



## Gradivo za delavnico

# KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE



Edina konstanta v našem poslu so spremembe. Potrebno je, da jih izkoristimo kot prednosti, ne pa da spremembe izkoristijo nas. Biti moramo pred igro. *Michael Dell*

## **POMEN IN POZITIVNI UČINKI KORPORATIVNE KOMUNIKACIJE**

### **Kaj je korporativno komuniciranje?**

Vsaka korporacija – organizacija deluje z namenom uresničevanja poslovnih ciljev. Če želi le-te uspešno uresničevati, naj bi motivirano izvajala komunikacijo z vsemi njenimi pomembnimi **deležniki** oziroma javnostmi ter dolgoročno in družbeno odgovorno gradila z njimi odnose. Z vsako od pomembnih javnosti je dobro vzpostaviti učinkovit komunikacijski sistem.

**Javnosti** pa so lahko najrazličnejše: od zaposlenih do širšega družbenega okolja: lokalna skupnost, mediji...

*Korporativno komuniciranje je torej komuniciranje organizacije z njenimi javnostmi, pri čemer gre za komuniciranje **identitete organizacije** vsem pomembnim javnostim. Ko organizacija komunicira svojo identiteto si **gradi ugled**. Pozitiven ugled v javnosti ji lahko v veliki meri pripomore k uresničevanju načrtanih ciljev ter prispeva h **družbeni odgovornosti** podjetja. Ugled in identiteta organizacije bistveno vplivata na njen družbeni uspeh.*

### **Razločevanje med identiteto in ugledom**

Bistvo korporativne komunikacije je sooblikovanje odnosov z javnostmi/deležniki in je:

- rezultat tega, kar organizacija počne, kar naredi ter kar je (skozi oči organizacije, **identiteta**)
- in tistega, kar drugi pravijo o vas (skozi oči drugih, **ugled**).

### **Temeljne naloge korporativnega komuniciranja so**

- vzdrževanje vzajemno koristnih odnosov z različnimi deležniki/javnostmi
- zagotavljanje enotne in usklajene komunikacije med organizacijo in njenimi javnostmi
- gradnja prepoznavnosti in **pozitivne podobe** organizacije v javnostih

### **Dejavnosti korporativnega komuniciranja pa lahko zajemajo:**

- oglaševanje
- blagovne znamke
- dogodki
- interno komuniciranje

### Korporativno komuniciranje in odnosi z javnostmi

**Rex Harlow je proučeval 472 definicij odnosov z javnostmi, svoja dognanja pa je strnil v naslednjo definicijo:**

Odnosi z javnostmi so:

- **specifična** funkcija upravljanja
- ki pomaga vzpostaviti in ohranjati medsebojno **komuniciranje**, razumevanje, **zaupanje** in sodelovanje
- med **organizacijo** in njenimi **javnostmi**
- vključuje obvladovanje **problemov** ali spornih vprašanj
- vodstvu pomaga spremljati javno mnenje in se **odzivati** nanj
- določa in poudarja odgovornost vodstva, da služi **javnemu interesu**
- pomaga mu ostati v koraku s **spremembami** in jih učinkovito uporabljati,
- saj rabi kot sistem zgodnjega opozarjanja in predvidevanja **trendov**,
- in kot svoje najpomembnejše orodje uporablja **raziskave** in **etične** tehnike komuniciranja.

### **TEHNIKE ZAZNAVANJA IN INTERPRETACIJA KOT OVIRA ALI VZPODBUDA V KOMUNIKACIJI**

Za korporativno komunikacijo v podjetju skrbi in jo upravlja oddelek za korporativno komuniciranje. Vsaka organizacija vzpostavi sebi najbolj primerno obliko upravljanja korporativnega ugleda. Praviloma so lahko to službe za korporativno komunikacijo ali pa tudi službe za odnose z javnostmi. Kakorkoli si organizacija izgradi svoj lasten sistem korporativnega komuniciranja pa s svojimi javnostmi vedno gradi odnose in ugled s pomočjo **kompetentne poslovne komunikacije**.

Za uspešno in učinkovito korporativno komuniciranje potrebujemo komunikacijske veščine in kompetence, ki med drugim vsebuje obvladovanje **neverbalnih komunikacijskih spretnosti in strategij**, ter **primerno uporabo socialnega znanja in socialnih sposobnosti** v medsebojnih odnosih.

Definicija »**komunikacijske kompetence**« vključuje najprej **ustrezno obnašanje osebe v odnosu in ustrezno izmenjavo perspektiv v interakciji**, nato pa še znanje o pravilih komuniciranja in sposobnost za

## KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE

uporabo tega znanja za to, da se vzpostavi zadovoljiv odnos. **Značilnost komunikacijske kompetence** je, da se ne nahaja v posamezniku, temveč v odnosu – k čemer stremi tudi korporativno komuniciranje.

Komunikacijska kompetenca, ki je pomembno orodje korporativnega komuniciranja, saj ravno z njim dosega ugled organizacije, **vodi k temu, da se nek odnos obdrži** v okviru zaželenih situacij. Nek odnos bomo imeli za uspešnega, če so posamezniki, ki so v njem udeleženi, z njim zadovoljni. Kadar niso zadovoljni, pa je odnos lahko uspešen samo takrat, če so posamezniki sposobni za novo definicijo oziroma za prekinitev odnosa.

Zato nam pridobitev **jasnega vpogleda v vlogo komunikacijskih kompetenc** pri **upravljanju korporativnega ugleda** ter **osvojitve praktičnih komunikacijskih veščin**, omogoča smiselno in učinkovito ravnanje v okvirih, ki naj bi jim zadostilo korporativno komuniciranje.

