



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Ekonomist

Modul: Organizator podjetništva in trženja

ASERTIVNA KOMUNIKACIJA NA DELOVNEM MESTU

Mentorica: Ana Peklenik, prof.
Lektorica: Lucija Hrženjak

Suzana Tomažič

Kranj, september 2018

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Ani Peklenik, prof., za strokovno vodenje, uporabne nasvete in vso pomoč pri nastajanju diplomskega dela.

Zahvala gre tudi sodelavcem, ki so z izpolnjevanjem vprašalnika pomagali pri izvedbi diplomske raziskave.

Še posebej pa se zahvaljujem mojim otrokom, Petri, Tini in Domnu, za vso pomoč in da ste verjeli vame.

IZJAVA

»Študentka Suzana Tomažič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Ane Peklenik, prof.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V poslovnem svetu in tudi v zasebnem življenju ima komunikacija zelo velik pomen. Uspešna komunikacija je pogoj za osebno zadovoljstvo in dobro počutje, še posebej v poslovnem okolju pa velja, da učinkovita komunikacija prinaša dobre rezultate in napredek.

V diplomskem delu predstavimo način komunikacije, ki velja za najbolj učinkovitega, to je asertivni način komunikacije. Gre za sposobnost sodelovanja z drugimi na način, ki upošteva pravice in mnenja drugih, vendar ob hkratnem zavedanju lastnih potreb, želja in interesov. Asertivni način smo opredelili zlasti kot nasprotje pasivnemu in agresivnemu načinu komunikacije. V diplomskem delu smo pokazali, da asertivna komunikacija pozitivno vpliva na učinkovitost interakcije in ustvarja dobre rezultate, saj izboljša odnose, povečuje samozavest in omogoča odnose, v katerih sta prisotna zaupanje in spoštovanje. Vse to pa pri delu s strankami vodi do boljših rezultatov.

KLJUČNE BESEDE

- komunikacija
- asertivna komunikacija
- poslovna komunikacija
- konflikt

ABSTRACT

Communication is very important in the business world, but it also has a great influence on our private lives. Good communication leads to personal satisfaction and well-being. In the business environment effective communication brings good results and progress.

In this diploma work, we present the mode of communication that is considered to be the most effective – the assertive way of communication. It means we have the ability to cooperate with others while taking into account our own rights and opinions, but we still respect rights and opinions of others. In the diploma work we have shown that assertive communication has a positive influence on the effectiveness of interaction and creates good results by improving relationships, trust and self-esteem. Therefore all this leads to better results in the field of working with customers.

KEYWORDS

- communication
- assertive communication
- business communication
- conflict

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge	1
1.3	Predstavitev okolja	2
1.4	Predpostavke in omejitve	2
1.5	Metode dela	2
2	POMEN KOMUNIKACIJE	3
2.1	PROCES IN CILJ KOMUNICIRANJA	3
2.2	UČINKOVITA KOMUNIKACIJA	4
2.3	NEVERBALNA KOMUNIKACIJA	7
2.4	USPEŠNA POSLOVNA KOMUNIKACIJA	8
3	ASERTIVNOST	10
3.1	POJEM ASERTIVNOSTI.....	10
3.2	ASERTIVNA KOMUNIKACIJA	13
3.3	TEHNIKE ASERTIVNE KOMUNIKACIJE	16
4	KONFLIKTI	18
4.1	POMEN IN NEIZBEŽNOST KONFLIKTOV	19
4.2	STRATEGIJE REŠEVANJA KONFLIKTOV.....	21
4.3	PROCES KONSTRUKTIVENGA REŠEVANJA KONFLIKTOV	23
5	LASTNA RAZISKAVA	24
5.1	Cilji raziskave.....	24
5.2	Metode raziskovanja	25
5.3	Analiza rezultatov raziskave.....	25
5.4	Testiranje hipotez in sklepane ugotovitve raziskave.....	40
5.5	Predlogi za izboljšave	42
6	ZAKLJUČEK.....	42
	LITERATURA IN VIRI	44
	PRILOGA.....	47

KAZALO SLIK

Slika 1: Strategije reševanja konfliktov	24
--	----

KAZALO TABEL

Tabela 1: Stopnja pomnjenja informacij	6
Tabela 2: Pomnjenje glede na vrsto percepcije in čas	6
Tabela 3: Submisivno, asertivno in agresivno vedenje	13
Tabela 4: Situacija kot konflikt ali problem	21
Tabela 5: Naravnost k tipu komunikacije	28
Tabela 6: Situacija 1	30
Tabela 7: Situacija 2	32
Tabela 8: Situacija 3	33
Tabela 9: Situacija 4	34
Tabela 10: Situacija 5	35
Tabela 11: Situacija 6	36
Tabela 12: Situacija 7	37
Tabela 13: Situacija 8	38

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol	26
Graf 2: Starost	26
Graf 3: Število let na delovnem mestu	27
Graf 4: Naravnost k tipu komunikacije	29
Graf 5: Situacija 1	31
Graf 6: Situacija 2	32
Graf 7: Situacija 3	34
Graf 8: Situacija 4	35
Graf 9: Situacija 5	36
Graf 10: Situacija 6	37
Graf 11: Situacija 7	38
Graf 12: Situacija 8	39
Graf 13: Ocena asertivnosti	39

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Komunikacija je bistveni del našega življenja in je ena izmed najpomembnejših sposobnosti, ki jih posameznik lahko razvije. Sposobnost spretnega komuniciranja nam omogoči, da dosegamo cilje in se izognemo nesporazumom in sporom. V poslovnem svetu je učinkovita komunikacija še toliko bolj pomembna, saj je ključ do uspešnosti in napredka.

Komunikacija je lahko uspešna ali neuspešna. Z neuspešno komunikacijo spodbujamo konflikte in sovražne odnose. Pri uspešni komunikaciji pa izhajamo s stališča, da spoštujemo sebe in sogovornika. Gre za komunikacijo, pri kateri se izražamo vljudno, jasno in odločno. To odločnost imenujemo asertivnost. V diplomskem delu bomo predstavili asertivno komunikacijo na delovnem mestu, na katerem se srečujemo s strankami.

Asertivna komunikacija se nanaša na zmožnost govoriti in sodelovati z drugimi na način, ki upošteva pravice in mnenja drugih, vendar ob hkratnem zavedanju lastnih potreb, želja in interesov. Asertivnost v veliki meri izboljšuje učinkovitost interakcije in ustvarja pozitivne rezultate, saj izboljša odnose, povečuje samozavest, zmanjša stres in predvsem ohranja spoštovanje ter samospoštovanje. Vendar asertivnega sloga komunikacije običajno ne uporabljamo intuitivno, saj se bolj pogosto zatečemo k pasivnemu ali agresivnemu načinu komunikacije. Komunikacijskih veščin se je mogoče naučiti in jih uporabljati tako v vsakdanjem življenju kot na poslovnem področju. Tudi asertivnosti se je mogoče priučiti in dosegati boljše počutje ali poslovne rezultate.

Danes vedno več strank zahteva več pozornosti, ustrežljivosti, strokovnega znanja in potrpežljivosti. Zato želimo podati predloge za izboljšanje komunikacije v smeri asertivnosti.

1.2 CILJI NALOGE

Osnovni namen diplomskega dela je predstaviti asertivni način komunikacije in preveriti, v kolikšni meri je takšen slog prisoten na delovnem mestu, na katerem se srečujemo s strankami. Obstaja več različnih načinov, ki se jih poslužujejo zaposleni v interakciji s strankami – pri tem omenjamo predvsem pasivni, agresivni in manipulativni pristop kot nasprotje najučinkovitejšemu, to je asertivnemu slogu komuniciranja.

Cilj diplomskega dela je z raziskavo ugotoviti, katera oblika komunikacije je pri delu s

strankami najpogostejša – torej, ali zaposleni v največji meri uporabljajo pasivni, ali agresivni, ali asertivni slog komunikacije. Cilj je tudi oceniti, koliko zaposleni poznajo in razumejo pojem asertivnosti, in ugotoviti, od česa je odvisna raven asertivnosti. Želimo ugotoviti, ali na asertivno vedenje vpliva dejavnik, kot je spol.

Cilj naloge je tudi na podlagi ugotovljenih dejstev in spoznanj podati konkretna priporočila ter predloge, s katerimi je mogoče izboljšati komunikacijo na delovnem mestu, pri čemer se izboljšanje stanja nanaša na dvig ravni asertivnega vedenja in komunikacije.

1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

V diplomskem delu predstavljamo delo na bančnem okencu. Pri tem delu se nenehno srečujemo s strankami, zato je pomembno, da je komunikacija čim bolj premišljena in uspešna. Delo s strankami je čedalje bolj zahtevno, saj živimo v okolju, v katerem sta prisotna stres in nenehno hitenje, poleg tega pa obstaja tudi močna konkurenca na poslovnem področju.

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Poglavitna predpostavka diplomskega dela je, da večina zaposlenih pri delu s strankami ne pozna in ne uporablja asertivnega načina komunikacije. Pri komunikaciji uporabljajo več načinov komunikacije, ki se med seboj prepletajo. V mnogih situacijah pa so zaposleni premalo odločni, jasni in ne obvladujejo pogovora. V konfliktnih situacijah se pogosto odločijo, da prevzamejo pasivno ali agresivno vedenje. Asertivni način, pri katerem se izražamo neposredno, jasno in samozavestno in pri katerem so upoštevani interesi ter pravice vseh vpletenih, je pri vsakdanjem delu z ljudmi manj prisoten.

HIPOTEZE

1. Zaposleni se v večini primerov ne poslužujejo asertivnega načina komunikacije.
2. Zaposleni ne poznajo pomena besede asertivnost.
3. Zaposleni v konfliktnih situacijah bolj pogosto uporabljajo agresivni ali pasivni način komunikacije.
4. Moški se pogosteje od žensk vedejo asertivno.

1.5 METODE DELA

V diplomskem delu so bile uporabljene različne metode dela. V teoretičnem delu smo uporabljali analitično, opisno in primerjalno metodo – tu gre predvsem za opis pojmov,

povezovanje in primerjanje različnih ugotovitev, stališč in mnenj avtorjev strokovne literature na tem področju. Upoštevali smo domačo in tujo literaturo ter spletne vire.

Praktični del diplomskega dela vsebuje raziskavo, ki smo jo izvedli s pomočjo anketnega vprašalnika. Ugotovitve raziskave izhajajo iz analize pridobljenih podatkov. Te smo tudi grafično ponazorili.

2 POMEN KOMUNIKACIJE

Komunikacija je osnovna veščina, ki jo ljudje nenehno uporabljamo v interakciji z drugimi. Tako tesno je vključena v naše življenje, da jo imamo za nekaj samoumevnega in jo uporabljamo intuitivno. Prav zato se običajno niti ne zavedamo, kako velik vpliv ima komunikacija na naše življenje, na odnose, počutje in uspešnost v zasebnem ali poklicnem življenju.

Uspešne komunikacije se je mogoče naučiti in prilagoditi svoje vedenje tako, da dosegamo boljše rezultate. Veliko strokovne literature obravnava problem, kako usvojiti tehnike uspešne komunikacije, tako verbalne kot neverbalne. V tem poglavju diplomskega dela se bomo osredotočili na ugotovitve avtorjev, ki so svoje raziskovalno delo usmerili predvsem na področje poslovne komunikacije.

2.1 PROCES IN CILJ KOMUNICIRANJA

Komuniciranje je bistvena dejavnost, ki posamezniku in organizaciji omogoča obstoj in razvoj. Skoraj vsak trenutek smo vpleteni v proces komuniciranja. Ta je sestavljen iz organiziranih in namernih dejanj udeležencev ter njihovih doživetij, ki s svojimi dejanji vplivajo drug na drugega (Kavčič, 2011, str. 9).

Mumel (2012, str. 26) navaja, da komuniciramo zato, da bi preživel. Skozi komunikacijo pridobivamo in dajemo informacije, prav informacije pa so bistveni element, ki nam omogoča, da se v okolju znajdemo. Zato je komuniciranje življenjsko pomembna dejavnost.

Beseda komuniciranje je latinskega izvora in pomeni občevati, posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. To pomeni, da s komuniciranjem izmenjavamo znanje, informacije in izkušnje. Ob tem se sporazumevamo, prepričujemo, spreobračamo ali nadzorujemo. Tako se v komuniciranju odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja razumevanja. Komuniciranje je zato proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem (Možina in Florjančič, 1990, str. 9).

Komunikacije so bistvenega pomena za socialni sistem, torej za organizacijo. Informacijo lahko pojmuje kot energijo, ki poteka od vhoda do izhoda. Komuniciranje zato ne moremo opredeljevati zgolj kot proces, ki nastaja med pošiljateljem in prejemnikom, temveč kot razmerje do celotnega družbenega sistema, v katerem dobi pravo obliko in vsebino (Možina in Florjančič, 1990, str. 9).

Medosebno komuniciranje je proces, v katerem udeleženci pošiljajo, sprejemajo in tolmačijo sporočila oz. znake, ki so nosilci določenega pomena. Vse to se odvija sočasno (Možina et al., 1995, str. 44).

Proces komuniciranja obsega sedem osnovnih korakov (Možina et al., 1995, str. 45):

1. namen, misli in čustva, zaradi katerih pošiljatelj pošlje sporočilo;
2. kodiranje: pošiljatelj prevede svoje namene, misli in čustva v obliko, ki je primerna za prenos;
3. pošiljanje: pošiljatelj pošlje kodirano sporočilo prejemniku;
4. prenos: prenos sporočila poteka po komunikacijski poti;
5. sprejem: prejemnik prejme sporočilo in ga dekodira, interpretira pomen sporočila;
6. odziv: prejemnik se odzove na sprejeto sporočilo – proces steče v nasprotni smeri na enak način;
7. motnje: proces sporočanja v nobenem od korakov ni povsem učinkovit, saj se vselej lahko pojavi motnja ali šum – to so lahko predstave, predsodki, izkušnje, signali iz okolja.

Kavčič (2011, str. 20) navaja, da je komuniciranje v osnovi izmenjavanje informacij. Če želimo, da je komunikacija kakovostna, moramo poskrbeti za oboje – kaj pošiljamo in kako to pošiljamo ter kako dobro sprejemamo sporočila drugih.

To je tudi osnovni cilj komuniciranja, torej prenesti informacijo iz misli ene osebe v misli druge osebe, kot to terjata informiranje, dogovarjanje, vplivanje. Uspešno komuniciranje doseže zastavljeni cilj (Možina et al., 1995, str. 44).

Ciljev v komunikaciji včasih ne dosežemo zaradi različnih motenj, ki so lahko znotraj udeležencev ali so zunanje motnje, pa tudi zaradi tega, ker komunikacija ni zasnovana optimalno, torej ji manjka učinkovitosti. Še posebej v poslovnem svetu stremimo k vedno večji učinkovitosti na vseh področjih, pri tem mislimo tudi na področje komunikacije.

2.2 UČINKOVITA KOMUNIKACIJA

Pri komunikaciji je pomembna učinkovitost. Cilj komuniciranja je prenesti informacijo od ene osebe do druge, kot to zahtevajo posamezne okoliščine. Uspešno je tisto komuniciranje, ki doseže zastavljeni cilj. Učinkovito je komuniciranje, pri katerem

prejemnik razume sporočilo pošiljatelja tako, kot si ga je ta zamislil (Možina et al, 1995, str. 45).

Učinkovito se sporazumevamo takrat, ko smo uspeli informacijo predati v takšni obliki, kot smo jo zasnovali, torej da nas je prejemnik razumel tako, kot smo želeli. To v praksi pogosto ni tako preprosto, kot se sliši. Velikokrat se nam zgodi, da smo napačno razumljeni in da smo s sporočanjem dosegli prav nasprotno od našega namena. Po navadi se nam to dogaja takrat, ko se ne znamo dovolj vživeti v prejemnika našega sporočila, ki je slednje interpretiral po svoje, torej glede na njegove izkušnje, osebnost, razpoloženje ...

