomatski pilot. Seveda predstavlja ta na in do0ivljanja sveta manjzo oviro, e imamo to ne slike realnosti, ve ji problem nastane, kadar so napa ne. V tem primeru sklepamo, da s svetom ali pa z ljudmi, ki se ne vklopijo v naz zemljevid, nekaj ni v redu. Zato od drugih pri akujemo in jih silimo, da se spreminjajo in prilagodijo nazemu RO. Svet 0elimo spremeniti po svojih predstavah.

Vedno se vedemo skladno z logiko naze lastne predstave sveta. Kadar 0elimo razumeti vedenje drugih, moramo najprej spoznati logiko njihovih referen nih okvirjev.

14.1 RAZVOJ IN SPREMINJANJE REFEREN NEGA OKVIRJA

Ob rojstvu smo nepopisan list, na svet prenesemo le genske zapise. Ker smo v zgodnjem otroztvu najbolj plasti ni, gnetljivi, do0ivljamo hiter razvoj RO. Pri ztirih letih imamo 0e oblikovan bazi en RO, ki obsega osnovne predstave o sebi in svetu. Tedaj 0e opazimo samopotrjevalni RO . selektivno zaznavamo realnost, hitreje zaznamo, kar potrjuje naz RO, in spregledamo, kar ni v skladu z njim. S asoma postaja RO vedno bolj toga struktura, na katero drugi vedno te0je vplivajo. Njegov razvoj nikoli ne preneha, se pa zelo upo asni.

RO lahko spreminjamo le s svojo odlo itvijo, kadar:

- dobimo nove informacije (preko izobra0evanja 0);
- imamo 0eljjo po spremembah zaradi monotonosti v 0ivljenju;
- nas na nujnost po spremembah opozarjajo ponavljajo e se negativne izkuznje ali 0ivljenjske krize (stalni konflikti z drugimi, huda bolezen, izguba slu0be, lo itev 0).

Diferenciacija RO je proces, ki se odvija celo 0ivljenje oziroma dokler se intelektualno razvijamo. Praviloma imamo RO dobro diferenciran na poklicnem podro ju, na podro jih, ki so pomembna za kvalitetno 0ivljenje, pa bistveno manj.

Bolj ko je RO diferenciran in usklajen z realnostjo, bolje lovek razume sebe in druge, bolj je prilagodljiv in zato njegovo vedenje bolj ustreza dejanski situaciji.

Obstajajo ljudje z zelo togim RO. To so zelo na elni ljudje, ki se svojih principov in na el dr0ijo za vsako ceno. V njihovih ocenah je veliko stereotipov. Dejstvo je, da je 0ivljenje veliko la0je, e ima lovek posplozitve v svojih predstavah o svetu, zato jih tudi tako radi delamo. Toda enostavno rno-belo slikanje sveta je dale stran od realnega sveta z mnogoterimi niansami.

Nekateri ljudje imajo zelo prilagodljiv RO. Karkoli se jim zgodi, vse sprejmejo brez kriti ne distance. Nimajo oblikovanih lastnih staliz , e pa 0e, jih ne znajo zagovarjati. Pravimo, da se obra ajo po vetru, da so brez vizije in pretirano prilagodljivi trenutnim situacijam.

Najprimernejza je srednja pot. Imeti moramo dovolj stabilen RO z realnimi predstavami, z izdelanim sistemom vrednot, staliz in prepri anj, kar nam omogo a dobro presojanje. Hkrati pa moramo biti dovolj fleksibilni, e vidimo, da naze vedenje ni u inkovito.

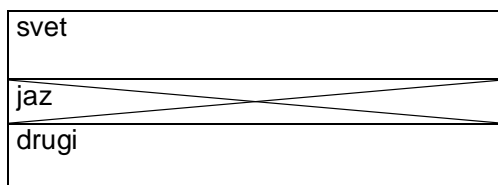
Vedenje in RO

Zna ilnosti nazega vedenja v povezavi z RO lahko opredelimo z naslednjim:

- naze vedenje je funkcija RO,
- vedenje je logi no glede na RO,
- vedenje razumemo, e razumemo logiko RO,
- do sprememb vedenja prihaja s spremembo logike RO,
- ljudje se vedno obnazamo na najboljzi mo0en na in glede na aktivni del RO.

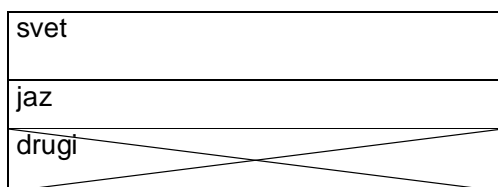
Odpisovanje posameznih polj RO

Ljudje lahko posameznim poljem RO odpizemo pomembnost.