### **Temeljni pomen razumevanja korporativnega komuniciranja:**

- Temelj učinkovite uporabe komunikacijskih kompetenc je razvijanje visoke stopnje **samozavedanja o identiteti organizacije, ki ji pripadamo**.
- Obvladovanje komunikacijskih kompetenc nam omogoča **stabilnejšo osebno držo** in s tem boljše obvladovanje dela z za organizacijo pomembnimi javnostmi ter izpolnjevanje lastnega organizacijskega poslanstva in učinkovito reagiranje v različnih komunikacijskih kontekstih.

### **RAVEN PREPRIČANJ in VREDNOT in KORPORATIVNA KOMUNIKACIJA**

Na posredovanje korporacijske identitete vplivajo prepričanja organizacije in posameznikov, ki v njej delujejo, še posebej njenega vodstva. Če na primer vodstvo verjame, da je prijazen odnos do lokalnega prebivalstva nekaj kar je pomembno, potem bo zainteresiran za razvoj kompetence izkazovanja empatičnega razumevanja do lokalnega in tudi širšega družbenega okolja. Za korporacije je dobro, da razumejo in poznajo svoja lastna prepričanja. Prepričanja, ki jih korporacije gojijo do življenja nasploh, vplivajo na njihove

kompetence, na njihova ravnanja in na njihovo identiteto. Če velja splošno korporacijsko prepričanje, da je njegova naloga predvsem prodajati izdelke ali storitve, potem bo v vedenju bolj nagnjen k razlagi o storitvah in manj k spodbujanju deležnikov k izražanju lastnih idej in vprašanj ali k dialogu, manj bo pozornega poslušanja, kakšno stopnjo razumevanja izražajo njegove ideje.

### **RAVEN IDENTITETE**

Na tej ravni se korporacija sooča z vprašanji: Kdo sem? Kakšni želimo biti? Kako vidimo svojo organizacijsko vlogo? Gre za bistvena vprašanja, ki se povezujejo z razvojem korporativne identitete. Korporativna identiteta pa je osnova pri opredeljevanju smisla obstoja organizacije in sprejemanju **odločitev**.

### **Korporativno komuniciranje: identiteta in vedenje**

Identiteta in vedenje korporacije sta med seboj (so)**odvisni**. S poglobljanjem profesionalne refleksije iščemo **povezave med vedenjem in identiteto**, ki jo skozi lastna vedenja komuniciramo. Izzive pri iskanju rešitev na pereča vprašanja povzročajo neskladja med ravnmi (npr. napetost med našimi prepričanji in vedenjem, ali zaznana razlika med osebnim poslanstvom in okoljem, v katerem delamo). Trenja na ravni vedenja in kompetenc pridobijo drugačen pomen, če nanje pogledamo skozi prizmo prepričanj in vrednot, ki stojijo za vedenji. Ko razmišljamo o naših lastnih načinih ravnanja, **smo na področju lastne (samo)refleksije**. Če vanjo vključimo razmislek o identiteti in poslanstvu pa govorimo **o refleksiji**, kajti te vrste refleksija pomaga organizacijam priti v stik z lastnimi **kvalitetami**. Podjetje kot entiteta predstavlja jedro, od koder se dogaja oblikovanje odnosa z njenimi deležniki. Dobro delovanje organizacije izhaja iz korporativne identitete in integritete.

#### **4 SPOSOBNOSTI ZA KOMPETENČNO KOMUNIKACIJO**

**(povzeto po Weisinger, čustvena inteligenca pri delu z ljudmi)**

Z razvijanjem navedenih štirih sposobnosti, si zagotavljamo, da smo učinkovitejši v odnosu z drugimi in pomirjeni s samim seboj, kar nas naredi bolj komunikacijsko kompetentne. Sposobni smo komunicirati na primerni ravni ter tako učinkovito graditi odnose z ljudmi.

1. dinamično poslušanje,
2. samorazkrivanje,
4. odločnost
5. iskanje rešitve (komunikacijske kompetence).

#### **KALIBRIRANJE KOT TEMELJ (SAMO)REFLEKSIJE**

Kalibriranje kot temelj (samo) refleksije je veščina zaznavanja sogovornika.

Slovar: »Kalibriranje« je beseda v NLP-ju (nevro-lingvistično programiranje), ki pomeni prepoznavanje notranjega stanja (ki je drugačno od našega), v katerem je druga oseba.

Spretnost kalibriranja je naravna spretnost, ki jo imamo vsi ljudje. Pomaga nam zaznati situacijo, npr. prepoznati prijaznega kužka ali napadalnega psa. Ko kalibriramo, se osredotočimo na zunanje znake notranjih misli sogovornika. Veščina kalibriranja se izrazi v primerih, ko nas obide poseben občutek, pa ne vemo zakaj in si ga ne znamo racionalno razložiti (vpliv in usklajenost neverbalne komunikacije). Takrat smo pravzaprav kalibrirali notranje stanje druge osebe. Če sogovornika kalibriramo, dobimo pomembne informacije, s pomočjo katerih se lahko odločimo o načinu naše lastne komunikacije. Kalibriramo lahko tako verbalne kot neverbalne znake. Kalibriramo tako, da sogovornika gledamo, poslušamo in občutimo.

Kadar kalibriramo sogovornika, je dobro razlikovati med oceno in zaznavo (gledanje, poslušanje). Razlika med ocenami in zaznavami je zelo velika.