Kavčič (2011, str. 22) razlaga, da na to, kako se prejemnik odzove na sporočilo, vpliva vrsta dejavnikov, ki so naslednji:

- smiselnost sporočila: sporočilo mora imeti nekakšen smisel za prejemnika in mora vzbuditi pozornost. Smiselnost je nujni pogoj za sprejem sporočila;
- motiviranost za sprejem informacij: pri tem je treba upoštevati, da je prejemnik lahko odprt za nove informacije, torej jih pričakuje, lahko pa po drugi strani informacij ne želi, saj je morda preobremenjen ali prezaposlen;
- oblika in privlačnost sporočila;
- vsebina sporočila: lažje je sprejeti dodatne informacije o nečem, kar nam je že poznano. Vsebinsko nova informacija zahteva več napora pri sprejemanju;
- komunikacijska usposobljenost prejemnika: vprašati se moramo, ali sprejemnik razpolaga s tolikšnim znanjem, da informacijo sprejme in jo razume;
- fizično stanje prejemnika: prejemnik mora biti v zadosti dobrem fizičnem stanju, da lahko komunicira.

Kot navaja Tavčar (1995, str. 23), ima lahko precej škodljive posledice sporočilo, ki ga je prejemnik dojel drugače, kot smo ga zasnovali. Motnjam se ne moremo izogniti, vendar jih moramo poskušati razumeti in posledično obvladovati. Nikoli ne smemo kriviti prejemnika, saj smo skoraj vselej krivi sami, pri tem pa gre za našo učinkovitost in uspešnost. Za motnje so odgovorne tri poglobitve skupine vzrokov: neuglašenost pošiljatelja in prejemnika; nesporazumi o pomenu sporočila; motnje, ki nastajajo pri prenosu. Neuglašenost se nanaša predvsem na dvoumnost in nejasnost, neurejenost, dolgoveznost. Učinkovita komunikacija torej pomeni, da morajo biti informacije čim bolj kratke, jasne in nedvoumne. Vendar pa še bolj negativno vpliva na učinkovitost neuglašenost udeležencev, ki se ne vživijo drug v drugega, ne razumejo vrednot, interesov in potreb drugih.

Šink (2009, str. 6) poda še eno pomembno dimenzijo učinkovitosti – meni, da je komuniciranje učinkovito, ko dobimo največ za čim manj vloženi sredstev – fizičnih, finančnih, miselnih ipd. Učinkovitost tako določata dve kategoriji: ekonomičnost in produktivnost. Vsekakor se v poslovnem svetu pa tudi v vsakdanjem življenju

nenehno srečujemo z izzivom, kako biti čim bolj učinkoviti, kar pomeni, da je treba tudi pri komunikaciji smotrno zasnovati in porabljati resurse.

Učinkovitost po Kavčiču (2011, str. 20) merimo kot razmerje med količino vstopnih informacij in količino izstopnih informacij. V informacijskem kanalu namreč pogosto prihaja do določenih izgub informacij. Poleg tega različni komunikacijski kanali delujejo na različna človekova čutila; od tod tudi različna učinkovitost. Informacijo lahko posameznik sprejema le z enim čutilom (vidi, sliši) ali pa gre za kombinacijo več čutil. Glede na to se tudi spreminja raven učinkovitosti. Tako je od percepcije odvisna stopnja pomnjenja novih informacij. Tabela 1 prikazuje, koliko si posameznik zapomni glede na način zaznavanja informacije.

VRSTA PERCEPCIJE INFORMACIJE	STOPNJA POMNJENJA
Preberemo	10 %
Slišimo	20 %
Vidimo	30 %
Vidimo in slišimo	50 %
Sami rečemo	70 %
Sami naredimo	90 %

*Tabela 1: Stopnja pomnjenja informacij
(Vir: Kavčič, 2011, str. 20)*

Pomnjenje sporočil je za učinkovito komunikacijo zelo pomembno, toda ljudje prejete informacije hitro pozabljamo. Tavčar (1995, str. 22) navaja, da v začetku pozabljamo zelo hitro, zatem pa počasneje. Po enem dnevu se spomnimo zgolj desetino prejetega sporočila. Toda pri tem lahko upoštevamo naslednje – bolje si zapomnimo začetek in konec sporočila, še posebej pa poudarjene dele sporočila. Bistvene zadeve je zato dobro ponavljati, torej povedati dvakrat ali trikrat. Poleg tega si nekatere informacije zapomnimo bolje kot drugih – informacije, ki jih prejmemo po vidni poti, se nam precej bolj vtisnejo v spomin kot informacije, ki jih slišimo. V Tabeli 2 so prikazane stopnje pomnjenja glede na čas in vrsto informacije (prikaz ali pripoved).

POMNJENJE	Čez tri ure	Čez tri dni
Pripoved in prikaz	85 %	65 %
Prikaz	72 %	20 %
Pripoved	70 %	10 %

*Tabela 2: Pomnjenje glede na vrsto percepcije in čas
(Vir: Tavčar, 1995)*

Glede na ugotovitve avtorjev lahko sklepamo, da je učinkovitost komunikacije odvisna od mnogih dejavnikov, toda največji učinek imajo vizualne informacije. Zato je poleg

besedne zelo pomembna nebesedna oziroma neverbalna komunikacija, ki jo podrobneje opisujemo v naslednjem podpoglavju.

2.3 NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Ljudje pogosto menimo, da bistveni del sporočila potuje v obliki besed. Toda ne izražamo se le z besedami, ki jih izgovorimo, ampak tudi s tonom glasu, izrazom na obrazu, kretnjami in z držo telesa (Carnegie, 2012, str. 35).

Neverbalni komponenti komunikacije praviloma bolj zaupamo kot verbalni. Pomembna je zaradi tega, ker z njo izražamo čustva, ustvarjamo vtis in podajamo različna sporočila, kot so privlačnost, zavračanje ali dominanca. Skozi proces neverbalne komunikacije potekajo tudi druge funkcije, ki definirajo medosebne odnose in interakcijo (Paladin, 2011, str. 38).

Neverbalna komponenta je pri oblikovanju pomena sporočila pomembnejša od verbalne. Ko se pojavi nekonsistentnost med obema, bomo prej zaupali neverbalni komponenti, ki bo sporočilu dala končni pomen. H končnemu pomenu sporočila obrazna komponenta prispeva kar 55 odstotkov, vokalna komponenta 38 odstotkov in verbalna komponenta le sedem odstotkov. Pri tej enačbi pa niso bili upoštevani nekateri drugi vidiki neverbalne komunikacije (na primer gestika, drža telesa), ki bi lahko bistveno vplivali na končno sporočilo. Večina strokovnjakov se strinja, da imajo neverbalna sporočila v vseh oblikah medosebne komunikacije izredno velik pomen (Paladin, 2011, str. 39).

Kot navaja Tavčar (1995, str. 16), v poslovnem komuniciranju le navidezno prevladuje besedno komuniciranje. Mnoge raziskave namreč dokazujejo, da ima neposredni pomen besed v poslovnem razgovoru komaj sedemodstotni delež, zvok (ritem, dinamika, glasnost) govora 38-odstotnega, kar 55 odstotkov pa zavzame nebesedno komuniciranje.

Govorica telesa vključuje naslednje (Tavčar, 1995, str. 16):

- proksemiko – položaj in gibanje v prostoru;
- držo in hojo;
- gestiko – kretnje rok, nog, glave;
- mimiko – izraz obraza, oči.

Pri delu s strankami pri bančnem okencu je najpomembnejša mimika obraza in s tem v zvezi še posebej oblikovanje prvega vtisa. Ljudje poskušamo ustvariti kar se da dober vtis, da bi se pokazali v čim boljši luči. Nekateri so v tem uspešnejši, drugi manj. Kot navaja Paladin (2011, str. 56), so posamezniki, ki imajo bolj razvite sposobnosti izražanja čustev, uspešnejši v prilagajanju lastnega obnašanja situaciji, in jih zato ljudje sprejemajo bolj pozitivno. Torej ti posamezniki ustvarijo boljši vtis.

Podobno ugotavlja Carnegie (2012, str. 35), ki trdi, da moramo biti v komunikaciji vselej prisrčni – če želimo biti dober sogovornik, moramo razvijati prisrčnost. Na široko moramo odpreti vrata do svojega srca. Topel stisk roke in prisrčen pozdrav bosta stkala naklonjenost med nami in ljudmi, ki jih srečamo. Zato se moramo potruditi razvijati prisrčnost in pozdravljati ljudi iskreno, z odprtim srcem.

Wetherbe (2005, str. 90) omenja učinek, ki ga ima prvi vtis na poznejšo interakcijo. Ko ljudi srečamo prvič, nam njihova govorica telesa, obleka in obrazna mimika pošiljajo sporočila, tako da si o njih oblikujemo mnenje, še preden z njimi sploh spregovorimo.

Pri delu s strankami lahko na področju neverbalne komunikacije izpostavimo še pomen očesnega stika. Med pogovorom ljudje opazujejo svojega sogovornika in ga gledajo predvsem v oči in ustnice. Brez očesnega stika imajo ljudje občutek, da komunikacija ni popolna. Količina gledanja je povezana s pozitivnimi in negativnimi čustvi. Pozitivna čustva so povezana s povečanim obsegom pozornosti, za negativna čustva pa je značilno umikanje pogleda. Za živčne ljudi je značilno krajše zadrževanje pogleda na eni točki in umikanje pogleda od vira ogrožanja. Na očesni stik vplivajo tudi značajske lastnosti – neposreden pogled bo pogosteje vrnila oseba, ki je bolj agresivna in samozavestna (Paladin, 2011, str. 92).

Dobro je uporabljati čim več očesnega stika, saj so ljudje, ki to zmorejo narediti na nevsiljiv način, nasploh bolj pozitivno sprejeti. Po drugi strani pa veljajo tisti, ki se očesnemu stiku izogibajo, za hladne, neprijazne in neodkrite.

2.4 USPEŠNA POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Organizacija s pomočjo komuniciranja uresničuje svoje cilje. Poslovno komuniciranje opredelimo kot vse tisto komuniciranje, ki ga organizacija uporabi za doseganje poslovnih ciljev. Poslovno komuniciranje se od drugih vrst komuniciranja razlikuje v tem, da se nanaša na poslovna opravila posameznika in ima za cilj doseganje poslovnih rezultatov (Kavčič, 2011, str. 63).

Obstajajo še nekatere posebnosti, ki so značilne zgolj za poslovno komunikacijo.

1. Poslovne komunikacije imajo praktični namen – ustvarjati razpoloženje, vplivati na čustva, prepričevati, prodati ...
2. Poslovne komunikacije odgovarjajo na konkretna vprašanja – uresničujejo konkretni cilj v konkretnih okoliščinah. Zato je pomembna učinkovitost sporočila, ki mora biti v ta namen kratko, nedvoumno, jasno.
3. Poslovne komunikacije morajo biti prilagojene prejemniku – sporočilo mora biti oblikovano tako, da ga bo prejemnik z lahkoto sprejel in razumel.

4. S poslovnimi komunikacijami se trudimo za dober vtis. Namen sporočevalca je, da bi prejemnik sporočila imel o njem in o njegovi organizaciji ugoden vtis. Zato mora razviti slog sporočanja, ki je optimističen, navdušujoč, prijateljski.
5. Poslovno komuniciranje je ekonomično. Čas je v poslovnem svetu denar. Poslovna sporočila morajo zaradi tega biti kratka, jasna in natančna (Kavčič, 2011, str. 63).

Poslovna komunikacija je učinkovita takrat, ko daje največ izidov, rezultatov ob dani porabi sredstev. Učinkovito je tisto komuniciranje, ki zastavljene izide dosega ob čim manjši porabi sredstev. Učinkovitost lahko presojamo na dva načina (Možina et al., 1995, str. 21):

- ekonomičnost: ekonomičnost pove, kolikšni so skupni stroški organizacije za opravljeno komuniciranje;
- produktivnost: kolikšne izide je dala vsaka sestavina oziroma vsak udeleženec komuniciranja.

Učinkovito komuniciranje ni povsem enak koncept kot uspešno komuniciranje. Poslovno komuniciranje je namreč ciljna dejavnost, mera doseganja ciljev pa je uspešnost (Možina et al., 1995, str. 22). Uspešno je po Šinku (2009, str. 6) tisto komuniciranje, ki omogoča doseganje zastavljenih ciljev. Pri tem je pomemben cilj, ni pa toliko pomembno to, koliko smo v tem procesu vložili energije, časa in prostora.

Mumel (2012, str. 70–79) navaja naslednja načela uspešnega in učinkovitega poslovnega komuniciranja:

1. taktnost: uporaba primerne jezika, usmeritev na prejemnika, izogibanje spolnemu razlikovanju in žaljivemu jeziku;
2. osebnost: usmeritev k interesom sprejemnika, zanimanje za sprejemnika. Prejemnika postavimo v središče zanimanja;
3. pozitivnost: učinkovito poslovno komuniciranje ima pozitivni ton, zaželena je pozitivna klima;
4. aktivnost: aktivni način komunikacije odraža moč in pridobi zaupanje. Pasivni način po drugi strani odraža šibkost in podrejenost, kar pri poslovnih strankah ne vzbuja zaupanja;
5. razumljivost: sporočilo mora biti preprosto, enotno, harmonično;
6. skladnost: pomembno je ujemanje vsega povedanega.
7. jasnost: nanaša se na izbiro besed, na sestavo odstavkov, na organizacijo celotnega sporočila. Jasnost je povezana s koherentnostjo. Izogibamo se tehničnemu žargonu, nepoznanim besedam;
8. jedrnatost: izogibamo se dolgoveznosti, oguljenim frazam, nekoristnemu ponavljanju in abstraktnim besedam. Jedrnatost je zlasti pomembna zaradi pomanjkanja časa.

3 ASERTIVNOST

Asertivnost se v literaturi omenja kot vedenjsko-osebnostna lastnost in tudi kot način komunikacije. Opredeljena je kot samozavest, poštenost, spoštljivost, odločnost, jasnost, vztrajnost. Asertivna komunikacija pomeni način sporočanja, pri katerem odločno zagovarjamo svoja stališča, ob tem pa ne izgubimo spoštovanja do drugih, kar je včasih zelo zapleteno, še posebej, ko se znajdemo v konfliktni situaciji. V konfliktu se ljudje odzovemo bolj čustveno kot racionalno, zaradi česar lahko izgubimo spoštovanje do drugih ali do sebe.

Kdor v interakciji z drugimi sledi asertivnim načelom, je lahko zelo uspešen, saj dosega svoje cilje, ima dobre odnose z drugimi ljudmi, ohranja pozitivno samopodobo in duševno zdravje. Po drugi strani pa ljudje bolj pogosto komuniciramo na načine, ki se od asertivnega precej razlikujejo, saj se radi zatečemo k pasivnemu odzivu, pri katerem potlačimo svoje želje in interese, ali pa k agresivnemu, ki je za odnose destruktiven. Nekateri avtorji zato priporočajo trening asertivne komunikacije, s katerim je mogoče izboljšati odnose in bolje dosegati poklicne ali osebne cilje.

3.1 POJEM ASERTIVNOSTI

Ljudje po Richmondu in Martinu (2016, str. 135) delujejo asertivno, ko se znajo postaviti zase, ko ne dovolijo, da bi jih kdo izkoriščal, in ob tem tudi sami ne izkoriščajo drugih. Asertivnost vključuje zagovarjanje svojih stališč, izražanje čustev, odsotnost strahu ali bojazljivosti. Asertivni ljudje zmorejo začeti, ohranjati in končati pogovor.

Podobno opredeljujeta asertivnost Martin in Anderson (2009, str. 302), ki omenjata predvsem samozavest in postavljanje za svoje pravice, vendar brez posega v pravice drugih. Chalvin (2004, str. 6) to razume predvsem kot uveljavitev svoje osebnosti, vendar omenja, da to ni povsem naravno vedenje, saj zahteva pripravo in vnaprej premišljena dejanja.

V latinščini beseda *asserere* pomeni trditi. V slovarju slovenskega knjižnega jezika ne najdemo besede *asertiven*, le *asetoričen* – kdor izraža določno trditev. Tudi angleška beseda *assertive* se prevaja podobno in pomeni trdilen, jasen, izrečen, samozavesten, nepopustljiv.