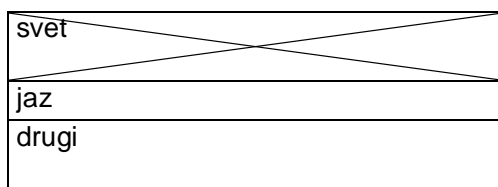
Kadar odpizemo polje jaz, zmanjzamo pomembnost svojih 0elja in potreb, 0elimo predvsem ugajati drugim. Vedenje je ustre0ljivo, izogibamo se konfliktom.

Nau ili smo se ugajati, da bi bili sprejeti.



Kadar odpizemo polje drugi, se nam ne zdi pomembno, kaj si 0elijo drugi in nismo sposobni empatije. Vedemo se egoisti no, smo razvajeni.

Kot otrokom nam je bilo vse dopuz eno ali pa smo bili pogosto zanemarjeni. Da smo pre0iveli, smo morali poskrbeti sami zase.



Kadar odpizemo polje svet, se ne zavedamo pomembnosti situacije, v kateri smo se znazli. Vedemo se socialno nespretno, delujemo nevzgojeno.

Niso nas nau ili, da je potrebno vedenje prilagoditi razli nim socialnim situacijam.

15 OSEBNE IN POKLICNE IDENTITETE

Obi ajno imamo ljudje ve identitet. Smo starzi, sodelavci, partnerji, prijatelji 0 Te psiholozke identitete si zgradimo, ko prevzamemo dolo eno vlogo v 0ivljenju. Pomenijo pa te identitete naze po utje v teh vlogah. Bolj ko smo osebnostno bogati, ve razli nih identitet imamo. Ne glede na ztevilo identitet pa je izredno pomembna vez ina preklapljanja oziroma prehajanja med razli nimi identitetami. Nekateri ljudje te vez ine slabo obvladajo, verjetno zato, ker se v kakzni vlogi ne po utijo najbolje. Pomembno se je zavedati, da je to preklapljanje pomembno tudi za po utje drugih ljudi, s katerimi smo trenutno v kontaktu. Otroci naj dobijo doma starze, partner partnerja in ne zefa. V vsaki identiteti kreiramo razli no vzduzje.

Razlikujemo naslednje identitete.

Zasebna identiteta:

- zasebnost,
- odnosi,
- interesi,
- vrednote,
- staliz a,
- predsodki.

Poklicna identiteta:

- poklicni odnosi,
- poklicne vez ine,
- znanje,

- pristop,
- osebnost.

Na prehodu iz ene v drugo identiteto smo najbolj ranljivi, na tem mostu je največ konfliktov. Zato je potrebno spoštovati vsa preklapljanja pri samem sebi in drugih. Med obema vzdružjema moramo zgraditi čim bolj prepustno membrano, ki mora preprečevati mešanje zasebne in profesionalne klime oziroma vzdružja. Profesionalci ve, koliko časa potrebuje za vklop in izklop iz posameznega vzdružja. Veliko je žalostnih zgodb v družinah, kjer ne znajo odklopiti službe. Delo nosijo domov, vrata službe so samo priprta. Energetsko je to skrajno naporno, stresu dajemo prosto pot. Izogniti se moramo situacijam, ko smo 24 ur na dan v pripravljenosti. Izven delovnega časa se profesionalci vklopi le v primeru kritične situacije.

16 REŽEVANJE MEDSEBOJNIH KONFLIKTOV

Medsebojni konflikti nastopijo v situacijah, v katerih dejanje (uresniitev želje) ene osebe onemogoča, otežuje ali ovira dejanje (uresniitev želje) druge osebe.

Ljudje pogosto razmišljamo, da se moramo medsebojnih konfliktov izogibati, da niso zaželeni. Prevladuje namreč mnenje, da je odsotnost konfliktov znak dobrih medsebojnih odnosov in da so konflikti vzrok za nesoglasje, prepire ipd.

Dejstvo je, da so v medsebojnih odnosih konflikti neizogibni. Vsak od nas ima različne želje in včasih se pa zgodi, da jih zaradi drugih ne moremo izpolniti. Zato moramo razmišljanje »kako preprečevati konflikte« zamenjati z razmišljanjem »kako konflikte konstruktivno reševati«.

Poznamo pet strategij reševanja konfliktov. Za vsako je značilno določeno vedenje, pripravljenost in ustvovanje. Vsaka je uporabna v določenih okoliščinah.

Katero izmed petih strategij bomo izbrali, je odvisno od tega, kako nam je pomembna:

- doseganje osebnega cilja oziroma
- ohranitev dobrih medsebojnih odnosov.