Primeri ocen oziroma interpretacij:

## KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE

- »Videti si žalosten.«
- »Kaj tako živčno premikaš nogo?«
- »Danes si videti navdušen.«

Primeri zaznav, ki jih kalibriramo:

- »Vidim dvignjeno obrv in spuščeno čeljust.«
- »Čutim vibracije, ker treseš nogo.«
- »Slišim, da govoriš hitro, z veselim glasom.«

Primeri nam pokažejo, da je čutne zaznave mogoče narobe razlagati. Morda sogovornik ni žalosten temveč le zbrano razmišlja. Če je res žalosten potrebujemo več informacij o sogovorniku, ki jih pridobimo s kalibriranjem in s pogovorom s sogovornikom (vprašamo ga o svojih zaznavah). Zato se je dobro naučiti razlikovati med čutnimi podatki in našimi lastnimi ocenami oziroma interpretacijami. Čutni podatki vplivajo na naše ocene. Če se tega zavedamo, se lažje zanesemo na svoja čutila in na tej podlagi pravilno ocenjujemo. Vendar so to le naše ocene.

### **NAČINI AKTIVNEGA POSLUŠANJA:**

Poslušamo VSEBINO izgovorjenih besed pa tudi druge vsebine NEVERBALNEGA komuniciranja (barvo glasu, tempo govora...).

#### **PARAFRAZIRANJE**

Najpomembnejše točke sporočila, ki smo ga slišali, ponovimo s svojimi besedami.

»Če sem vas prav razumel/-a, s tem mislite...«

#### **ODDAJAJMO POZITIVNE ZNAKE SPREJEMANJA SOGOVORCA**

Prikimavanje...

Polglasni »mhm«

Besedne izjave »da«, »drži«

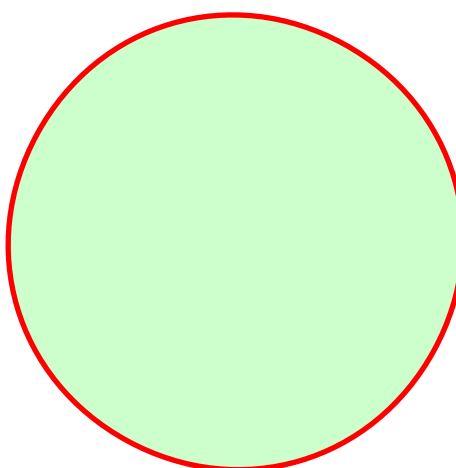
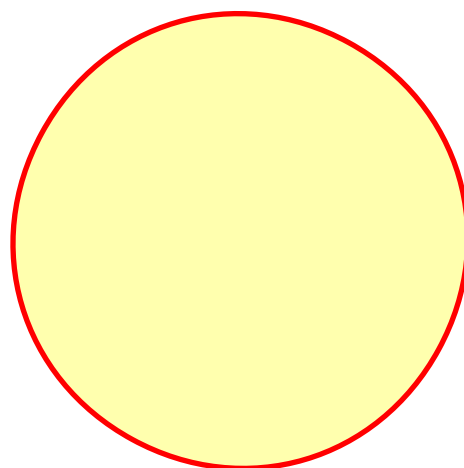
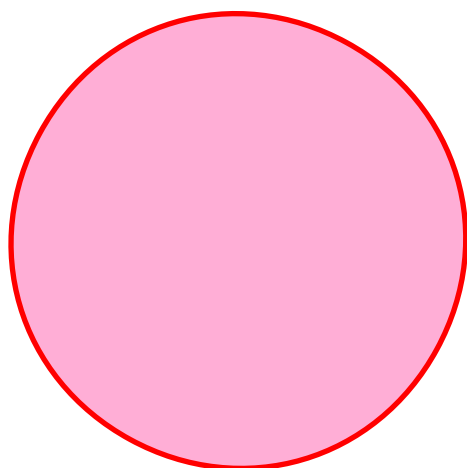
Obrazno mimiko naredimo pozitivno

Z dodatnimi vprašanji in komentarji vzdržujemo razumevanje tega, kar nam sogovornik pripoveduje.

### **Posledice neposlušanja:**

1. Nesorazumi. Vsak udeleženec v komunikaciji, je sporočilo razumel drugače, po svoje.
2. Napake. S poslušanjem praviloma pridobimo informacije o tem, kako naj ravnamo v poslovnem procesu. Pogosto se zaradi neposlušanja lahko zgodi napaka ali pa je treba delo opraviti ponovno.
3. Nevzpodbudni medsebojni odnosi med zaposlenimi.

### **TEHNIKE ZAZNAVANJA, KI OMOGOČAJO (SAMO)REFLEKSIJO**





### **Asociacija – prvi položaj**

je naša lastna realnost. Pomislite na nek dogodek, ko ste se intenzivno zavedali svojih misli in prepričanj, ne glede na to, kaj so rekli ali mislili drugi. Ravno kar ste doživeli, kako je biti v asociativnem položaju.

### **Empatija – drugi položaj**

Je pogled skozi perspektivo neke druge osebe. Mislim si »Kako bi se to zdelo drugim?« Poskušajmo razumeti, kako bi neka druga oseba »to« razumela in kako bi čutila. Bolje kot to razumemo, boljša bo naša komunikacija, saj bomo bolje razumeli, kaj je tisto kar oba želiva doseči iz neke interakcije.