Torej gre pri asertivnosti vselej za nekaj pritrilnega, pozitivnega, delujočega. Pojem se vselej pojavi kot nekakšno nasprotje osebi ali dejanju, ki ima negativne lastnosti.

Kot navaja Černelič (2009, str. 32), je asertivnost v strokovni psihološki literaturi relativno nov pojem, katerega korenine najdemo v gibanju za človekove pravice v šestdesetih letih dvajsetega stoletja v Združenih državah Amerike. V tem obdobju se je poudarjalo iskanje načinov soočanja etničnih manjšin z agresijo in diskriminacijo.

Asertivni trening se je uveljavil kot način povečanja samospoštovanja. V devetdesetih letih pa je v ospredje prišla potreba po učinkoviti in fleksibilni komunikaciji v vseh vidikih človekovih relacij.

Najpogosteje se asertivnost povezuje z ekstravertiranostjo kot temeljno dimenzijo osebnosti. Za ekstravertirane posameznike je namreč značilno, da so družabni, ekspresivni, energični, dominantni. Res je, da so posamezniki, ki so bolj odprti, tudi bolj živahni, priljudni in samozavestni, toda to še ni asertivnost v celoti. Kot je bilo že omenjeno, gre pri asertivnosti tudi za spoštljivost, spoštovanje, jasnost. Avtorji vidijo asertivnost kot naučeno vedenje, kot medosebno veščino, ki se jo lahko naučimo. Po mnenju mnogih avtorjev asertivnost ni osebna lastnost, temveč veščina (Černelič, 2009, str. 33).

Asertivnost lahko torej opredelimo kot vedenje, ki omogoča posameznikom, da delujejo v skladu s svojimi interesi, da se postavijo zase brez nepotrebnega strahu, da iskreno izražajo svoje občutke in čustva in da uveljavljajo svoje interese, ne da bi ob tem ogrožali potrebe ali interese drugih.

Pred nedavnim je trening asertivnosti vzbudil pozornost strokovne javnosti na področju zdravstva – pri tem gre zlasti za kakovostno oskrbo in varnost pri obravnavi bolnikov, pa tudi za kakovostne odnose med zdravstvenim osebjem in bolniki. Zdravstveno osebje naj bi zmoglo spoštljivo izražati svoja mnenja in svoje skrbi drugemu zdravstvenemu osebju, tudi avtoriteti (Omura, 2016).

Toda tudi pri mnogih drugih poklicih se vsak dan pojavljajo stresne in konfliktno situacije, ki zahtevajo premišljen odziv in primerno vedenje. S pomočjo vedenja, ki vsebuje elemente asertivnosti, je tudi na drugih področjih mogoče delovati bolj učinkovito, imeti boljše odnose in dosežati več poslovnih uspehov.

Asertivnost se pogosto tesno povezuje z agresivnostjo. Vendar agresivnost vključuje tudi neprimerno izražanje pogledov in čustev, saj gre pri tem za neupoštevanje in teptanje pravic drugih.

Agresivna oseba uporablja ustrahovanje in nadzor, da doseže svoje cilje. Do drugih je ta oseba nespoštljiva in meni, da sta moč in nadzor edina načina za doseganje ciljev. V nasprotju s to osebo asertivna oseba spoštuje lastne pravice in mnenja ter tudi pravice in stališča drugih. Izhaja iz prepričanja, da je vsak izmed nas odgovoren za reševanje lastnih problemov in da se nikomur ni treba pretirano opravičevati ali se braniti zaradi lastnih vrednot. Asertivna oseba prevzame odgovornost za svoje odločitve in dejanja (Hennesy, 2016, str. 2).

Kot navajata Richmond in Martin (2016, str. 135), je asertivno vedenje v osnovi agresivno vedenje, saj gre za obrambo samega sebe namesto sprejemanja nadvlade

druge osebe. Vendar gre vseeno za pomembno razliko – agresivnost je asertivnost in še nekaj. Agresivna oseba se obnaša podobno kot asertivna, saj odločno zahteva tisto, kar ji pripada, toda agresivna oseba si prizadeva biti v tem smislu uspešna tudi na račun zmanjševanja ali zanikanja pravic ali svobode drugih ljudi.

Podobno Rungapadiachy (2003, str. 303) omenja, da ljudje pogosto napačno razumejo asertivno vedenje – tiste, ki delujejo asertivno, zaznavajo kot agresivne, medtem ko agresivne osebe sebe dojemajo kot asertivne. Zato avtor poudarja, da je pri obravnavi asertivnosti treba upoštevati naslednje štiri definicije:

- asertivnost je vedenje, ki posamezniku omogoča, da deluje v skladu s svojim interesom, da svoja občutja izrazi brez neprijetnega občutka in da uveljavlja svoje pravice;
- biti asertiven pomeni, da uporabljamo veščine, ki jih imamo, v praksi;
- pri asertivnosti gre za izražanje svojih potreb, želja, mnenj in prepričanj na neposreden, odkrit in primeren način.

Biti asertiven torej pomeni, da varujemo svoje pravice, da pri tem ne okrnimo pravic drugih ljudi in da se izražamo jasno, samozavestno in odkrito. Asertivno vedenje se postavlja kot nasprotje agresivnemu, pri katerem gre za zadovoljevanje lastnih potreb na račun drugih.

Pogosto se asertivnost pojavi tudi kot nasprotje pasivnemu vedenju, pri katerem se osebe skušajo skriti, izogniti konfliktu, saj se bojijo. Pasivna oseba bo raje zanemarila svoje neugodje, kot pa da bi tvegala in razburjala druge ljudi. Temu vedenju sledijo občutki nezadovoljstva, zamere, neobvladovanja lastnega življenja. Pasivna oseba meni, da so potrebe drugih ljudi pomembnejše od njihovih in da če bo spregovorila ter se postavila zase, to ne bo prineslo pozitivnih rezultatov – drugi jo bodo ali zavrnili ali pa povsem ignorirali. Takšne osebe imajo nizko samopodobo in s težavo sploh prepoznajo svoje potrebe in pravice (Hennesy, 2016, str. 2).

Rungapadiachy (2003, str. 305) navaja nasprotja med občutki, povezanimi s pasivnim ali podrejenim (submisivnim), asertivnim in agresivnim vedenjem. Prikazani so v Tabeli 3.

VEDENJE		
SUBMISIVNOST	ASERTIVNOST	AGRESIVNOST
Zanikanje samega sebe. Občutek krivde. Prizadetost, nemoč. Anksioznost.	Spodbujanje svoje rasti. Nezavrto izražanje. Dobro počutje v lastni koži.	Zanikanje drugih. Ustrahovanje drugih. Agresivna oseba druge sili v to, da se ji podredijo.

Občutek, da drugi ukazujejo. Nedoseganje zastavljenih ciljev. Drugi dosegajo cilje na račun pasivne osebe.	Človek izbira sam in lažje dosega cilje,	Takšna oseba izbira in se odloča namesto drugih. Svoje cilje dosega na račun drugih.
--	--	--

Tabela 3: Submisivno, asertivno in agresivno vedenje

(Vir: Rungapadiachy, 2003, str. 305)

Zanimiva je ugotovitev, da je med asertivnimi osebami več moških kot žensk (Richmond in Martin, 2016, str. 135). Vendar po drugi strani to morda niti ni tako nepričakovano, saj so vloge spolov kulturno določene in vplivajo na vedenje. Moški so pogosto naučeni, da morajo biti pogumni in neomajni pri doseganju ciljev, ženske pa že od malih nog prejemajo drugačno vzgojo, ki bolj kot uspešnost poudarja ustrežljivost, lepoto, materinstvo in podobno.

3.2 ASERTIVNA KOMUNIKACIJA

Asertivna komunikacija izboljšuje našo učinkovitost in v interakciji z drugimi daje najboljše rezultate.

Asertivni sporočevalci govorijo glasno in hitro, uporabljajo kretnje, navežejo očesni stik in se v interakciji nenehno učijo ter napredujejo. So samozavestni in odprti, saj izražajo svoja čustva in svoje občutke (Richmond in Martin, 2016, str. 135).

Kot navaja Rungapadiachy (2003, str. 307), obstajajo številni tipi asertivnosti, s tem pa razberemo tudi več načinov asertivnega sporočanja:

- neposredna ali temeljna asertivnost: jasno, neposredno izražanje lastnega stališča;
- posredna asertivnost: ko dejansko rečemo ne, ob tem damo jasno začititi zavrnitev, ki jo morajo drugi razbrati;
- empatična asertivnost: zmožnost asertivne osebe, da razume situacijo z vidika druge osebe, o obenem da jasno vedeti, da bo treba nekatere stvari postoriti.
- asertivnost odstopanja: nakazuje odstopanja med tem, kar je bilo dogovorjeno, in tem, kar se dejansko počne;
- asertivnost s hvalo.

Podobno kot asertivno vedenje se tudi asertivna komunikacija pojavlja kot boljša izbira in kot nasprotje drugim, manj ugodnim oblikam komunikacije – pri tem avtorji najpogosteje navajajo pasivni in agresivni slog komunikacije, v literaturi pa se omenjata tudi manipulativni ter argumentativni način komunikacije.

Pipas (2010, str. 650) omenja pasivni, agresivni in asertivni slog komunikacije in trdi, da ljudje v pogovoru uporabljamo vse tri sloge, ko pa razmere tako zahtevajo, se poslužujemo le enega.

PASIVNI NAČIN KOMUNICIRANJA

Ljudje, ki komunicirajo na pasivni način, težko zavrnejo druge, težko izražajo lastno mnenje in se držijo v ozadju. V izražanju ne morejo biti jasni, saj se pogosto izmikajo konfliktom in niso odločni. Zato so takšni ljudje jezni (vedo, da jih drugi izkoriščajo), zagrenjeni (le redko se stvari zgodijo po njihovo), osamljeni, poraženi, brez energije (Cava, 1990, str. 34).

Pasivna metoda je kljub negativnim lastnostim vseeno največkrat uporabljena metoda komuniciranja, saj smo se ljudje že velikokrat znašli v situacijah, ko smo s težavo izrazili svoja čustva, misli, pričakovanja in potrebe. Ljudje se pri tem postavimo v ozadje in pustimo, da prevladajo potrebe drugih. Pogosto se tudi umikamo izzivom in stresnim situacijam, saj se hočemo zaščititi (Perše, 2010, str. 4).

Ustrežljivost in podrejenost sta osnovna elementa takšne komunikacije. Značilni sta tarnanje in pritoževanje, osebe težko povedo tisto, kar mislijo, še težje pa stojijo za tistim, kar povedo, in se zelo hitro vdajo. Podobno sporočilo kot besede ima tudi govornica njihovega telesa: drža telesa je nizka, povešena, ramena so upognjena, značilne so tudi živčne kretnje, kot so igranje s svinčnikom ali lasmi. Pasivni ljudje pogosto kimajo in se smehljajo (Perše, 2010, str. 4).

AGRESIVNI NAČIN KOMUNICIRANJA

Komunikacija je agresivna, če vključuje uporabo nasilja, s katerim močnejša oseba prevlada nad šibkejšo. Agresivna oseba aktivno sodeluje v komunikacijskem procesu z napadom na stališča drugih (Martin in Anderson, 2009, str. 301).

Rungapadiachy (2003, str. 305) navaja nekatere primere takšnega sloga komunikacije:

- besedno žaljenje,
- fizična zloraba,
- vedenje na način, ki odkriva občutek nadrejenosti in večvrednosti,
- sarkazem.

Kot navajata Martin in Anderson (2009, str. 301–303), je agresivna komunikacija destruktivna, če povzroči nezadovoljstvo, če se vsaj ena oseba počuti slabše ali manj vredno ter če se zmanjša kakovost odnosa. Verbalna agresivnost je uničujoča lastnost komunikacije – pojavlja se kot napad na samopodobo drugih. Verbalna agresivnost je sovražnost, saj je v osnovi njen namen škodovati drugim osebam.

Ljudje, ki se poslužujejo agresivnega načina komunikacije, so ukazovalni, podrejajo si druge in ne trpijo, da bi jim kdo ugovarjal. Pogosto skačejo v besedo drugih ljudi in niso dobri poslušalci. Tudi govorica telesa je močna in nasilna, na primer kazenje in žuganje s prstom, udarjanje po mizi, stisnjene pesti. Res je, da agresivni ljudje pogosto dosežejo svoje cilje, vendar na dolgi rok agresivno vedenje ne prinaša dobrih, zdravih rezultatov (Perše, 2010, str. 3).

ARGUMENTATIVNI NAČIN KOMUNICIRANJA

Anderson in Martin (2009, str. 302) omenjata tudi argumentativnost kot bistveno bolj konstruktivni način komunikacije, kot je agresivni slog. Argumentativnost je težnja po tem, da predstavimo in branimo svoja stališča, ko napadamo stališča drugih. Ta način komunikacije je konstruktiven, saj so argumenti osredotočeni na vsebino in ne na osebo. Torej se pri pogovoru ali prepiru bolj osredotočamo na temo pogovora, namesto da bi drug drugega napadali, kot je to značilno za agresivne osebe.

MANIPULATIVNI NAČIN KOMUNICIRANJA

Pri tem načinu dosežemo tisto, kar želimo, ob tem pa se izognemo neposredni konfrontaciji in neposredni komunikaciji. Manipulativna komunikacija pomeni oddajanje dvoumnih in nejasnih sporočil z namenom doseganja skritih ciljev, zato gre pri manipulativnem vedenju za nekakšno obliko posredne agresije, kjer poskušajo ljudje dosežati svoje cilje na posreden način. Manipulativni ljudje skušajo drugim ugajati in govorijo tisto, kar ljudje hočejo slišati. Znajo se predvsem dobro pretvarjati, da so dobri poslušalci in da iskreno sočustvujejo (Perše, 2010, str. 3).

Toda tak način komunikacije tudi na dolgi rok ne more prinesiti dobrih rezultatov, saj ljudje manipulativnim osebam ne zaupajo, odnos zato ni iskren in komunikacija ne more biti resnično učinkovita.

ASERTIVNI NAČIN KOMUNICIRANJA

Asertivni način komunikacije se pokaže kot boljša pot, kot nasprotje omenjenim slogom komunikacije. Pri asertivni komunikaciji ne gre za nasilje in tudi ne za podrejenost. Gre za samozavest, za odkrito izražanje stališč in čustev.

Asertivni sporočevalci govorijo glasno in hitro, znajo navezati dober očesni stik in so v izražanju odločni (Richmond in Martin, 2016, str. 135).

Biti asertiven pomeni, da lahko rečemo ne ali da se z nečim ne strinjamo, to pa storimo na eleganten in miren način, ne da bi bili verbalno agresivni in ne da bi se postavili v neprijeten položaj, saj vselej pustimo prostor za razpravo (Pipas, 2010, str. 650).

Asertivnost je zmožnost predstaviti sebe svetu, to, kar v resnici smo, in to, kar čutimo. To je zmožnost izraziti čustva in pravice ob spoštovanju občutkov drugih. Tisti, ki obvladajo asertivnost, lahko znatno zmanjšajo število medosebnih konfliktov in s tem odstranijo poglavitni vzrok stresa. To je spoštovanje samega sebe in tudi samoobvladovanje ter pozitivno vrednotenje sebe in drugih oseb. Asertivnost je najučinkovitejši način reševanja medosebnih težav. Asertivna komunikacija lahko okrepi odnose, zmanjša stres in zagotavlja družbeno podporo (Pipas, 2010, str. 650).

Asertivni slog komunikacije izboljša odnose, povečuje samozavest, zmanjša stres, zmanjša občutek nemoči, zniža število konfliktov in ohranja samospoštovanje (Hennessy, 2016, str. 2).

3.3 TEHNIKE ASERTIVNE KOMUNIKACIJE

Kot navajata Petrovič Erlah in Žnidarec Demšar (2004, str. 11), so osnovni koraki pri treningu asertivne komunikacije naslednji: raziskovanje biografije, doživljanje in razumevanje osebnih izkušenj, odkrivanje vedenja in načinov odzivanja, izmenjava izkušenj, raziskovanje poti za odkrivanje samega sebe, neodvisnost od pričakovanj in zahtev drugih ljudi, povečanje občutka sposobnosti, razvijanje zavesti o lastni kapaciteti, naučiti se postaviti zase in pridobivanje samozavesti.