Umik . Želva		
Dosega cilja in ohranitev odnosov nista pomembni.		
Vedenje	Pripravljenost	ustvovanje
Oseba se nagiba k umiku iz konfliktne situacije. Izogiba se sporni temi in tudi osebi, s katero je v konfliktu. Običajno to strategijo uporabljajo osebe, ki prenašajo sporočila nadrejenim, podrejenim ali sodelavcem.	Vsak poskus reševanja konflikta je že vnaprej obsojen na propad ali želi ostati nevtralna.	žalost, depresija

Prevlada . morski pes		
Pomembna je dosega cilja, ne pa ohranitev odnosov.		
Vedenje	Prepri anje	ustvovanje
Oseba poskuza dose i cilj za vsako ceno. Ne zanimajo je potrebe drugih. Se bori in je vztrajna ter napadalna.	Pre0ivijo le najmo nejzi	Jezna na vse, ki so vklju eni v problemsko situacijo.

Prilagajanje . medvedek		
Pomembna je ohranitev odnosov, ne pa dosega cilja.		
Vedenje	Prepri anje	ustvovanje
Oseba se strinja z drugimi. Pomembni so dobri odnosi z drugimi, zato v konfliktu popusti. želi si predvsem, da bi jo drugi imeli radi in pri tem zanemarja pomen zadovoljevanja osebnih ciljev.	Konflikti so zkodljivi za dobre odnose in harmonijo.	Skrb, zaskrbljenost, da ljudje ne bi bili prizadeti.

Kompromis . lisica		
Srednje pomembno je dose i cilj in ohraniti kolikor toliko dobre odnose.		
Vedenje	Prepri anje	ustvovanje
Osebi se zdi pomembno, da vsi dose0ejo osnovne cilje in ohranijo dobre odnose. Je pripravljena sodelovati in delno popuz a.	Da kaj pridobiz, moraz nekaj Ortvovati. Ni ni popolnega, obstaja ve rezitev enega problema.	Mezani ob utki (zadovoljstvo, ker so nekaj pridobili, in 0alost, ker so nekaj izgubili).

Transformacija . sova		
Pomembna je dosega cilja in ohranitev dobrega odnosa.		
Vedenje	Prepri anje	ustvovanje
Oseba ugotavlja vzroke nasprotij, izmenjuje informacije in iz e ustrezne rezitve. Meni, da so cilji in potrebe vseh pomembni in zato ceni vzajemno sodelovanje in	Pot do dobrih odnosov in ciljev vodi skozi tehtanje vzrokov in iskanja rezitev, ki so lahko koristni za vsakogar, ne da bi kdo imel posebne	Zadovoljstvo, ker so dose0eni cilji in utrjeni dobri odnosi.

pomo pri uresni evanju ciljev vsakega posameznika.	pravice ali bil prizadet.	
--	---------------------------	--

Nekaj najobi ajnejzih vzrokov za konflikte:

- neu inkovito komuniciranje,
- razlike v vrednotah, staliz ih in prepri anjih,
- kulturne razlike,
- pravila in predpisi pri delu,
- neustrezno vodenje in uporaba avtoritete,
- »te0ki ljudje«,
- percepcija neenake delitve virov,
- medsebojna trenja,
- razlike v statusu, ugledu, mo i,
- nasprotujo i si cilji.

Konflikti so namre v organizaciji pogosto ventil, skozi katerega se soo ajo in krezejo razli na mnenja in pogledi, kar lahko pripomore k boljzemu in bolj kreativnemu delu v organizaciji. Poleg tega so konstruktivni konflikti za podjetje koristni, ker:

- omogo ajo primerjanje razli nih idej, predlogov, strategij, na rtov,
- z razpravo in pogovorom lahko pripomorejo k urejanju razmer, kar lahko pripomore k mirnejzemu ozra ju in tako potem tudi za ve jo produktivnost organizacije,
- pripomorejo, da se zavemo problemov v odnosu in tega, da jih je potrebno reziti,
- spodbujajo spremembe v odnosu,
- spodbujajo radovednost,
- pove ajo, dvigujejo motivacijo za soo anje s problemi,
- spodbujajo nove interese, so izziv in vnazajo razgibanost v medsebojne odnose,
- pripomorejo k ustreznejzi odlo itvi,
- poglobijo in obogatijo odnos ter utrdijo prepri anje, da je ta dovolj trden, da lahko kljubuje problemom,
- pove ata se medsebojno zaupanje in naklonjenost,
- omogo ajo tudi, da udele0enci v konfliktu bolje spoznajo samega sebe.