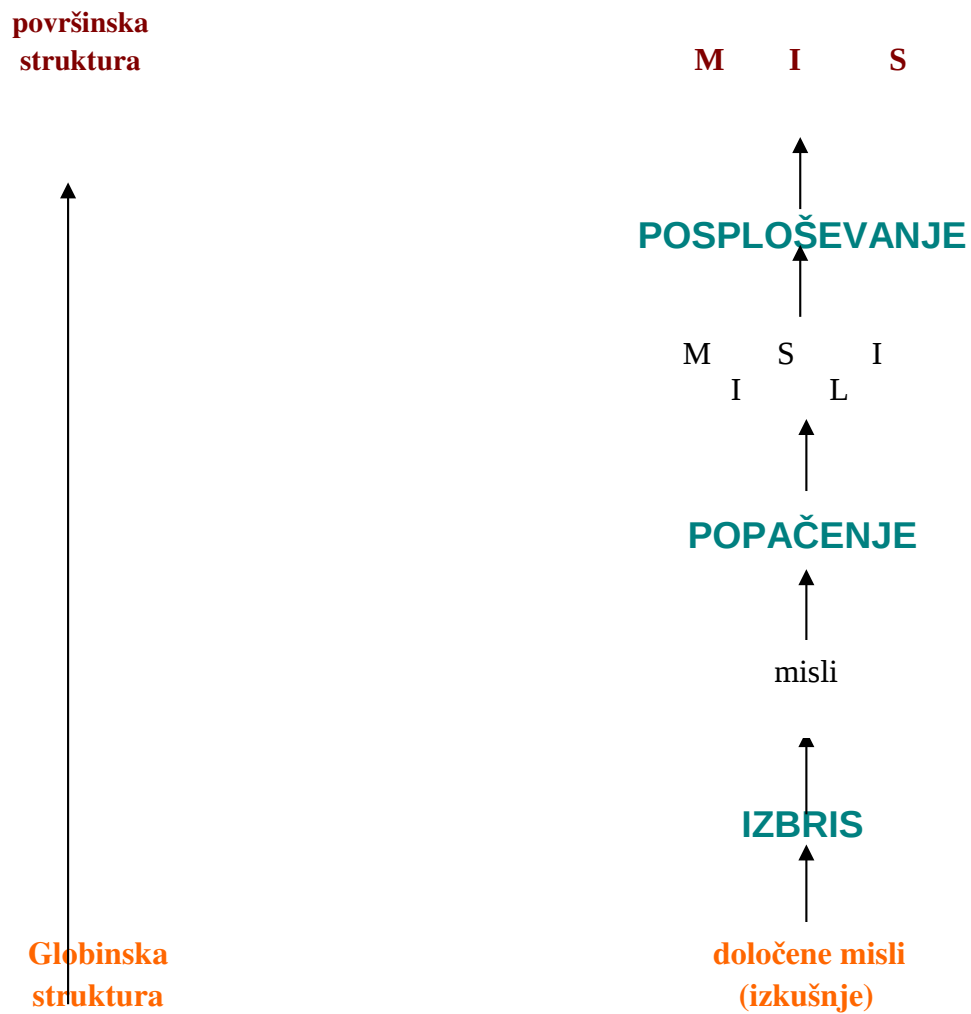
### **Disociacija -tretji položaj**

Je zmožnost da na situacijo pogledamo od zunaj.

META MODEL JEZIKOVNIH VZORCEV

# METAMODEL JEZIKA

J. Bandler, R. Grinder



**Metamodel** je izredno močno orodje v poslovnem svetu. Omogoča zbrati kvalitetne podatke, ko je pomembno natančno vedeti, kaj ljudje mislijo. Prav tako nam ti podatki pripomorejo usmeriti lastno komunikacijo in s tem so osnova za komunikacijsko kompetenco. Obvladovanje metamodela jezika v nas razvije občutek, o čem se je pomembno prepričati, da bi dejavnosti stekle v pravo smer.

Sposobnost natančne rabe jezika je bistvena za vsakega natančnega komunikatorja. Če uporabljamo natančne besede, ki dosežejo pomen v sogovornikovem modelu sveta, obvladujemo neprecenljivo komunikacijsko spretnost.

Vsak posameznik ima lasten model sveta, ki si ga je zgradil iz nabora osebnostnih izkušenj. Prav iz tega modela sveta izhajajo misli, ki jih govori. Posameznikove misli pa so mnogo številnejše kot tiste, ki jih izrazi. Kako to, da je temu tako?

Fiziološko dejstvo je, da je hitrost naših misli nešteto krat večja, kot je naša zmožnost priklica ustreznih besed, ki bi jih označile. Zaradi nezmožnosti 100% prenosa misli v besede, se ljudje poslužujemo različnih »krajših poti«. V praksi to pomeni, da naše misli posplošimo, spremenimo in mnoge od njih tudi izpustimo.

Govorec je edini, ki ima neposreden pogled v lastne misli, ki jih želi izraziti z besedami. Ker ne more biti dovolj hiter, misli krajša. Tako prejemnik sporočila pridobi le del sporočevalčevih misli in nikoli njihov ekspliciten del. Manjkajoče in nejasne dele zapolnjuje sam. Bolj ali manj uspešno. In nikoli povsem 100%, saj ima pri vsem skupaj svojo pomembno vlogo tudi nezavedno. Mnogokrat mislimo in izražamo to, kar verjamemo. Včasih je to daleč od realnosti.