Avtorji navajajo več različnih tehnik, ki nam pomagajo, da se približamo asertivnemu načinu komuniciranja.

AKTIVNO POSLUŠANJE

Večina izmed nas le težka pozorno posluša več kot šestdeset sekund naenkrat. Nekaj časa smo osredotočeni, potem pa nam zbranost popusti, nakar se znova osredotočimo (Cava, 1990, str. 120).

Sposobnost poslušanja je pomembna za dobro komunikacijo. Ob tem je pomembno, da navežemo očesni stik.

POKVARJENA PLOŠČA

Pri tej metodi preprosto ponavljamo isto stvar vedno znova, a ob tem ne smemo povzdigovati glasu. To tehniko je dobro uporabljati takrat, kadar nas skušajo prepričati, da bi v nekaj privolili, mi pa tega nočemo (Cava, 1990, str. 102).

Pomembno je, da pri vztrajanju ostanemo odločni, mirni in sproščeni. To mirnost moramo ohraniti tudi v primeru, ko nas skušajo napasti, kritizirati ali preusmeriti našo pozornost. Uporaba te tehnike je koristna pri komunikaciji z agresivnimi in manipulativnimi sogovorniki (Perše, 2010).

IZPOVED NEGATIVNIH OBČUTKOV

Težko je izraziti kritiko, ne da bi človeka podcenjevali ali prizadeli, zato ima kritika uničujoč potencial. Vendar je lahko tudi spodbudna, kadar ponuja določene predloge za izboljšavo. Torej ko kritiziramo, podajmo še načine, kako lahko nekdo izboljša svoje vedenje.

RECI NE

Kot smo omenili, asertivno vedenje pomeni zavzemanje za lastne pravice in potrebe. V tem kontekstu je pomembna situacija, ko preprosto moramo izreči besedo ne, četudi vemo, da ne bo dobro sprejeta.

ZAMEGLITEV

Pri tej tehniki skušamo pokazati, da smo razumeli, kaj je sogovornik hotel povedati, vendar se v nadaljnjem pogovoru ne zapletamo več ter na opazke ne reagiramo.

TEHNIKA DESC

Ta tehnika je sestavljena iz štirih angleških besed: describe (opisati), express (izraziti), specify (navesti) in consequences (posledice). Ta tehnika se osredotoča na analiziranje in razreševanje konfliktov. V prvem koraku jasno opišemo vedenje, ki nas

vznemirja. V drugem koraku izrazimo svoje počutje. V tretjem koraku jasno povemo, kaj mora sogovornik storiti, a ob tem ne smemo zahtevati preveč. V zadnjem koraku opišemo rezultate spremenjenega vedenja s poudarkom na pozitivnih posledicah (Perše, 2010).

SPREJEMANJE KRITIKE

Rungapadiachy (2003, str. 310) navaja, da moramo pri sprejemanju kritike analizirati povedano in preveriti, ali je v tem kaj resnice. Če od nekoga prejmemo negativno povratno informacijo, za katero menimo, da si je ne zaslužimo, naj naš miselni proces deluje kot filter, ki bo te neupravičene stvari zaznal kot neustrezne in jih zavrgel.

DRUGE TEHNIKE

Rungapadiachy (2003, str. 308) omenja še nekatere druge tehnike, ki pripomorejo k izboljšanju komunikacije v smislu povečevanja asertivnosti.

- Ne dovolimo, da bi bila naša gonilna sila »biti popolni«. Svoje mišljenje skušamo strukturirati tako, da smo zadovoljni s tem, kar smo.
- Ne dovolimo, da na naše vedenje vpliva gonilo »zadovoljiti druge«. Namesto tega je bolje uporabiti načelo »včasih je treba biti sebičen«.
- Prevezamemo odgovornost za to, kar rečemo, in sicer tako, da uporabljamo »jaz stavke«, na primer: »Moje mnenje je ...«
- Prevezamemo odgovornost za svoja počutja.
- Če tolažimo, to počnemo z dejstvi in informacijami.
- Med besednim in nebesednim vedenjem mora vladati skladnost. Telesna drža, geste in obrazni izrazi morajo govoriti isto zgodbo kot besede.
- Kadar koli z nekom govorimo, to osebo gledamo v oči.

Tehnike asertivne komunikacije nam lahko pomagajo, da izboljšamo svojo komunikacijo, svoje odnose in tudi svoje počutje. V naslednjem poglavju obravnavamo konflikte, v katerih so komunikacijske veščine lahko v veliko pomoč pri iskanju rešitev.

4 KONFLIKTI

Ljudje se vsak dan zapletamo v različne konflikte z drugimi osebami, tudi sami s seboj. Zato je pomembno, kako se z njimi soočimo, kako jih poskušamo razrešiti. Pri tem nam pomagajo tudi določene oblike vedenja in komunikacije. V tem poglavju diplomskega dela tudi izpostavimo pomen, ki ga ima asertivni način vedenja in komunikacije na pozitivno razreševanje medosebnih konfliktov.

4.1 POMEN IN NEIZBEŽNOST KONFLIKTOV

Povsod, v vsaki družbi, se pojavljajo konflikti. Dve osebi nista pogoj za nastanek konflikta, saj ta lahko nastane že v osebi sami. Konflikt nastane na različne načine, saj ga povzročajo različne situacije. Najpogosteje nastane konflikt med dvema ali več udeleženci, med posamezniki ali skupinami (Lipičnik, 1991, str. 34).

Konflikt se v psihološki literaturi opredeljuje predvsem kot nezdržljivost pričakovanj, idej, aspiracij, akcij. Kot protagonisti lahko nastopajo posamezniki, skupine, socialne organizacije ali narodi (Rus, 1994, str. 325).

Medosebni konflikt je, kot navaja Iršič (2004, str. 66), stanje, ko dva ali več posameznikov znotraj določene skupine ali odnosa oziroma na določenem področju sodeluje neoptimalno zaradi njihove neusklajenosti. Izraz konflikt se nanaša na situacijo, ko sistemi ne delujejo kot celota, ampak motijo ali v skrajnem primeru onemogočajo delovanje drug drugega in s tem celotnega sistema. Razreševanje konfliktov se zato nanaša na odpravljanje situacij, v katerih je optimalno delovanje ovirano. Torej konflikt lahko razumemo kot stanje nasprotujočih si teženj v nekem sistemu.

Možina in Florjančič (1990, str. 52) omenjata v zvezi s konflikti celotno družbo in stanje družbe. Družba, ki je razvita, sodobna in zapletena, je tem učinkovitejša, čim uspešneje in hitreje zmore razrešiti konflikte.

Konflikt je tako običajen, nepogrešljiv sestavni del našega vsakdanjega življenja in odnosov, da ga običajno ne analiziramo in ne razmišljamo o njem. Vendar so spori za večino ljudi negativni in uničujoči (Shapiro, 1996, str. 11).

Konflikti med osebami se običajno pojavljajo, ko posamezna stran poskuša doseči razumevanje svojega stališča ali pogleda pri nasprotni strani in v ta namen ovira nasprotno stran, da bi počela isto. Posledica doživljanja konflikta pa je občutek razdiralnosti, zato se jim ljudje poskušamo izogniti.

Toda praksa je pokazala, da bolje in pametneje ravnajo tisti, ki se konfliktom ne izogibajo, pač pa se dobro pripravijo za reševanje konfliktov (Lipičnik, 1991, str. 34).

Konfliktom se torej ne moremo povsem izogniti, niti ni pametno, da bi jim za vsako ceno skušali ubežati, saj to vodi v pasivni način vedenja in pasivni način komuniciranja, ki ni optimalen način, za nas pa ima lahko precej negativne posledice. Konflikti imajo različne vzroke. Novak (2000, str. 9) navaja naslednje:

- neučinkovito komuniciranje,
- razlike v vrednotah, stališčih, prepričanju,

- kulturne razlike,
- pravila in predpisi pri delu,
- neustrezno vodenje in uporaba avtoritete,
- težavni ljudje,
- percepcija neenake delitve virov,
- medsebojna trenja,
- razlike v statusu, ugledu, moči,
- nasprotujoči si cilji.

Lipičnik (1991, str. 35) navaja, da konflikt nima le negativnih lastnosti, temveč tudi pozitivne, in zavedati bi se morali predvsem teh:

- konflikt kaže na probleme,
- konflikt odpravlja stagnacijo,
- konflikt vodi do novih spoznanj,
- skozi konflikt se utrdi skupina,
- vsak konflikt zahteva rešitev,
- konflikt izhaja iz različnih interesov,
- konflikt je korenina za spremembe.

Podobno Shapiro (1996, str. 11) ugotavlja, da so konflikti tudi priložnost za rast in učenje. Če se naučimo veččin obvladovanja konfliktov, lahko analiziramo konfliktno situacijo – smiselno ukrepamo in prevzamemo odgovornost. Čeravno nekaterih konfliktov ni mogoče razrešiti, imajo vseeno vsi pozitivni potencial. Sposobnost konstruktivnega urejanja konfliktov nam pomaga do boljšega duševnega zdravja in hkrati pozitivno vpliva na naše okolje.

Po Iršiču (2004, str. 68) je za konstruktivno konfliktno interakcijo značilna osredotočenost na konfliktno problematiko, obojestransko uporabo strategij za reševanje problemov, odprtost za stališče drugega in vzajemna podpora z minimumom groženj.

Pri tem je treba omeniti, da je problem nekaj drugega kot konflikt. Vsak konflikt vsebuje določen problem, a vsak problem ne vodi nujno v konflikt. Problem je stanje, ki ni zaželeno, vendar se v prvi fazi še ne vidi, kako se ga bo rešilo. Konflikt pa je stanje, ko sistem ne deluje optimalno zaradi neusklajenosti. Neusklajenost sama po sebi ni niti problem niti konflikt – pomeni, da določeni vidiki dveh sistemov niso usklajeni.

Različne kombinacije problemov in konfliktov so predstavljene v Tabeli 4.

	Konflikt	Ni konflikta
Problem	Stanje se razlikuje od želenega in sistem ne deluje optimalno. Nasprotovanje	Stanje se razlikuje od želenega, vendar to ne povzroča neoptimalnega delovanja sistema. Sodelovanje
Ni problema	Konflikt obstaja, a ne predstavlja neželenega stanja. Vaja ali igra	Sistem deluje optimalno in stanje se ne razlikuje od želenega. Vse v redu

Tabela 4: Situacija kot konflikt ali problem
(Vir: Iršič, 2004, str. 69)

4.2 STRATEGIJE REŠEVANJA KONFLIKTOV

Ljudje razvijemo različne strategije pri reševanju konfliktov. Naš odziv na konfliktno situacijo je namreč tesno povezan z našo osebnostjo, izkušnjami, znanjem in načinom življenja.

Kot omenja Rus (1994, str. 332), se konflikti razrešujejo na štiri načine: s konfrontacijo, s pogajanjem, posredovanjem in z arbitražo. Za miroljubne načine razreševanja so značilna predvsem pogajanja in posredovanja.

Novak (2000, str. 109) omenja predvsem naslednje strategije: umik, prevlada, zglajevanje, kompromis, soočenje.

UMIK

Nekateri ljudje se zelo vznemirijo zaradi možnosti konflikta. Boleči spomini nas pogosto odvrnejo od tega, da bi aktivno sodelovali v nesporazumih. Umikanje je lahko osnovano na prepričanju, da je konflikt nekaj slabega, nepotrebnega. Nekateri ljudje celo zanikajo obstoj konflikta (Tosi et al, 2000, str. 290).

Pri tej strategiji gre torej za izogibanje – posameznik se izogne tako ljudem kot konfliktnim situacijam. Zaradi prepričanja, da je izid v vsakem primeru zanj neugoden, se odpove svojim osebnim ciljem (Novak, 2000, str. 109).

Podobno je bilo omenjeno pri pasivni obliki komunikacije, pri kateri posameznik ne izreče ničesar takšnega, kar bi ga lahko ogrožalo, toda s tem samega sebe postavlja v neugoden položaj.

PREVLADA

Nekateri posamezniki skušajo svojega nasprotnika obvladati s silo. Takšnim osebam so pomembni osebni cilji, medtem ko jim odnosi ne pomenijo veliko. Cilj hočejo doseči za vsako ceno.

V tem primeru se konflikt ustavi šele takrat, ko je eden od protagonistov izločen s silo drugega. To se zgodi tedaj, ko ena stran oceni, da bo cena prenehanja konflikta nižja od njegovega nadaljevanja. Ustavitev konflikta je v tem primeru ocenjena kot koristnejša od njegovega nadaljevanja (Rus, 1990, str. 333).

ZGLAJEVANJE

Zglajevanje je podobno kot umik, pri katerem se ljudje bojijo, da bi pokvarili odnos, zato si prizadevajo vsak konflikt hitro zgladiti, čeprav ob tem svoje lastne cilje in interese potisnejo stran. Ker menijo, da konflikti odnosu škodujejo, se odrečejo svojim osebnim ciljem (Novak, 2000, str. 109).

KOMPROMIS

Pri kompromisu gre vselej za sklepanje rešitve, ki pa ni ugodna za nobeno stran. Tisti, ki sklepajo kompromise, se morajo delno odpovedati cilju. Čeprav rešitev za nobeno stran ni idealna, je ta strategija zelo uspešna in pozitivno sprejeta strategija razreševanja konfliktov.

Kompromis po Iršiču (2004, str. 179) v bistvu pomeni, da vsak malo popusti in nobeden ni popolnoma zadovoljen, zato v pomembnih stvareh ni dobro iskati kompromisa. Toda, če je zadeva manj pomembna in reševanju konflikta ne želimo namenjati veliko časa, lahko pregledamo možnosti in poskušamo doseči kompromis.

SOOČENJE

Konflikt je v tem primeru le rešljivo vprašanje, zato posamezniki, ki izberejo to strategijo, iščejo rešitev, ki bi omogočila uresničitev njihovih lastnih ciljev pa tudi ciljev drugih vpletenih. V konfliktih vidijo možnost izboljšanja odnosa, pristanejo pa zgolj na takšno rešitev, ki zadovolji obe strani. V primerjavi s kompromisom v tem primeru potrebujemo več časa (Novak, 2000, str. 111).

SELEKTIVNO IGNORIRANJE

Za to strategijo je značilno, da želijo vpleteni prevladati predvsem nad ljudmi, ki jih ne spoštujejo.

4.3 PROCES KONSTRUKTIVENGA REŠEVANJA KONFLIKTOV

Kot navaja Novak (2000, str. 112), je najbolj konstruktivno reševanje konfliktov soočenje. Za soočenje se odločimo, ko želimo ohraniti in poglobiti medsebojni odnos in hkrati doseči takšno rešitev, ki bo koristila obema stranema. V tem procesu soočenja obe strani izrazita svoje poglede in čustva – obe izrazita, kako vidita problem in kakšna čustva jim vzbuja. Soočenje je tako odvisno od kakovosti odnosa med partnerjema in od sposobnosti partnerja, da se odzove na soočenje.

Vse naštetu so v prejšnjih poglavjih omenjene značilnosti asertivnega vedenja in asertivne komunikacije. Gre namreč za odprt odnos in odkrito komunikacijo, pri kateri se posameznik zavzema za lastne cilje, ob tem pa upošteva tudi cilje, potrebe in vrednote drugih.

Pri soočenju je smotno upoštevati še naslednja pravila (Novak, 2000, str. 113):

- soočati se začnemo takrat, ko imamo dovolj časa;
- svoje poglede na problem izrazimo odkrito, tako da kar najmanj ogrožamo partnerja;
- v zvezi s konfliktom moramo razumeti tudi poglede in čustva druge strani;
- nikoli ne zahtevajmo sprememb v obnašanju druge strani, saj lahko to sprejme kot izsiljevanje.