Konflikti pa imajo tudi slabe strani. Njihova najve ja negativna posledica je izguba asa (Novak, 2000).

17 ANKETNI VPRAÜALNIK

Predstavljen je anketni vprazalnik, ki je bil dan razli nim skupinam ljudi z razli nimi poklici. Namen anketnega vprazalnika je bil, kako ve ina ljudi reagira ob situacijah, ko pride do konflikta v komunikaciji. Vprazalnik je bil pridobljen iz zapiskov izobra0evanja o rezevanju konfliktov na MNZ. Zajeta je bila splozna populacija ljudi, starih nad 18 let.

Razdeljenih je bilo 200 vprazalnikov, nazaj smo jih pridobili 176. Rezultati ankete so slede i:

- 19,88 % (35) ljudi izhaja iz 0elve,
- 6,83 % (12) ljudi izhaja iz morskega psa,
- 32,95 % (58) ljudi izhaja iz medvedka,
- 14,77 % (26) ljudi izhaja iz lisice,
- 25,57 % (45) ljudi izhaja iz sove.

Razvidno je, da je najve ljudi izhajalo iz strategije medvedka, kar nam pove, da ljudje ho ejo ohraniti dobre odnose bolj kot pa dose i cilj, kar pa lahko pripelje do konfliktne situacije.

18 ZAKLJU EK

Na podlagi anketnega vprazalnika lahko predvidevamo, da ljudje ve jo pozornost namenijo drugim, da bi obdr0ali dober odnos in ne zastavljenemu cilju ali rezevanju konflikta.

Rezevanje konfliktov ni tako enostavno, saj moramo za uspešno rezevanje postati boljši sogovornik, boljši komunikator in nesebi na oseba ter moramo dati drugim enako pot oziroma vedenje. To pa lahko postanemo samo z vajo in z lastno zadovoljivostjo in pomembnostjo. e tega ni, nas bodo drugi nadvladali in prisilili v enako mizljenje, ki pa ni vedno enako.

Dobro je, e na konflikte gledamo kot na probleme, ki jih je mogo e reziti. Vsak med nami ima svojo priljubljeno ali priljubljene strategije rezevanja konfliktov. V konfliktni situaciji se lahko umaknemo, se skuzamo prilagoditi drugim ljudem, lahko sklepamo kompromise, skuzamo vsiliti svoje poglede in rezitve ali pa sodelujemo pri oblikovanju skupnih rezitev.

Pomembno je, da konflikte rezujemo sproti in poskuzamo iz tega pridobiti, kar je najbolje, da iz vsega izstopimo bogatejši za izkuznjo in znanje.

Komuniciranju in rezevanju konfliktov bi bilo potrebno v organizacijah posve ati ve asa oziroma pozornosti. Omogo eno bi bilo lahko letno izobra0evanje iz te tematike ali medsebojna soo anja s konfliktnimi osebami, saj iz rpavajo ljudi in s tem tudi uspeznost organizacije. Potrebno se je veliko pogovarjati in zahtevati povratne informacije, kar pa dandanes veliko vodilnih ne zahteva.

Pri uspeznih organizacijah je veliko asa namenjenega rezevanju konfliktov in dobrim medsebojnim odnosom, saj vedo, da zadovoljstvo zaposlenih pripelje do uspeznosti organizacije. Tako bi bilo potrebno konflikte redno in sproti rezevati, da bi bili ljudje zadovoljni in bi vedeli, da jih drugi razumejo in da so tudi sami razumljivi drugim.

Zlato pravilo je, da vaja dela mojstra in e veliko delamo na pogovorih in razumevanju drugih, lahko re emo, da izboljšujemo obvladovanje sebe in drugih. Zelo je to pomembno pri vodilnem kadru, je klju nega pomena za zadovoljstvo podrejenih.

Na koncu bi omenili le, da moramo najprej sprejeti sebe kot celovito osebnost s pomanjkljivostmi in napakami , saj bomo le tako lahko sprejeli tudi druge.

LITERATURA IN VIRI

Interni dokumenti

MNZ Policijska akademija (2009). Delovno gradivo s seminarja: *Komunikacija in obvladovanje konfliktov*.

Knjige:

Bo0idar Novak s sodelavci (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Mo0ina, S. et al. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.

Spletne strani:

<http://www.svetujem.com>, 29. 3. 2011

PRILOGA Ě ANKETNI VPRAĚALNIK

ANKETNI VPRAĚALNIK O STRATEGIJI REĚEVANJA KONFLIKTOV

Pred seboj imate pregovore in trditve, ki se nanazajo na razli ne strategije rezevanja konfliktov. Vsak pregovor oz. trditev pazljivo preberite, presodite, kako pogosto v konfliktnih situacijah delujete na opisan na in in ozna ite ustrezno ztevilto to k.