Zaradi takšne narave besed, ki nam ne omogoča eksplicitnega izrekanja, se nam v življenju in v poslovnem svetu dogajajo številni zapleti in neuspešni poskusi prenosa (pomembnih) stališč. Prepričani smo, da smo vse povedali, a sogovornik nas sploh ni razumel oziroma nas je razumel popolnoma drugače.

Da bi si pri teh zagatah pomagali in kljub vsemu jezik uspešno uporabljali kot komunikacijsko orodje, uporabimo Grinderjev in Bandlerjev METAMODEL JEZIKA.

Sporočevalec ima zamisel o tem, kaj hoče povedati. To imenujemo globinska struktura jezika oziroma področje globinskih misli. Da se sporočevalec premakne iz globinske strukture, izbere nekatere misli in mnoge izpusti. V tem mentalnem procesu pomen popači in posploši. Kar pove, imenujemo površinska struktura jezika. Prejemnik vrzeli zapolni z lastnimi mislimi. Velikokrat zaide na raven intuitivnega pripisovanja manjkajočih misli. Takšno »zapolnjevanje misli« je pogost vzrok številnih nesporazumov.

Metamodel ponuja orodje za natančnejši vpogled v globinsko strukturo sporočevalca. Metamodel vsebuje vprašanja, s pomočjo katerih je moč pridobiti bolj oster vpogled v to kar sporočevalec misli. Namen vprašanj je izpolniti manjkajoče podatke (misli) in dati komunikaciji »pravi« smisel.

Metamodel jezika nam prikaže, kako dajemo besedam pomen. Prikaže, kako se misli prevajajo v besede. Jezik ne more nikoli slediti hitrosti našega razmišljanja. Lahko se mu samo približa.

Da se premaknemo iz globinske strukture v površinsko, nezavedno naredimo to, da POSPLOŠIMO (izberemo samo del podatkov, ki so na voljo) in POPAČIMO (povemo drugače kot je sicer) in IZBRIŠEMO (tudi marsikaj pomembnega).

IZBRIS izkušnje je prvi filter. Določene izkušnje enostavno ne zaznamo oziroma jih izbrišemo, ne pridejo do naše zavesti. Morda jih ne zaznamo ali pa se nam zdijo nepomembne. Npr.: če smo kdaj iskali ključne in smo jih potem našli prav tam, kjer smo prej že pogledali. Tako deluje izbris (izkušnje).

Metamodel ponuja tudi rešitev. Metamodel razpolaga z VPRAŠANJI, ki poskušajo odkriti posploševanja, popačenja in izbrise.

### **METAMODEL JEZIKA: POSPLOŠEVANJE**

Vsi imamo prepričanja in pričakovanja, ki temeljijo na osebnih izkušnjah. Kadar svojo lastno izkušnjo posplošimo na vse primere, posplošujemo. Posploševanje povzroča številne komunikacijske šume. Če imamo vtis, da smo pravkar nekaj posplošili, se vprašajmo: »Kako lahko to hkrati pomeni tudi nekaj drugega?«

Ne pretiravajte s posploševanjem. Ustvarjamo napačen vtis, da take trditve vedno držijo. »Vedno počasi dojemajo.« Morda res tokrat, čeprav navadno hitro dojemajo. S posploševanjem si le ustvarimo slabo mnenje o sebi ali drugih. Bolje je reči VČASIH, namesto VEDNO ali NIKOLI. Gre za ocene čisto določenih situacij in praviloma ne veljajo na splošno. Če dajemo ljudem uničujoče oznake, se prepričujemo, da je položaj nepreklicno slab in da ga ni mogoče popraviti.

Primeri posplošitev:

»Vedno je tako brezobziren.«

»Vedno je tako nespoštljiv.«

»Vedno mi sega v besedo.«

»Vedno ima toliko pomislekov.«

»Nikoli me ne poslušaj.«

Tako sodi »vizualni« govorec o »kinestetičnem« govorniku, ki le želi gledati navzdol, da lažje predela tisto kar sliši.

Meta vprašanje: »Po čem sklepaš, da te ne poslušam?«

»V to godljo so me spravili?«

Meta vprašanje: »Kdo te je spraval vanjo?«

»Nikoli me ne poslušaj!«

Meta vprašanje: »Res nikoli?«

»Ali se je že kdaj zgodilo, da bi te le poslušal?«

»Ne moremo se spremeniti!«

Meta vprašanje: »Kaj bi se zgodilo, če bi...?«

Primeri meta vprašanj za odpravljanje posplošitev:

»Ali se je že kdaj zgodilo, da...« Posplošitev: »Nikoli ničesar ne naredim prav.«

»Kdo natančno se ti zdi...?« Posplošitev: »Vsi iz prodajnega oddelka so brezobzirni.«

»Po čem sklepaš, da...?«

»Kaj vas navaja k temu, da...«

## **METAMODEL JEZIKA: POPAČENJE**

Branje misli

Izkušnjo popačimo, spremenimo ali iz nje naredimo večjo ali manjšo kot je in jo vidimo drugačno kot je v resnici. Tako kot bi sebe gledali v deželi ogledal. Stvarnost, ki nam jo reprezentirajo zunanji dogodki ali besede sogovornikov, popačimo tako, da jim »beremo misli«.