Tosi et al. (2000, str. 289–292) podobno omenjajo soočenje kot najboljšo strategijo reševanja konfliktov. Konflikte razrešujemo z naslednjimi strategijami: izogibanjem, prilagajanjem (zglajevanje), prevlado, kompromisom in soočenjem ali sodelovanjem. Izbira strategije pa je odvisna od odnosa do sebe ter odnosa do drugih ljudi. Ta odvisnost je prikazana na Sliki 1.



Slika 1: Strategije reševanja konfliktov
(Vir: Tosi et al., 2000, str. 290)

Kot je iz grafa razvidno, asertivnost lahko ugodno vpliva na razreševanje konfliktov oziroma uporabo najboljše strategije pri njihovem razreševanju.

5 LASTNA RAZISKAVA

V diplomskem delu z lastno raziskavo ugotavljamo, v kolikšni meri je asertivni slog komunikacije prisoten, koliko se ga zaposleni pri delu z ljudmi poslužujejo in koliko je pojem asertivnosti poznan.

5.1 CILJI RAZISKAVE

Osnovni cilj raziskave je bil prikazati raven prisotnosti asertivnega sloga komuniciranja pri zaposlenih pri bančnem okencu, ki se vsak dan nenehno soočajo z zahtevnim delom s strankami. Prikazane so različne situacije, v katerih zaposleni uporabljajo določene sloge komunikacije; pri tem smo podali bistvene razlike med pasivnim, agresivnim in asertivnim načinom komunikacije.

Z raziskavo ugotavljamo, kateri slog komunikacije prevladuje med anketiranimi. Ob tem smo tudi razlikovali med spoloma in ugotavljali vpliv spola na način komunikacije.

Z raziskavo smo tudi prikazali, koliko se zaposleni zavedajo pomena asertivne komunikacije, ali se ga poslužujejo in ali je ta pojem na splošno poznan in sprejet.

Hipoteze, ki jih skušamo z raziskavo potrditi, so naslednje:

1. Zaposleni v večini primerov ne uporabljajo asertivnega načina komunikacije.
2. Zaposleni ne poznajo pomena besede asertivnost.
3. Zaposleni v konfliktnih situacijah bolj pogosto uporabljajo agresivni ali pasivni način vedenja.
4. Moški se pogosteje od žensk vedejo asertivno.

5.2 METODE RAZISKOVANJA

Osnovno orodje raziskave je bil anketni vprašalnik. Izpolnilo ga je 113 anketirancev. Ustrezno izpolnjenih vprašalnikov je bilo 87. Vzorec anketiranih je reprezentativen tako po spolu kot po starosti.

Vprašalnik je strukturiran tako, da sestoji iz dveh delov. Prvi sklop vprašanj se nanaša na splošne podatke (spol, starost, število let na delovnem mestu). V drugem sklopu so vprašanja, ki določajo posameznikov slog komunikacije. V prvem sklopu so vprašanja zaprtega tipa. Drugi sklop vsebuje vprašanje, pri katerem so odgovori trditve, s katerimi se anketirani bolj ali manj strinjajo. Strinjanje anketiranih je ocenjeno po Likertovi lestvici od 1 do 5. Drugi sklop vsebuje tudi vprašanja, ki se nanašajo na različne situacije, pri katerih anketirani izbirajo odgovor glede na ponujene možnosti, ki predstavljajo določen način komunikacije. Vprašanja so zaprtega tipa.

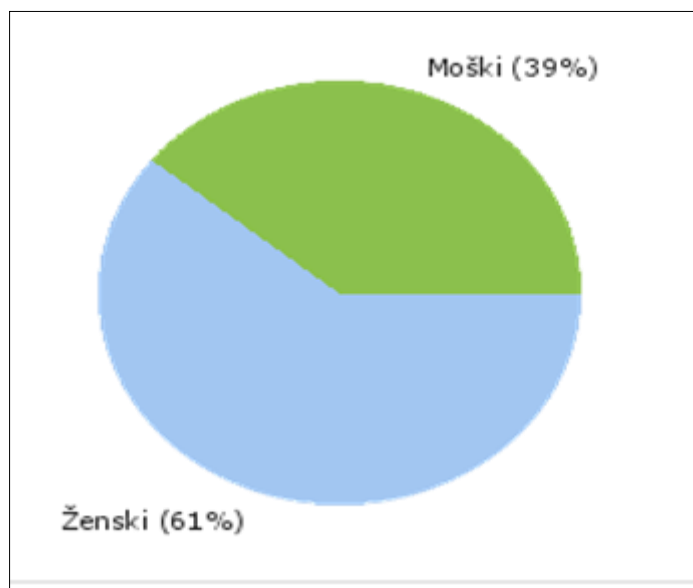
Podatke, ki smo jih pridobili z anketnim vprašalnikom, smo statistično obdelali (z izračunom povprečij) in grafično prikazali rezultate. Pri tem smo uporabili spletno aplikacijo 1ka in program Excel.

5.3 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE

V tem delu so predstavljeni rezultati vseh delov raziskave, ki so razvidni iz tabel in grafične ponazoritve.

SPOL

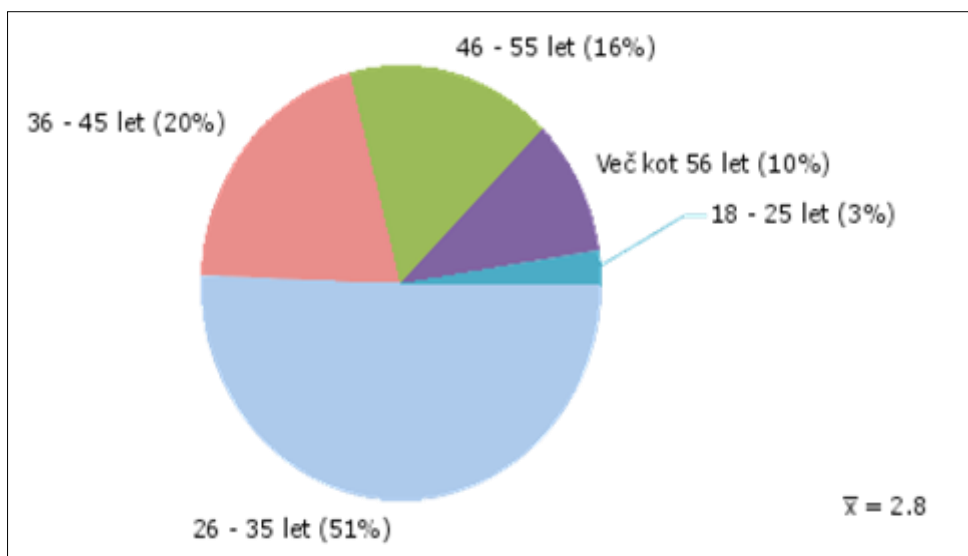
Strukturo anketiranih glede na spol prikazuje Graf 1. Ženski spol med anketiranimi prevladuje, saj je zastopan z 61 odstotki, moških pa je 39 odstotkov.



Graf 1: Spol
(Vir: Lastna raziskava)

STAROST

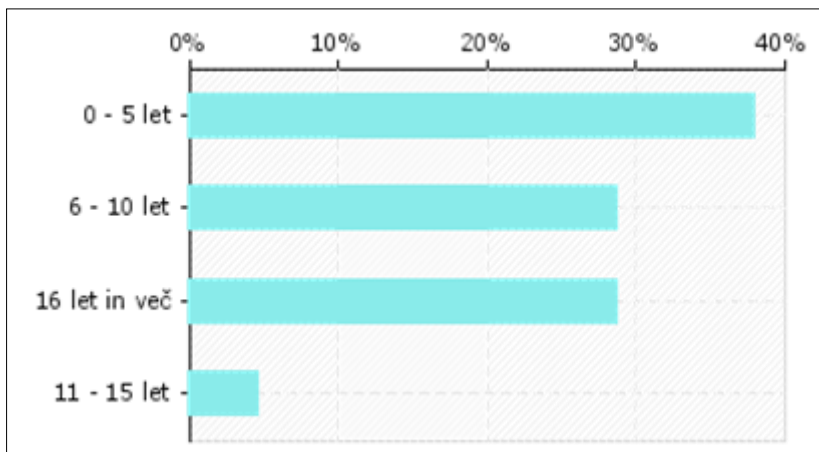
Graf 2 ponazarja strukturo anketiranih glede na starost. Zastopane so vse starostne skupine, vendar prevladuje skupina anketiranih, ki so stari od 26 do 35 let. Mlajših od 25 let je malo (zgolj trije odstotki).



Graf 2: Starost
(Vir: Lastna raziskava)

ŠTEVILO LET NA DELOVNEM MESTU

Graf 3 prikazuje dolžino obdobja opravljanja dela na delovnem mestu anketiranih. Kot lahko vidimo, je vzorec anketiranih razpršen.



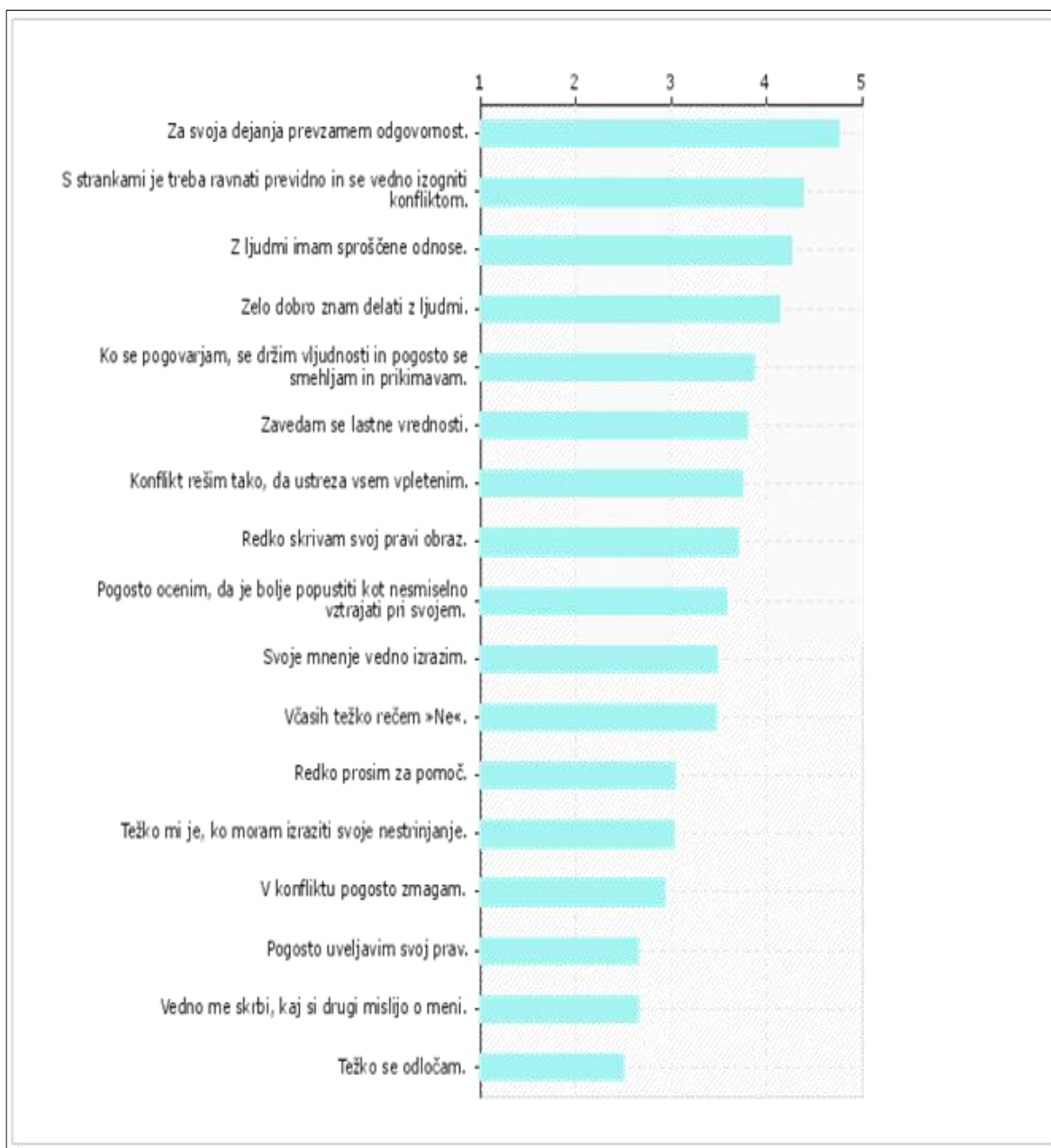
Graf 3: Število let na delovnem mestu
(Vir: Lastna raziskava)

SPLOŠNA NARAVNANOST K DOLOČENEMU TIPU KOMUNIKACIJE

Četrto vprašanje sestavlja 17 podvprašanj. To so trditve, s katerimi se anketirani bolj ali manj strinjajo, svoje strinjanje pa ocenijo na lestvici od 1 do 5. Trditve se nanašajo na splošno naravnost sodelujočih k določenemu načinu komunikacije, torej k pasivnemu, agresivnemu ali asertivnemu slogu. Rezultate četrtega vprašanja ponazarjata Tabela 5 in Graf 3. Trditve so podane v padajočem vrstnem redu (najprej so odgovori z najvišjim povprečjem, na koncu odgovori z najnižjim povprečjem).

PODVPRAŠANJA	POVPREČJE
Za svoja dejanja prevzamem odgovornost.	4,8
S strankami je treba ravnati previdno in se vedno izogniti konfliktom.	4,4
Z ljudmi imam sproščene odnose.	4,3
Zelo dobro znam delati z ljudmi.	4,1
Ko se pogovarjam, se držim vljudnosti in pogosto se smehljam in prikimavam.	3,9
Zavedam se lastne vrednosti.	3,8
Konflikt rešim tako, da ustreza vsem vpletenim.	3,7
Redko skrivam svoj pravi obraz.	3,7
Pogosto ocenim, da je bolje popustiti kot nesmiselno vztrajati pri svojem.	3,6
Svoje mnenje vedno izrazim.	3,5
Včasih težko rečem ne.	3,5
Redko prosim za pomoč.	3,0
Težko mi je, ko moram izraziti svoje nestrinjanje.	3,0
V konfliktu pogosto zmagam.	2,9
Pogosto uveljavim svoj prav.	2,7
Vedno me skrbi, kaj si drugi mislijo o meni.	2,7
Težko se odločam.	2,5

*Tabela 5: Naravnost k tipu komunikacije
(Vir: Lastna raziskava)*



Graf 4: Naravnost k tipu komunikacije
(Vir: Lastna raziskava)

Trditve z najvišjo povprečno oceno so trditve, ki predstavljajo asertivni ali pasivni slog komunikacije. Na prvem mestu je odgovornost, značilna za asertivno vedenje, takoj za njo izogibanje konfliktom, značilna za pasivno komunikacijo. Sledita dve povsem asertivni trditvi (sproščeni odnosi in dobro razvite socialne veščine), nato pa spet pasivni odgovor (pogosto prikimavanje in smehljanje). Nato sledita dve asertivni trditvi (zavedanje o lastni vrednosti in ustrezno reševanje konfliktov), temu pa trditev, ki ima lastnosti pasivnega delovanja (bolje popustiti kot vztrajati). Naslednja trditev je asertivna (svoje mnenje vedno izrazim), tej sledijo tri pasivne. Skoraj pri koncu, torej

trditve z zelo nizko oceno strinjanja, se pojavita trditvi, ki bi ju pripisali agresivnemu načinu komunikacije (zmaga za vsako ceno, uveljavljanje svojega mnenja), nato sledita še trditvi, značilni za pasivno komunikacijo.

Sklenemo lahko, da imajo najvišjo povprečno oceno trditve, ki se nanašajo na asertivni in pasivni način komuniciranja, najmanj pa je zastopan agresivni slog.