PREGOVOR ALI TRDITEV	TAKO DELUJEM				
	Skoraj vedno	Zelo pogosto	V asih	Redko	Skoraj nikoli
1 La0je je prepre iti prepir, kot pa se iz njega umakniti.	4	3	2	1	0
2 e ne morez pripraviti drugega, da bi mislil tako kot ti, ga prisili, da stori tako, kot ti misliz.	4	3	2	1	0
3 Prijazne besede zmeh ajo trda srca.	4	3	2	1	0
4 Popraskaj me po hrbtu in jaz bom popraskal tebe.	4	3	2	1	0
5 Pridi in se bova pogovorila.	4	3	2	1	0
6 V prepiru je najmodreji tisti, ki prvi utihne.	4	3	2	1	0
7 Mo vedno zmaga nad pravico.	4	3	2	1	0
8 Gladke besede zgladijo pot.	4	3	2	1	0
9 Bolje pol hleba kot ni .	4	3	2	1	0
10 Resnica je v znanju in ne v mnenju ve ine.	4	3	2	1	0
11 Kdor pravo asno pobegne iz boja, ostane 0iv, da se lahko znova bori.	4	3	2	1	0
12 Dober zmagovalec je tisti, ki po0ene nasprotnika v beg.	4	3	2	1	0
13 Ubij svojega nasprotnika s prijaznostjo.	4	3	2	1	0
14 Poztena delitev ne povzro a sporov.	4	3	2	1	0
15 Nih e nima dokon nega odgovora, toda vsak prispeva koz ek.	4	3	2	1	0
16 Izogibaj se ljudi, ki se ne strinjajo s teboj.	4	3	2	1	0
17 Tisti, ki verjame v zmago, tudi zmaga.	4	3	2	1	0
18 Prijazne besede so veliko vredne in ne stanejo dosti.	4	3	2	1	0
19 Najbolj pravi no pravilo je »zob za zob«.	4	3	2	1	0
20 Samo tisti, ki se je pripravlj en odre i svojega monopola na resnico ima	4	3	2	1	0

lahko korist od resnic, ki jih zastopajo drugi.					
21 Izogibaj se prepirljivim ljudem, ker ti bodo zagrenili Oivljenje.	4	3	2	1	0
22 lovek, ki je odlo en, da ne bo pobegnil, po0ene v beg nasprotnika.	4	3	2	1	0
23 Prijazne besede zagotavljajo skladnost.	4	3	2	1	0
24 »Darilo za darilo« dela dobre prijatelje.	4	3	2	1	0
25 Pridi na dan s svojimi konflikti in se soo i z njimi. Samo tako boz odkril najboljzo rezitev.	4	3	2	1	0
26 Najboljzi na in za rezevanje konfliktov je, da se jim izognez.	4	3	2	1	0
27 Polo0i nogo tja, kjer nameravaz stati.	4	3	2	1	0
28 Prijaznost zmaguje nad jezo.	4	3	2	1	0
29 Bolje je, da dobiz del tega, kar si Oeliz, kot da ne dobiz ni esar.	4	3	2	1	0
30 Iskrenost, poštenost in zaupanje premikajo gore.	4	3	2	1	0
31 Ni ni tako pomembnega, da bi se za to spla alo boriti.	4	3	2	1	0
32 Na svetu sta dve vrsti ljudi: zmagovalci in pora0enci.	4	3	2	1	0
33 e vas kdo udari s kamnom, ga udarite s koz kom vate.	4	3	2	1	0
34 Kadar oba popustita za polovico, je poravnava poztena.	4	3	2	1	0
35 Vrtaj in vrtaj in nazel boz resnico.	4	3	2	1	0

To kovanje:

Pod zaporedno ztevilko trditve oziroma pregovora vpizite dobljeno ztevilko to k. Skupno ztevilko to k pri posameznem stilu ka0e na pogostost stila, ki ga uporabljate. Najve je ztevilko to k je znak prevladajo ega stila, ostalo ztevilko to k pri dolo enem stilu pa pogostost uporabe dolo enega stila.

¥t. to k

ŽELVA	1	6	11	16	21	26	31	
¥t. to k								
MORSKI PES	2	7	12	17	22	27	32	
¥t. to k								
MEDVED	3	8	13	18	23	28	33	
¥t. to k								
LISICA	4	9	14	19	24	29	34	
¥t. to k								
SOVA	5	10	15	20	25	30	35	
¥t. to k								