Branje misli (primer):

»Prav gotovo ne želijo več sodelovati z nami!«

Meta vprašanje: »Kako to veste...? Po čem tako sklemate...?«

Primeri meta vprašanj za odpravljanje »branja misli«

»Kako točno veš, da...?«

»Kaj vas navaja k temu, da...?«

»Kdo natančno naj bi to opravil...?«

»Kaj natančno si s tem mislil...?«

Pogosto ne vemo, kakšni so motivi in nameni drugega. Kako nepotrebna je zaskrbljenost, ker mislimo, da nas bo šef odpustil. Tudi prepričanje, da nas sodelavec ne spoštuje, je branje misli. Če vam situacija ni jasna (Vas bo šef odpustil? Vas sodelavec ne spoštuje?), nikar ne delajte nikakršnih sklepov, dokler nimate več dokazov, ki jih pridobite s komunikacijo. Včasih je dobro kar naravnost vprašati: »Kaže, da niste zadovoljni z mojim delom. Je to res?« Včasih se nam zgodi, da nimamo neposrednega dokaza o tem, kaj naš sodelavec misli. Pogosta tehnika, ki jo uberemo v takšnih primerih je, da njegove misli »preberemo« in sodelavcu pripišemo tiste misli, za katere »slutimo«, da manjkajo. Gre pa tudi v obratno smer. Nekateri ljudje ne izrekajo svojih misli jasno, ker »naj bi drugi to že sami vedeli, do kdaj morajo neko nalogo opraviti«. Ti načini mišljenja in »pačenja« izkušenj nas vodijo v številne zaplete.

Da se izognemo zapletom in neuspešni komunikaciji, da pridobimo nove podatke, pojasnimo pomen in odpremo nove možnosti izbir in rešitev, uporabimo metamodel, postavimo meta vprašanja, ki odpravljajo »branje misli«.

Tako kot mislimo, to smo. Mislimo tako, da se bomo pomirili in ne da se bomo še bolj podžigali. Misli nas lahko vodijo v vedno isti notranji uničujoč pogovor. Svoje misli slišite, če prisluhnete notranjemu dialogu. Razmislite, kako ocenjujete sebe in druge.

## **ASERTIVNOST IN KONGRUENTNOST KOT KOMPETENČNA DRŽA**

### **VSEBINSKA IN ODNOSNA RAVEN KOMUNICIRANJA**

Velja omeniti dve komponenti, ki vplivata na učinkovitost pri komuniciranju, to pa sta: 1) vsebinska raven in 2) odnosna raven.

Vsebinska raven je pomen, ki ga želimo prenesti prejemniku. Odnosna raven pa je tista, ki kaže v kakšnem odnosu sta pošiljatelj in prejemnik. Odnosno raven nakazuje način, kako se sporočilo posreduje in tudi kako se prejema. Vsebinsko razumevanje je lažje, kadar je med pošiljateljem in prejemnikom dober, pozitiven odnos.

Pomen dobrega odnosa med udeleženci v komunikaciji

Komunikacijski proces je proces oblikovanja pomenov in dajanja pomena sporočilom. Ta proces je praviloma lažji, če obstaja med pošiljateljem in prejemnikom dober, pozitiven odnos. Posamezniki so s sposobnostjo komuniciranja usposobljeni za ustvarjanje svojih lastnih socialnih realnosti.

### **UČINKOVITA KOMUNIKACIJA**

Učinkovitost komunikacije lahko definiramo kot stopnjo zmanjševanja napačnega razumevanja sporočil ali kot stopnjo, do katere udeleženci komuniciranja pripisujejo sporočilom isti pomen. Učinkovitost komunikacije lahko definiramo tudi kot stopnjo vzajemnega razumevanja med udeleženci.

Tipična vedenja pri komuniciranju

Poznamo dve vrsti tipičnih komunikacijskih vedenj, ki predstavljata skrajnosti, to sta agresivnost in pasivnost. Agresivnost pomeni, da se vedno postavimo zase in zgolj za svoje pravice, od drugih zahtevamo, da ravnajo tako, kot mi želimo, jih napadamo, če izražajo nestrinjanje. Po drugi strani pa pasivnost pomeni, da nikoli ne izražamo svojih misli, tistega kar želimo, svoje potrebe in interese pa le redko zadovoljimo.

To sta dve skrajnosti, v praksi pa je možna tudi kombinacija odzivov. Pasivnost in agresivnost nista v skladu z pravicami in dolžnostmi pri komuniciranju, zato



potrebujemo še jasno izoblikovan tretji način odzivanja, ki nam bo bolj pomagal pri reševanju bolj zapletenih situacij. V literaturi se kot ustrezno komunikacijski vedenje največkrat navaja asertivnost. Za asertivno komuniciranje velja, da gre za odločno, samozavestno, pošteno in spoštljivo vedenje hkrati. Gre za način ravnanja z ljudmi, ki udejanjanje lastnih ciljev vodi na odprt in pošten način.

### **Asertivnost kot prepričljivo komunikacijsko vedenje**

Asertivnost temelji na filozofiji osebne odgovornosti in spoštovanja pravic drugih. Pri asertivnosti se zavedamo, da:

- 1) Imamo potrebe.                      Prav tako jih imajo tudi drugi.
- 2) Imamo pravice.                    Prav tako jih imajo tudi drugi.
- 3) Lahko nekaj prispevamo.        Prav tako lahko prispevajo tudi drugi.

Z asertivnostjo so povezani samozaupanje in pozitivna naravnost ter hkrati razumevanje stališč drugih ljudi, tako sebe kot druge sprejemamo pozitivno. Pri asertivnosti gre za odgovorno in odraslo ravnanje.

### **Asertivnost v primerjavi s pasivnostjo in agresivnostjo**

Pasivno vedenje:

Dovolimo, da nas pri govorjenju prekinjajo.

Sprejemamo rešitve, ki so nam v škodo.