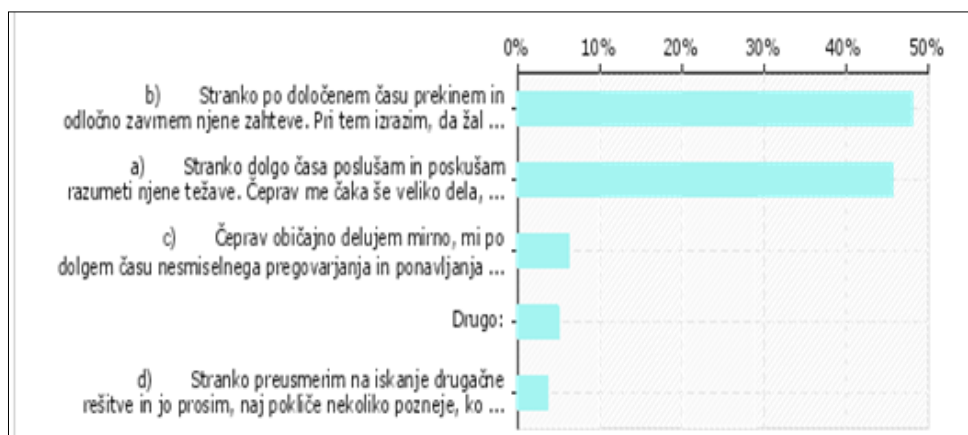
NAČIN KOMUNIKACIJE: SITUACIJA 1

Peto vprašanje je vprašanje zaprtega tipa. Anketirani v podani situaciji izbirajo način odziva in svoj način komunikacije. Rezultate ponazarjata Tabela 6 in Graf 5.

V službi dobite dokaj jezen telefonski klic – stranka želi, da ji po telefonu pomagate, vendar bi to šlo zgolj s pomočjo podatkov, ki se jih po telefonu ne sme izdati. Stranka dolgo časa vztraja, vam pa začne primanjkovati časa in živcev. Kako se odzovete?

Odgovori	Odstotek	Odstotek moških	Odstotek žensk
a) Stranko dolgo časa poslušam in poskušam razumeti njene težave. Čeprav me čaka še veliko dela, se ji posvetim toliko časa, kot je treba. Stranki ob tem ne ugovarjam in se z njo ne zapletam v prepir.	42 %	44 %	41 %
b) Stranko po določenem času prekinem in odločno zavrnem njene zahteve. Pri tem izrazim, da žal nima prav in da lahko vsekakor pride na osebni pogovor, kjer ji bomo nudili več informacij.	44 %	41 %	46 %
c) Čeprav običajno delujem mirno, mi po dolgem času nesmiselnega pregovarjanja in ponavljanja vseeno živci malo popustijo. Zato stranki odločno povem, da je telefonskega klica konec.	6 %	6 %	6 %
d) Stranko preusmerim na iskanje drugačne rešitve in jo prosim, naj pokliče nekoliko pozneje, ko vem, da me ne bo več v službi.	3 %	3 %	4 %
Drugo	5 %	6 %	3 %

Tabela 6: Situacija 1
(Vir: Lastna raziskava)



Graf 5: Situacija 1
(Vir: Lastna raziskava)

Največ anketirancev (44 odstotkov) je izbralo odgovor b, ki predstavlja asertivni način komunikacije (stranko odločno prekinemo, vendar jo povabimo na obisk poslovalnice, kjer ji bomo lahko nudili ustrezen rešitev). Razlika med odgovorom, ki ga je izbralo največ anketiranih, in odgovorom, ki je na drugem mestu, je minimalna – 42 odstotkov vprašanih je izbralo odgovor a, ki predstavlja pasivni odziv na dano situacijo (dolgotrajno poslušanje, zanemarjanje lastnih potreb ...). Zelo majhen delež (šest odstotkov) anketiranih je izbral agresivni odgovor (popuščanje živcev), še manj pa odgovor, ki predstavlja manipulativni način komunikacije. Večina ljudi torej izbere ali asertivni ali pasivni način komunikacije. Pri tem so razlike med moškimi in ženskami zanemarljive.

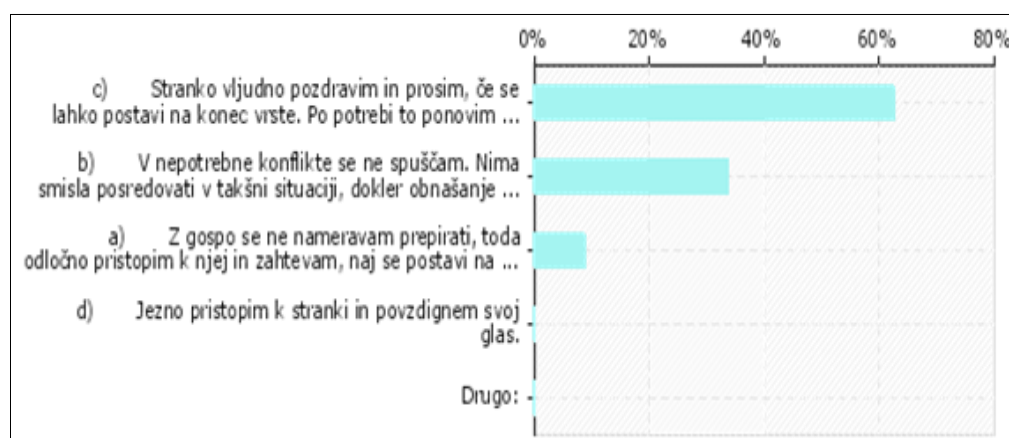
NAČIN KOMUNIKACIJE: SITUACIJA 2

Pri šestem vprašanju anketirani v podani situaciji (št. 2) izbirajo svoj način odziva in svoj način komunikacije. Rezultate ponazarjata Tabela 7 in Graf 6.

V popoldanskem času se pred okencem nabere precej dolga vrsta ljudi, ki mirno čakajo. Toda neka gospa kot po navadi vrsto prehiti, saj ne upošteva narisanih črt, ki označujejo prostor in smer čakanja. Kaj naredite?

Odgovori	Odstotek	Odstotek moški	Odstotek ženske
a) Z gospo se ne nameravam pripraviti, toda odločno pristopim k njej in zahtevam, naj se postavi na konec vrste. To naredim tako, da tudi druge stranke dobro slišijo najin pogovor.	7 %	12 %	7 %
b) V nepotrebne konflikte se ne spuščam. Nima smisla posredovati v takšni situaciji, dokler obnašanje stranke ne zmoti drugih strank.	32 %	18 %	41 %
c) Stranko vljudno pozdravim in prosim, če se lahko postavi na konec vrste. Po potrebi to ponovim večkrat in se skušam malo pošaliti.	61 %	70 %	52 %
d) Jezno pristopim k stranki in povzdignem svoj glas.	0 %	0 %	0 %
Drugo	0 %		

Tabela 7: Situacija 2
(Vir: Lastna raziskava)



Graf 6: Situacija 2
(Vir: Lastna raziskava)

Podobno kot v prvi situaciji imamo tudi tukaj na prvem mestu (61 odstotkov) odgovor, ki ponazarja asertivno komunikacijo (vljudnost, odločnost), temu sledi odgovor, ki predstavlja pasivni slog komunikacije (izogibanje konfliktom). Agresivnega odgovora ni izbral nihče od anketiranih. Razlike med odgovori moških in žensk so nekoliko večje kot pri prvi situaciji – ženske so pogosteje izbrale pasivni način komunikacije kot moški, ki se bolj nagibajo k asertivnemu vedenju.

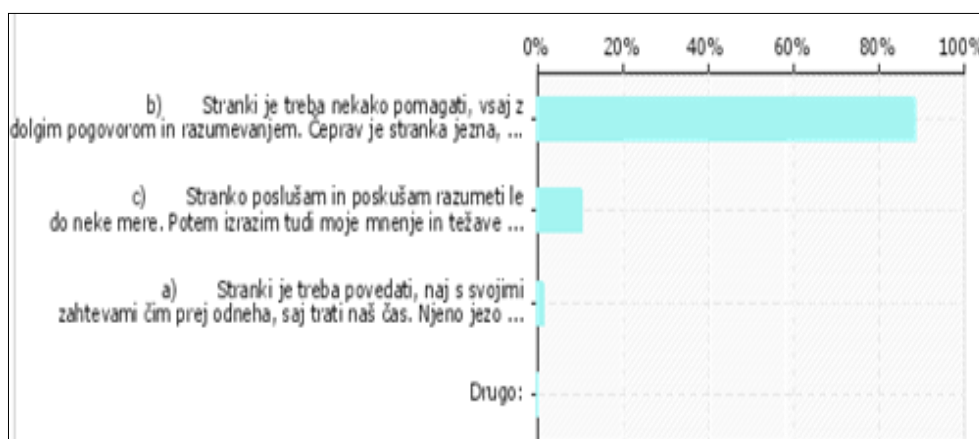
NAČIN KOMUNIKACIJE: SITUACIJA 3

Pri sedmem vprašanju anketirani ponovno v podani situaciji (št. 3) izbirajo svoj način odziva na situacijo in svoj način komunikacije. Rezultate ponazarjata Tabela 8 in Graf 7.

S stranko imate precej težaven pogovor o omejenem poslovanju. Zaradi naraščajoče jeze postaja ozračje precej napeto, saj je stranka v resnično neprijetnem položaju, vi pa ji ne morete pomagati, saj ne smete kršiti pravil. Kakšen je vaš odziv?

Odgovori	Odstotek	Odstotek moški	Odstotek ženske
a) Stranki je treba povedati, naj s svojimi zahtevami čim prej odneha, saj trati naš čas. Njeno jezo odbijem z močnim nastopom in avtoriteto, saj drugače ne gre.	1 %	3 %	0 %
b) Stranki je treba nekako pomagati, vsaj z dolgim pogovorom in razumevanjem. Čeprav je stranka jezna, ji izkažem spoštovanje in iščem rešitev za njene težave.	88 %	90 %	87 %
c) Stranko poslušam in poskušam razumeti le do neke mere. Potem izrazim tudi svoje mnenje in težave zaradi predolgega pogovora.	10 %	7 %	13 %
Drugo	0 %	0 %	0 %

Tabela 8: Situacija 3
(Vir: Lastna raziskava)



Graf 7: Situacija 3
(Vir: Lastna raziskava)

Z visoko prednostjo (88 odstotkov) je na prvem mestu trditev, značilna za pasivno komunikacijo (dolgotrajna pomoč, zanemarjanje lastnih potreb in mnenj). Deset odstotkov vprašanih je izbralo asertivni način komunikacije (poslušanje le do neke mere, izražanje lastnega mnenja). Le en odstotek vprašanih bi se odzvalo na agresivni način. Razlike med moškimi in ženskami so minimalne.

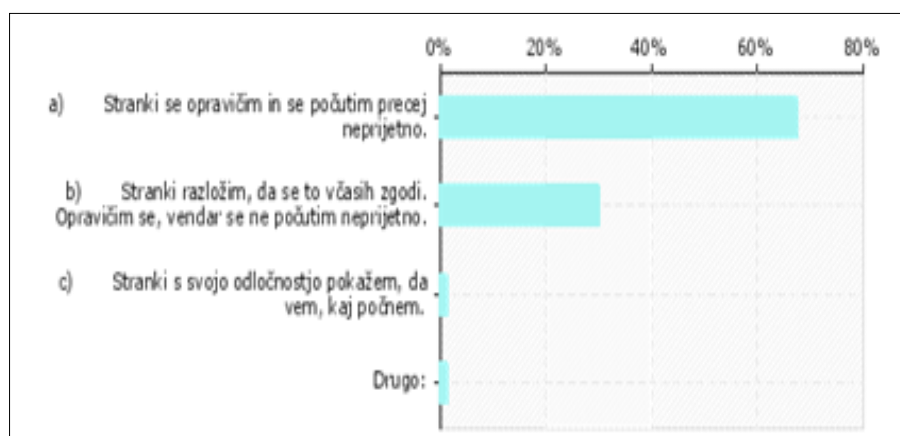
NAČIN KOMUNIKACIJE: SITUACIJA 4

Pri osmem vprašanju anketirani ponovno v podani situaciji (št. 4) izbirajo svoj način odziva in svoj način komunikacije. Rezultate ponazarjata Tabela 9 in Graf 8.

V trenutku, ko niste povsem pozorni, po nesreči na glas preberete podatke, ki bi jih sicer morali zaradi varovanja podatkov napisati na listek. Stranka to opazi in vam očita nestrokovnost. Kako poteka vaš pogovor naprej?

Odgovori	Odstotek	Odstotek moških	Odstotek žensk
a) Stranki se opravičim in se počutim precej neprijetno.	68 %	81 %	58 %
b) Stranki razložim, da se to včasih zgodi. Ob tem se ne počutim neprijetno.	30 %	19 %	38 %
c) Stranki s svojo odločnostjo pokažem, da vem, kaj počnem.	1 %	0 %	2 %
Drugo	1 %	0 %	2 %

Tabela 9: Situacija 4
(Vir: Lastna raziskava)



Graf 8: Situacija 4
(Vir: Lastna raziskava)

Največ anketiranih (68 odstotkov) bi izbralo pasivni odziv na dano situacijo (opravičevanje in neprijetno počutje). Tretjina vprašanih je izbrala asertivni odziv, zgolj en odstotek anketiranih bi izbralo malo bolj agresivni način komunikacije. Pri tem vprašanju je pri ženskah opaziti nekoliko več asertivnih odgovorov kot pri moških.

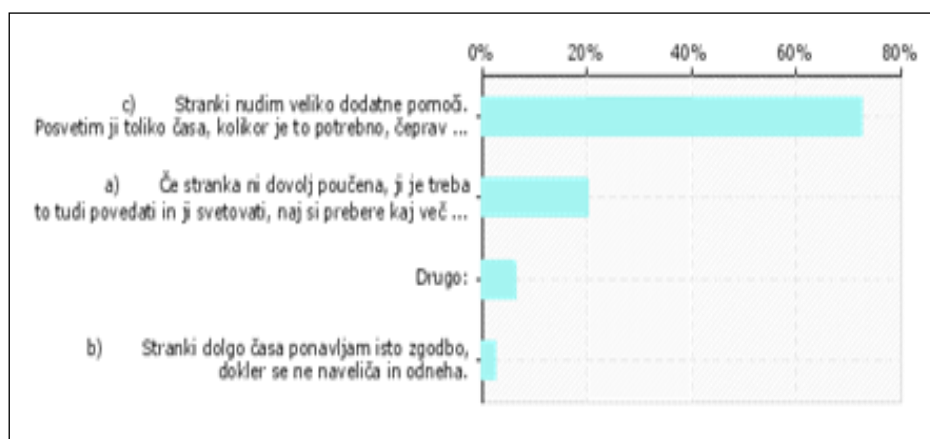
NAČIN KOMUNIKACIJE: SITUACIJA 5

Pri devetem vprašanju anketirani ponovno v podani situaciji (št. 5) izbirajo svoj način odziva in svoj način komunikacije. Rezultate ponazarjata Tabela 10 in Graf 9.

Stranka je nezadovoljna zaradi obrestne mere. Njene zahteve so nerazumne, vam se zdijo celo nekoliko smešne. Kaj naredite?

Odgovori	Odstotek	Odstotek moških	Odstotek žensk
a) Če stranka ni dovolj poučena, ji je treba to tudi povedati in ji svetovati, naj si prebere kaj več na spletu.	20 %	16 %	23 %
b) Stranki dolgo časa ponavljam isto zgodbo, dokler se ne naveliča in odneha.	3 %	0 %	4 %
c) Stranki nudim veliko dodatne pomoči. Posvetim ji toliko časa, kolikor jo je treba, čeprav me čaka še kar nekaj dela z drugimi strankami.	71 %	78 %	67 %
Drugo	6 %	6 %	6 %

Tabela 10: Situacija 5
(Vir: Lastna raziskava)



Graf 9: Situacija 5
(Vir: Lastna raziskava)

Ponovno je z veliko prednostjo (71 odstotkov) na prvem mestu odgovor, ki ponazarja pasivni način komunikacije, sledita dva odgovora, ki ponazarjata bolj asertivno vedenje. Razlike med odgovori moških in žensk so zanemarljive.