Zadržimo informacije, svoja mnenja in občutke.

V težkih situacijah nič ne rečemo in se potem počutimo kot poraženci ter smo nezadovoljni sami s seboj.

Neučinkoviti poslušalci

Smo neodločni.

Se pogosto opravičujemo in izogibamo komuniciranju.

Agresivno vedenje:

Si podrejamo druge, jih prekinjamo pri njihovem govorjenju.

Manipuliramo z ljudmi, da dosežemo svoje.

Prikrijemo informacije svoja mnenja in občutke.

Vedno moramo obveljati za zmagovalca, pri čemer nas ne zanima, kako se počutijo drugi.

Neučinkoviti poslušalci.

Vsilimo svoje odločitve.

Smo glasni, nesramni, sarkastični, krivimo druge.

Asertivno vedenje:

Jasno izrazimo svoje potrebe, želje in čustva.

Iščemo rešitve, ki so sprejemljive za obe strani.

Delimo informacije, svoja mnenja in občutke s sogovorniki.

Ko dosežemo dogovor oziroma rešitev problema, se dobro počutimo.

Aktivni poslušalci.

Jasno povemo svoja stališča in odločitve.

Se odločno soočamo s sogovorniki.

### **Koristi asertivnega vedenja za posameznika:**

Ljudje so bolj zadovoljni s seboj

Z asertivnostjo povečujemo svojo učinkovitost in lažje dosežemo cilje.

Bolje obvladujemo konfliktno in druge težke situacije.

Občutimo lahko zmanjšano stopnjo stresa na delovnem mestu

Izboljšujejo se medosebni odnosi in sodelovanje med posamezniki.

### **Trije osnovni koraki asertivnosti**

Tehnika asertivnosti odraža tri pomembne sestavine učinkovitega komuniciranja. Prva je povezana s poslušanjem in poskusom, da se vživimo v vlogo sogovornika (empatija). Tako lažje poskrbimo za rešitev, ki bo sprejemljiva za oba. Drugi korak je povezan z jasnim izražanjem lastnih mnenj in občutkov. Tretji korak pa je iskanje rešitev, ki nas bo pripeljala do cilja. Pri pogajanjih pa lahko končno sprejemljivo rešitev dosežemo postopoma, s popuščanjem pri naših osnovnih zahtevah.

### **Trije koraki asertivnosti:**

1. Aktivno poslušamo sogovornika in mu pokažemo, da slišimo in razumemo, kaj govori...  
»Razumem, da...«
2. Povemo, kaj ob temu mi mislimo in občutimo.

*»Po mojem mnenju... (jaz stavek, 1. os. ednine)«*

3. Povejte, kaj želite, da se zgodi

*»Predlagam, da...«*

### **Uporaba asertivnega besednjaka**

Pri asertivnem vedenju je zelo pomembno, da smo pozorni na besednjak, ki ga uporabljamo.

Izogibamo se besedam, ki prekinjajo komunikacijo oziroma ustavijo pozitivni tok komunikacije (ampak, zakaj, mimogrede, na žalost).

Uporabljamo 1. osebo ednine, ko izražamo svoje mnenje. (»Moti me, če med najinim pogovorom gledaš stran.« »Jaz bi v poročilo vključila še...«)

Ne govorimo o lastnostih osebe temveč o njenem vedenju. (»Ti si popolnoma neustvarjalen.« vs. »Na zadnjem sestanku nisi prispeval nobene ideje.«)

Uporabljamo pozitiven besednjak. Besede z negativnim prizvokom zamenjujemo s pozitivnimi. (»Tvoj problem je...« vs. »Morda bi lahko izboljšal...«; »Ne smeš zamuditi sestanka.« vs. »Vesela bom, če na sestanek prideš točno.«)

Namesto posplošitev uporabljamo specifične trditve. Namesto, da nekomu očitamo, kako zanič je njegovo poročilo, povemo, kateri podatki niso točni.

### **Razvijanje visoke stopnje samozavedanja**

Spoznati podatke o sebi je bistveno (čustva, ocene, namene, vedenje, sporazumevanje). Samozavedanje pomeni predelavo teh podatkov. Če hočemo obvladati svojo jezo se je dobro zavedati njenega izvora. Prisluhimo si in se opazujemo. Imamo svoje motive, da delamo kar delamo, da doživljamo kar doživljamo. Če hočemo ostati dejavni v svojem poklicu, če želimo vedeti, katero pot naj uberemo in kako naj ostanemo na njej, potrebujemo nekakšen kompas. Naš kompas je **samozavedanje**, ki nam pomaga ohranjati pravo smer in nas opozori, kadar zavijemo s poti. Če se ne zavedamo sami sebe, nimamo dovolj podatkov za učinkovito odločanje.

### **Metode za povečanje samozavedanja in komunikacijskih kompetenc**

**Razmislite:** kako se odzivate na ljudi in dogodke v delovnem življenju. Predvsem pa ali ste v stiku s svojimi zaznavami in čustvi, ali se zavedate, kaj želite.

**Ocene:** kako ocenjujemo sebe, druge in situacije: naši vtisi in pričakovanja.

Navadno se kažejo v obliki misli in notranjega dialoga: »*Ta predstavitev bo polomija. Pokvaril bom ta posel.*« Vaše misli vplivajo na vaša čustva in s tem tudi na dejanja ter komunikacijo.