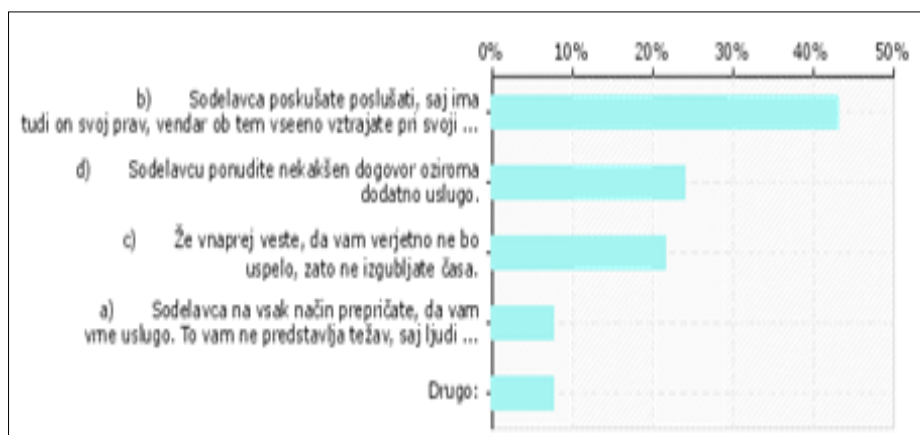
NAČIN KOMUNIKACIJE: SITUACIJA 6

Pri desetem vprašanju anketirani ponovno v podani situaciji (št. 6) izbirajo svoj način odziva in svoj način komunikacije. Rezultate ponazarjata Tabela 11 in Graf 10.

Nujno morate zapustiti delovno mesto, zato prosite sodelavca, če lahko prevzame vaše stranke. Čeprav ste mu vi že pomagali, on usluge ni pripravljen vrniti in vam namesto pomoči ponudi izgovor.

Odgovori	Odstotek	Odstotek moških	Odstotek žensk
a) Sodelavca na prepričate, da vam vrne uslugo. To vam ne predstavlja težav, saj ljudi pogosto prepričate, da počnejo to, kar vam ustreza.	7 %	3 %	10 %
b) Sodelavca poskušate poslušati, saj ima tudi on svoj prav, vendar ob tem vseeno vztrajate pri svoji zahtevi.	41 %	55 %	33 %
c) Že vnaprej veste, da vam verjetno ne bo uspelo, zato ne izgublajte časa.	21 %	23 %	20 %
d) Sodelavcu ponudite nekakšen dogovor oziroma dodatno uslugo.	23 %	13 %	29 %
Drugo	7 %	6 %	8 %

Tabela 11: Situacija 6



Graf 10: Situacija 6

Največ anketiranih (41 odstotkov) je izbralo odgovor, ki predstavlja asertivni odziv. Sledita mu odgovora, ki ponazarjata pasivni in manipulativni način komunikacije, ponovno pa je na zadnjem mestu s sedmimi odstotki agresivni slog komuniciranja. Nekoliko več moških kot žensk je izbralo odgovor, ki pomeni asertivni način komunikacije.

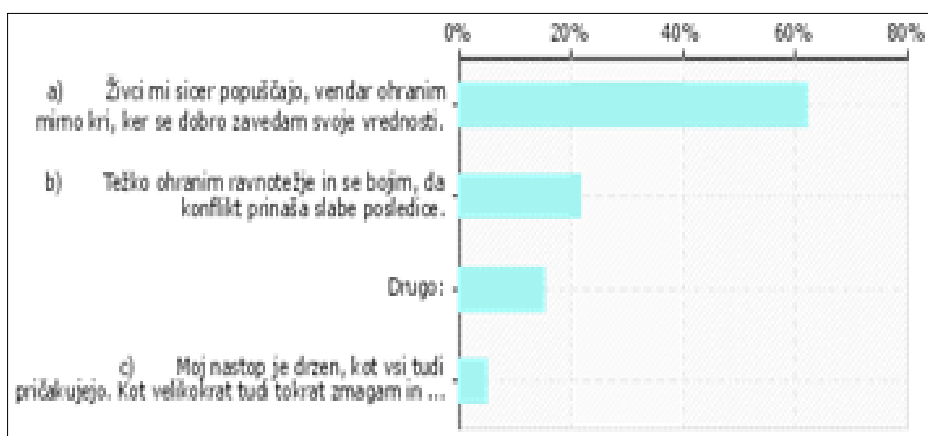
NAČIN KOMUNIKACIJE: SITUACIJA 7

Pri enajstem vprašanju anketirani ponovno v podani situaciji (št. 7) izbirajo svoj način odziva in svoj način komunikacije. Rezultate ponazarjata Tabela 12 in Graf 11.

V službi vlada napeto ozračje. Sodelavec vas v prisotnosti nadrejenega opozori na napako, ki ni povsem vaša, ampak je posledica delovanja vseh v delovni skupini. Kakšen je vaš odziv?

Odgovori	Odstotek	Odstotek moških	Odstotek žensk
a) Živci mi sicer popuščajo, vendar ohranim mirno kri, ker se dobro zavedam svoje vrednosti.	62 %	70 %	53 %
b) Težko ohranim ravnotežje in bojim se, da konflikt prinaša slabe posledice.	21 %	18 %	23 %
c) Moj nastop je drzen, kot vsi tudi pričakujejo. Kot velikokrat tudi tokrat zmagam in pokažem, da z mano ni šale.	4 %	0 %	8 %
Drugo	13 %	12 %	16 %

Tabela 12: Situacija 7
(Vir: Lastna raziskava)



Graf 11: Situacija 7
(Vir: Lastna raziskava)

Največ anketiranih (62 odstotkov) je izbralo asertivni način komunikacije (zavedanje lastne vrednosti), približno petina vprašanih bi se odzvala pasivno (strah pred konfliktom). Zelo majhen delež anketiranih (štirje odstotki) bi izbral agresivni način komunikacije. Moški so nekoliko večkrat izbirali asertivno vedenje kot ženske.

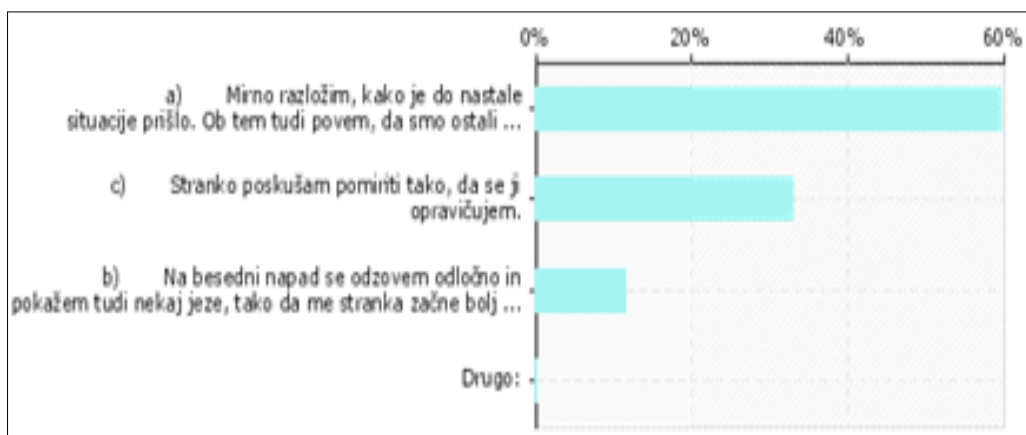
NAČIN KOMUNIKACIJE: SITUACIJA 8

Pri dvanajstem vprašanju anketirani ponovno v podani situaciji (št. 8) izbirajo svoj način odziva in svoj način komunikacije. Rezultate ponazarjata Tabela 13 in Graf 12.

Zaradi odsotnosti vašega sodelavca imate zelo naporen dan in veliko gnečo. Starejši moški se glasno pritožuje zaradi dolgega čakanja in vas začne besedno napadati. Kaj v tem primeru naredite?

Odgovori	Odstotek	Odstotek moških	Odstotek žensk
a) Mirno razložim, kako je do nastale situacije prišlo. Ob tem tudi povem, da smo ostali sodelavci v tem dnevu preobremenjeni, vendar se trudimo po najboljših močeh.	59 %	61 %	53 %
b) Na besedni napad se odzovem odločno in pokažem tudi nekaj jeze, tako da me stranka začne bolj spoštovati in preneha s svojim negotovanjem.	11 %	10 %	12 %
c) Stranko poskušam pomiriti tako, da se ji opravičujem.	33 %	29 %	35 %
Drugo	0 %	0 %	0 %

Tabela 13: Situacija 8
(Vir: Lastna raziskava)

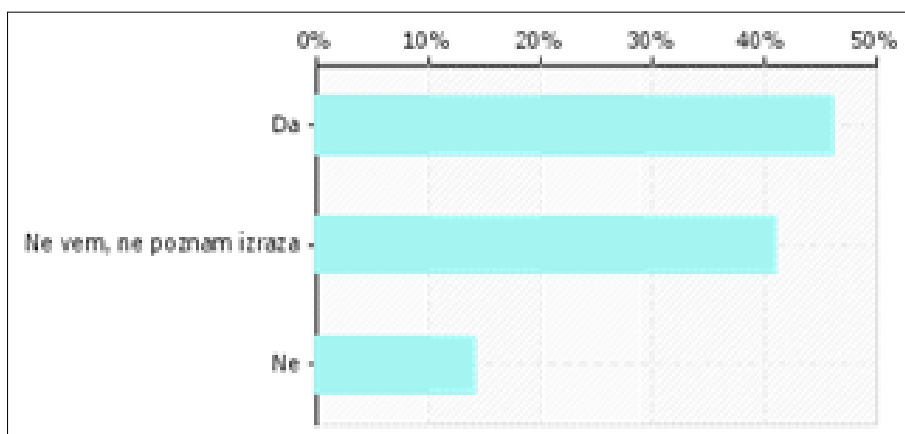


Graf 12: Situacija 8
(Vir: Lastna raziskava)

Rezultati ankete pri osmi situaciji so podobni kot pri prejšnji, sedmi situaciji. Malo manj kot dve tretjini anketiranih (59 odstotkov) se odloči za asertivni odgovor (mirna, a odločna komunikacija). Temu s tridesetimi odstotki sledi odgovor, ki ponazarja pasivni odziv (pomirjanje, opravičevanje), desetina vprašanih pa se nagiba k bolj agresivnemu nastopu. Razlike med odgovori moških in žensk so spet minimalne, a vseeno lahko opazimo, da se moški malo bolj nagibajo k asertivnemu vedenju kot ženske.

OCENA ASERTIVNOSTI

Pri zadnjem vprašanju testiramo poznavanje pojma asertivnosti in oceno asertivne komunikacije. Kot je razvidno iz Grafa 13, večina anketiranih meni, da komunicira asertivno, čeprav je po drugi strani tudi visok delež tistih, ki pojma ne poznajo.



Graf 13: Ocena asertivnosti
(Vir: Lastna raziskava)

5.4 TESTIRANJE HIPOTEZ IN SKLEPNE UGOTOVITVE RAZISKAVE

Z raziskavo smo pridobili veliko količino podatkov, s katerimi skušamo predstaviti stanje, potrditi ali zavreči hipoteze in priti do nekaterih novih spoznanj.

S pomočjo anketnega vprašalnika smo ugotavljali, kakšen slog komunikacije uporabljajo zaposleni pri bančnem okencu. Pri tem smo podali takšne odgovore, da so se nanašali na pasivni, agresivni, asertivni in v nekaterih situacijah manipulativni slog komunikacije. Z raziskavo smo poskušali ugotoviti pravilnost delovnih hipotez.

HIPOTEZA 1: Zaposleni v večini primerov ne uporabljajo asertivnega načina komunikacije.

Osnovna predpostavka diplomskega dela je bila, da je asertivni slog komunikacije manj zastopan in da zaposleni v večini uporabljajo pasivni ali agresivni slog komunikacije. Z našo raziskavo hipotezo lahko potrdimo, vendar le delno.

Rezultati kažejo, da se zaposleni v največji meri poslužujejo pasivnega in asertivnega načina komunikacije. Ta sloga sta zastopana v skoraj enakem deležu, vendar so odgovori na zastavljena anketna vprašanja potrdila nekoliko večjo prisotnost pasivnega sloga komunikacije. Večina anketiranih (47 odstotkov) je sicer potrdila, da komunicira asertivno, čeprav jih tudi veliko ne pozna izraza.

Pri četrtem vprašanju smo preverili splošno naravnost anketiranih k določenemu načinu komunikacije. Ugotavljamo, da imajo podvprašanja, ki nakazujejo asertivni slog komunikacije, zelo veliko zastopanost pri odgovorih z najvišjo povprečno oceno strinjanja. Anketirani prevzemajo odgovornost, znajo dobro delati z ljudmi, zavedajo se lastne vrednosti in svoje mnenje vedno izrazijo. Po drugi strani so skoraj enako visoko ocenjeni odgovori, ki nakazujejo pasivni slog komunikacije – zaposleni se izogibajo konfliktom, so vljudni in pogosto prikimavajo in raje popustijo, kot da bi vztrajali.

Prvo hipotezo smo testirali tudi z vprašanji, ki opisujejo osem različnih situacij, v katerih se anketirani pogosto znajdejo. Odgovori na ta vprašanja so sestavljeni tako, da ponazarjajo njihove odzive in različne sloge komunikacije – pasivni, asertivni, agresivni in manipulativni.

Rezultati prve situacije kažejo na enako zastopanost pasivnega in asertivnega sloga komunikacije ter majhno prisotnost agresivnega in manipulativnega sloga. Zaposleni so dolgo časa pripravljani poslušati stranke, a po drugi strani tudi odločno zavrnejo njihove zahteve. Druga situacija kaže na večjo prisotnost asertivnega načina – zaposleni se zavedajo, da je dobro uporabljati tehniko ponavljanja ob vljudnem pristopu. Pri tretji situaciji je z velikim odstotkom največji delež dobil odgovor, ki

nakazuje na pasivni slog komunikacije – zaposleni stranki dolgo časa pomagajo in kljub njeni jezi izkazujejo spoštovanje, ob tem pa ne upoštevajo dovolj lastnega menja in potreb. Prav tako četrta situacija govori v prid pasivnemu slogu komunikacije (neprijetno počutje). Ponovno je v najmanjši meri zastopan agresivni slog komunikacije. Peta situacija spet kaže na najvišjo zastopanost pasivnega delovanja – zaposleni strankam nudijo veliko dodatne pomoči in ji posvetijo veliko časa, čeprav jih čaka še drugo delo (pri tem so zanemarili svoje stališče in svoje potrebe). Šesta situacija prikaže najvišjo zastopanost asertivnega načina komunikacije, prav tako sedma – zaposleni v konfliktu ohranjajo mirno kri in se zavedajo lastne vrednosti ob upoštevanju potreb ter mnenj drugih ljudi.

Vprašanja, ki opisujejo različne situacije, so torej potrdila našo hipotezo – večina vprašanj oziroma podanih situacij pokaže na najvišjo prisotnost pasivnega načina komunikacije. Pasivnemu načinu tesno sledi asertivni, zelo malo pa sta prisotna agresivni in manipulativni način.

HIPOTEZA 2: Zaposleni ne poznajo pomena besede asertivnost.

Te hipoteze z raziskavo ne moremo potrditi. Večina anketiranih (47 odstotkov) je menila, da uporablja asertivni slog komunikacije, čeprav je tudi delež tistih, ki tega izraza ne poznajo, visok. Z našo raziskavo smo ugotovili, da veliko ljudi pozna ta izraz in si prizadeva delovati ter komunicirati asertivno.

HIPOTEZA 3: Zaposleni v konfliktnih situacijah bolj pogosto uporabljajo agresivni ali pasivni način vedenja.

To hipotezo lahko potrdimo le delno, saj rezultati kažejo na majhno prisotnost agresivnega delovanja v situacijah. Konflikti so opisani v največji meri pri situacijah 3, 7 in 8. Anketirani se na te situacije odzovejo pasivno ali asertivno.

Tudi v situacijah, ki se ne navezujejo na konflikt, ugotavljamo malo odgovorov, ki kažejo agresivni način komunikacije. To ne nakazuje nujno realnega stanja – odgovore so anketirani izbirali glede na svoje prepričanje, vendar ni nujno, da so bili pri tem povsem iskreni.

HIPOTEZA 4: Moški se pogosteje od žensk vedejo asertivno.

Kot nakazujejo rezultati ankete, so razlike med spoloma relativno majhne, zaradi česar četrte hipoteze ne moremo potrditi. Res pa je, da je pri vprašanjih, ki se navezujejo na situacije, pogosto opaziti, da se moški nekoliko bolj nagibajo k asertivnemu vedenju kot ženske (to so potrdile štiri situacije).

Zaradi majhnih razlik torej ne moremo z gotovostjo trditi, da so moški bolj pogosto asertivni kot ženske, niti nasprotno.

Z raziskavo smo prikazali način komunikacije, ki je najbolj pogost, to je pasivni način, toda zelo blizu je po rezultatih asertivni slog komunikacije.

5.5 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Učinkovite komunikacije se je mogoče z intenzivnim treningom in vajo priučiti. Naša raziskava je pokazala, da je komunikacija med zaposlenimi in strankami nekoliko preveč pasivna. Torej bi bil potreben premik k bolj odločnemu pristopu pri odnosu do stranke.

Učinkovita komunikacija poteka tako, da sta enako zastopani obe strani, pri tem pa so upoštevana menja in potrebe vseh udeležениh. Vselej pa mora biti prisotno tudi spoštovanje, tako sebe kot drugih. Kot smo pokazali v raziskavi, je spoštovanje v komunikaciji vselej prisotno, a po drugi strani ni dovolj interesa za lastne potrebe. Zaposleni pogosto navajajo, da je treba strankam ugoditi in nuditi vse, kar želijo, čeprav s tem precej otežujejo lastni položaj.

Vendar smo pokazali tudi, da so zaposleni v veliki meri samozavestni, da se zavedajo svoje vrednosti in poznajo asertivni pristop v komunikaciji.

Zaposleni potrebujejo nekoliko več znanj in tudi odločnosti pri komunikaciji. Pri tem izpostavljam zlasti trening asertivnega načina komunikacije. Uspešna komunikacija namreč prinaša ne le boljše rezultate, temveč tudi boljše počutje, saj je prisotnega manj stresa. To pa ponovno vodi v boljši poslovni rezultat, saj so zadovoljni in zdravi zaposleni gonilo uspešnosti in napredka.

6 ZAKLJUČEK

Današnji čas prinaša mnoge izzive za podjetja, ki želijo biti na trgu uspešna in konkurenčna. Še posebej pa se morajo organizacije, ki opravljajo storitveno dejavnost, zavedati pomena komunikacije in pravičnega pristopa do strank. V diplomskem delu vseskozi poudarjamo pomen učinkovite komunikacije in v tem kontekstu izpostavimo način, ki ima lastnosti najbolj uspešne komunikacije, to je asertivni način komunikacije.

Asertivni slog komunikacije avtorji opisujejo kot način, pri katerem se posameznik izraža jasno in odločno, ob tem pa ohranja spoštovanje tako do sebe kot do sogovornika. Asertivni način smo opredelili zlasti kot nasprotje pasivnemu in

agresivnemu načinu komunikacije. Pri asertivnem vedenju gre predvsem za to, da učinkovito dosegamo svoje cilje, torej ne z agresivnim napadom in ne s pasivnim umikom. Z ljudmi ravnamo spoštljivo, pa vendar enako zahtevamo tudi v odnosu do sebe. Ljudje, ki usvojijo način asertivnega vedenja, dosegajo boljše počutje v zasebnem življenju in boljše rezultate na poslovnem področju.

Kot je pokazala raziskava, smo v komunikaciji pogosto asertivni, toda vseeno bolj pogosto delujemo pasivno. Zaposleni, ki so sodelovali v raziskavi, so s svojimi odgovori podali zanimivo sliko stanja: najpogostejši način komunikacije je pasivni, tesno mu sledi asertivni način. V zelo majhnem deležu je zastopan agresivni slog komunikacije. Morda bi dobili precej drugačen rezultat, če bi raziskavo opravljali v drugačnem okolju, vendar naša raziskava dobro opredeli način komunikacije v organizacijah, kjer je zelo pomembno vpljudno in spoštljivo delo s strankami.

Zaposleni, ki so v naši raziskavi sodelovali, pogosto delujejo asertivno, kar je dober rezultat, saj to kaže na visoko učinkovitost komunikacije. Po drugi strani pa je vseeno nekoliko bolj pogost način komunikacije pasivni, ki ima lahko določene negativne posledice, saj povečuje nelagodje in stres. Zato je potreben premik k bolj asertivnemu pristopu, ki upošteva potrebe, stališča in želje vseh vpletenih v komunikacijskem procesu.

Pasivni način komunikacije je pogosto neučinkovit, saj ne prinaša dobrega počutja zaposlenega. Po drugi strani pasivni način komunikacije ni odprt in neposreden, s čimer se lahko zmanjša tudi zaupanje strank. Zato je tudi z vidika učinkovitosti in poslovnih rezultatov smiselno spodbujanje asertivnega načina komunikacije.

LITERATURA IN VIRI

Knjige

- Carnegie, D. (2012). *S komunikacijo do uspeha*. Tržič: Učila International.
- Cava, R. (2003). *Kako se sporazumevati s težavnimi ljudmi*. Kranj: Založba Ganeš.
- Iršič, M. (2004). *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Rakmo.
- Kavčič, B. (2011). *Očrt poslovnega komuniciranja*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Lipičnik, B. (1991). *Vsak človek ima probleme - le skupaj imamo rešitev*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo in šport.
- Možina, S., Florjančič, J. (1990). *Ustvarjalno komuniciranje in informiranje v organizaciji združenega dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Možina, S. Tavčar, M. in Kneževič, A.N. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja
- Mumel, D. (2012). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta, v sodelovanju z Založbo WS
- Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Paladin, M. (2011). *Neverbalna komunikacija: Dopolniti besede in biti prepričljiv*. Nova Gorica: Educa, Melior
- Petrovič Erlah, P. in Žnidarec Demšar, S. (2004). *Asertivnost: Zakaj jo potrebujemo in kako si jo prodobimo*. Nazarje: Argos
- Rungapadiachy, D. (2003). *Medosebna komunikacija v zdravstvu*. Ljubljana: Educy
- Rus, V. (1994). *Socialna psihologija: Teorija, empirija, eksperiment, uporaba*. Ljubljana: Davean.
- Shapiro, D. (1996). *Konflikt in komunikacija*. Ljubljana: Zavod za odprto družbo.

- Šink, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Kranj: ESIC
- Tavčar, M. (1995). *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi Forum
- Tosi, H., Mero, N. in Rizzo, J. (2000). *Managing Organizational Behavior*. Oxford: Blackwell Publishers
- Ury, W. (1998). *Od nasprotovanja do sodelovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Wetherbe, J. (2005). *Veščine sporazumevanja*. Ljubljana: Orbis
- Martin, M., Anderson, C. (1997). Aggressive communication traits: How similar are young adults and their parents in argumentativeness, assertiveness, and verbal aggressiveness. *Western Journal of Communication*, 61(3), strani 299-314.

Spletne strani

- Černelič Bizjak, M. (2009). *Asertivnost in zdravstvo*. Pridobljeno 2.4.2018 z naslova <https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-9P2VBQJU/733e768d-6d8b-462b-a2a6-7529dc67e360/PDF>
- Hennessy, K. *Assertive Communication*. Pridobljeno 2.4.2018 z naslova <https://www.medicalcenter.virginia.edu/feap/work-life/newsletters/assertive-communication.pdf>
- Perše, D., Narič, G. in Tibljaš, A. Prednosti asertivne komunikacije v zavodih za prestajanje kazni zapora. Pridobljeno 2.4. 2018 z naslova <https://dk.um.si/lzpisGradiva.php?id=30328>
- Pipas, M., Jaradat, M. (2010). *Assertive Communication Skills*. Pridobljeno 2.4.2018 z naslova https://www.researchgate.net/profile/Maria_Pipas/publication/227367804_ASSERTIVE_COMMUNICATION_SKILLS/links/00b7d525cdeba0099a000000.pdf
- Richmond, V. in Martin, M. Sociocommunicative Style and Sociocommunicative Orientation. Pridobljeno 2.4.2018 z naslova

https://www.researchgate.net/profile/Matthew_Martin25/publication/306457231_Socio-Communicative_Style/links/57be1cdc08aeda1ec38615ae.pdf

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Obkrožite ustrezne trditve glede spola, starosti ter delovne dobe v podjetju.

1. Spol

a) ženski

b) moški

2. Starost

a) 18–25 let

b) 26–35 let

c) 36–45 let

d) 46–55 let

e) 56 let in več

3. Koliko let ste zaposleni na delovnem mestu, ki ga opravljate? a) 0–5 let

b) 6–10 let

c) 11–15 let

d) 16 let in ve

4. Na lestvici od 1 do 5 označite, koliko se s trditvijo strinjate

(1 pomeni *sploh se ne strinjam*, 5 pa *zelo se strinjam*)

		1	2	3	4	5
a	S strankami je treba ravnati previdno in se vedno izogniti konfliktom.					
b	Zelo dobro znam delati z ljudmi.					
c	Svoje mnenje vedno izrazim.					
d	Redko prosim za pomoč.					
e	Pogosto uveljavim svoj prav.					
f	Težko se odločam.					
g	V konfliktu pogosto zmagam.					
h	Konflikt rešim tako, da ustreza vsem vpletenim.					
i	Redko skrivam svoj pravi obraz.					
j	Za svoja dejanja prevzamem odgovornost.					
k	Vedno me skrbi, kaj si drugi mislijo o meni.					
l	Včasih težko rečem »Ne«.					
m	Zavedam se lastne vrednosti.					
n	Težko mi je, ko moram izraziti svoje nestrinjanje.					
o	Z ljudmi imam sproščene odnose.					
p	Ko se pogovarjam, se držim vljudnosti in pogosto se smehljam in prikivavam.					
r	Pogosto ocenim, da je bolje popustiti kot nesmiselno vztrajati pri svojem.					

5. V službi dobite dokaj jezen telefonski klic – stranka želi, da ji po telefonu pomagate, vendar bi to šlo zgolj s pomočjo podatkov, katerih se preko telefona ne sme izdati. Stranka dolgo časa vztraja, vam pa prične primanjkovati časa in živcev. Kako se odzovete?

- a) Stranko dolgo časa poslušam in poskušam razumeti njene težave. Čeprav me čaka še veliko dela, se ji posvetim toliko časa, kot je treba. Stranki ob tem ne ugovarjam in se z njo ne zapletam v prepir.
- b) Stranko po določenem času prekinem in odločno zavrnem njene zahteve. Pri tem izrazim, da žal nima prav in da lahko vsekakor pride na osebni pogovor, kjer ji bomo nudili več informacij.
- c) Čeprav običajno delujem mirno, mi po dolgem času nesmiselnega pregovarjanja in ponavljanja vseeno živci malo popustijo. Zato stranki odločno povem, da je telefonskega klica konec.
- d) Stranko preusmerim na iskanje drugačne rešitve in jo prosim, naj pokliče nekoliko pozneje, ko vem, da me ne bo več v službi.
- e) Drugo (kaj)...

6. V popoldanskem času se pred okencem nabere precej dolga vrsta ljudi, ki mirno čakajo. Toda neka gospa kot po navadi vrsto prehití, saj ne upošteva narisanih črt, ki označujejo prostor in smer čakanja. Kaj naredite?

- a) Z gospo se ne nameravam prepirati, toda odločno pristopim k njej in zahtevam, naj se postavi na konec vrste. To naredim tako, da tudi druge stranke dobro slišijo najin pogovor.
- b) V nepotrebne konflikte se ne spuščam. Nima smisla posredovati v takšni situaciji, dokler obnašanje stranke ne zmoti drugih strank.
- c) Stranko vljudno pozdravim in prosim, če se lahko postavi na konec vrste. Po potrebi to ponovim večkrat in se skušam malo pošaliti.
- d) Jezno pristopim k stranki in povzdignem svoj glas.
- e) Drugo...

7. S stranko imate precej težaven pogovor o omejenem poslovanju. Zaradi naraščajoče jeze postaja ozračje precej napeto, saj je stranka v resnično neprijetnem položaju, vi pa ji ne morete pomagati, saj ne smete kršiti pravil. Kakšen je vaš odziv?

- a) Stranki je treba povedati, naj s svojimi zahtevami čim prej odneha, saj trati naš čas. Njeno jezo odbijem z močnim nastopom in avtoriteto, saj drugače ne gre.
- b) Stranki je treba nekako pomagati, vsaj z dolgim pogovorom in razumevanjem. Čeprav je stranka jezna, ji izkažem spoštovanje in iščem rešitev za njene težave.
- c) Stranko poslušam in poskušam razumeti le do neke mere. Potem izrazim tudi moje mnenje in težave zaradi predolgega pogovora.
- d) Drugo...

8. V trenutku, ko niste povsem pozorni, po nesreči na glas preberete podatke, ki bi jih sicer morali zaradi varovanja podatkov napisati na listek. Stranka to opazi in vam očita nestrokovnost. Kako poteka vaš pogovor naprej?

- a) Stranki se opravičim in se počutim precej neprijetno.
- b) Stranki razložim, da se to včasih zgodi. Opravičim se, vendar se ne počutim neprijetno.
- c) Stranki s svojo odločnostjo pokažem, da vem, kaj počnem.
- d) Drugo...

9. Stranka je nezadovoljna zaradi obrestne mere. Njene zahteve so nerazumne, vam se zdijo celo nekoliko smešne. Kaj naredite?

- a) Če stranka ni dovolj poučena, ji je treba to tudi povedati in ji svetovati, naj si prebere kaj več na spletu.
- b) Stranki dolgo časa ponavljamo isto zgodbo, dokler se ne naveliča in odneha.
- c) Stranki nudimo veliko dodatne pomoči. Posvetim ji toliko časa, kolikor je to potrebno, čeprav me čaka še kar nekaj dela z drugimi strankami.
- d) Drugo...

10. Nujno morate zapustiti delovno mesto, zato prosite sodelavca, če lahko prevzame vaše stranke. Čeprav ste mu vi že pomagali, pa on usluge ni pripravljen vrniti in vam namesto pomoči ponudi izgovor.

- a) Sodelavca na vsak način prepričate, da vam vrne uslugo. To vam ne predstavlja težav, saj ljudi pogosto prepričate, da počnejo to, kar vam ustreza.
- b) Sodelavca poskušate poslušati, saj ima tudi on svoj prav, vendar ob tem vseeno vztrajate pri svoji zahtevi.
- c) Že vnaprej veste, da vam verjetno ne bo uspelo, zato ne izgubljate časa.
- d) Sodelavcu ponudite nekakšen dogovor oziroma dodatno uslugo.
- e) Drugo...

11. V službi vlada napeto ozračje. Sodelavec vas v prisotnosti nadrejenega opozori na napako, ki ni povsem vaša, ampak je posledica delovanja vseh v delovni skupini. Kakšen je vaš odziv?

- a) Živci mi sicer popuščajo, vendar ohranim mirno kri, ker se dobro zavedam svoje vrednosti.
- b) Težko ohranim ravnotežje in se bojim, da konflikt prinaša slabe posledice.
- c) Moj nastop je drzen, kot vsi tudi pričakujejo. Kot velikokrat tudi tokrat zmagam in pokažem, da z mano ni šale.
- d) Drugo...

12. Zaradi odsotnosti vašega sodelavca imate zelo naporen dan in veliko gnečo. Starejši moški se glasno pritožuje zaradi dolgega čakanja in vas začne besedno napadati. Kaj v tem primeru naredite?

- a) Mirno razložim, kako je do nastale situacije prišlo. Ob tem tudi povem, da smo ostali sodelavci v tem dnevu preobremenjeni, vendar se trudimo po najboljših močeh.

- b) Na besedni napad se odzovem odločno in pokažem tudi nekaj jeze, tako da me stranka začne bolj spoštovati in preneha s svojim negodovanjem.
- c) Stranko poskušam pomiriti tako, da se ji opravičujem.

13. Ali menite, da ste v svoji komunikaciji pogosto asertivni?

- a) Da
- b) Ne
- c) Ne vem, ne poznam izraza