Recimo, da vas čaka predstavitev, vi pa ste v notranjem dialogu, kjer nenehno slišite najštevilnejše razloge, da ne obvladujete situacije. Ta negativna ocena lahko postane samouresničljiva prerokba. Dajali boste tudi tak vtis, kot izvira iz vašega notranjega dialoga. Če pa zaslišite »uničevalni« notranji dialog, lahko poskusite vseeno nekaj narediti - vanj vnesite bolj pozitivne tone: »*Dobro mi bo šlo, na pamet znam vsa dejstva, moj pristop je dober.*« To vam omogoči, da se pomirite, sprostite.

### **Uporaba besednjaka:**

Uporaba pozitivnih besed, ki odpirajo komunikacijo.

Morati (ne: nimate prav): po mojem mnenju, mislim. Uporabite trditve: »Mislim«

To so trditve, ki se začnejo z »Mislim...«. »Mislim, da je to dobra ideja. »Mislim, da bi se bilo dobro sestati s temi ljudmi.« »Mislim, da ne dela tako pridno kot bi lahko. Mislim, da novi urnik ni pametno sestavljen.«

Če namerno uporabljate trditve »**misl**im«, **si lažje razjasnite, kaj mislite**, in hkrati **prevzamete odgovornost** za svoje ocene, kar je zelo pomembno.

### **Povečanje samozavedanja svojih ocen**

Vaše ocene nekega dogodka sprožijo vaš odziv (in ne dogodek sam). Vaš odziv ni sprožen zaradi vedenja druge osebe ali dogodka samega, temveč zaradi vaše ocene tega. Pomen (vaša ocena), ki ga pripisujete dogodkom in ljudem, je tisti, ki vpliva na vas dobro ali slabo, ne pa sami ljudje ali dogodki. **Zato priznajte, da so vaše ocene samo vaše.** Različni ljudje različno ocenjujejo isti dogodek.

### **Vaša ocena velja za vas in njihova zanje in to je dobro spoštovati.**

Ocene se spreminjajo z novimi podatki. Ocena je glede na informacije in vašega dožemanja položaja v tistem trenutku bila optimalna.

## **REFLEKSIJA RAVNI PREPRIČANJ**

### **PREPRIČANJA**

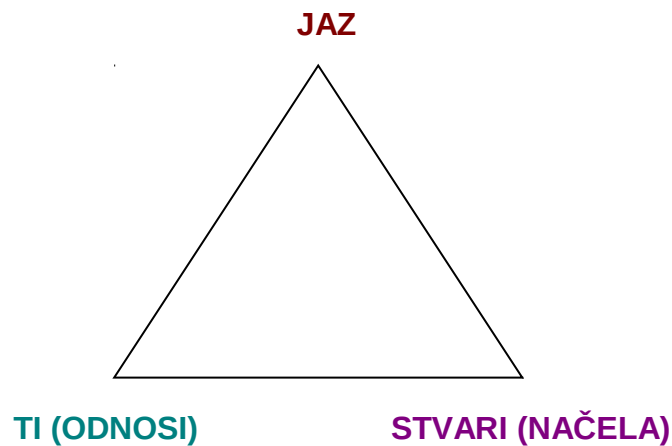
Prepričanja so različne vodilne misli, ki jih imamo za resnične in jih uporabljamo kot temelj za vsakdanjo dejavnost. Prepričanja so lahko dovoljenja in omejitve. Prepričanja močno vplivajo na naše vedenje. Motivirajo nas in oblikujejo to, kar počnemo. Težko se je česarkoli naučiti, če ne verjamemo, da bo prijetno ali da bomo s tem nekaj pridobili. Prepričanja so naši vodilni principi, dajejo nam notranjo trdnost in občutek povezanosti. Prepričanja prihajajo iz mnogih virov – vzgoje, posnemanja pomembnih Drugih, iz preteklih travm in ponavljajočih se izkušenj. Prepričanja si razvijamo tako, da posplošimo svoje izkušnje, ki jih imamo s svetom in drugimi ljudmi. Nekatera prepričanja nam prineseta že izoblikovana kultura in okolje, kjer se rodimo. Pričakovanja pomembnih odraslih, ko smo še otroci, vcepijo prepričanja. Visoka pričakovanja (če so uresničljiva), izoblikujejo sposobnost. Nizka pričakovanja vcepijo nesposobnost. Ko smo v nekaj prepričani, se obnašamo tako, kakor da bi bilo res, in zato to težko ovržemo. Prepričanja ustvarjajo dosežke. Prepričanja so močni zaznavni filtri.

# VREDNOTE

Prikazan model prihaja iz nevrolingvističnega programiranja. Vrednote so naši notranji ciljni usmerjevalci, ki jih visoko cenimo in h katerim si prizadevamo. Naše vrednote vplivajo na to, kako se ljudje odločamo za akcije in kako ocenjujemo pojave.

Vrednote se nanašajo na naslednja tri področja:

- JAZ
- TI (ODNOSI)
- STVARI (NAČELA)



Če večina vrednot v našem življenju obtežijo točko **JAZ**, se naše življenje lahko prelevi v egoističen obstoj poln osamljenosti.

Če večina vrednot v našem življenju obtežijo točko TI (ODNOSI), se lahko zgodi, da zatajimo lastno osebnost in naše zdravje je lahko ogroženo.

Če večina vrednot v našem življenju obtežijo točko STVARI (načela), lahko naše življenje postane odtujeno, posvečeno idealizmu, ki je polno fanatizma.

Ravnotežje na vseh treh področjih prinaša življenjsko skladnost.

## VREDNOTE

BLAGINJA	LJUBEZEN	PREKAŠANJE	TOČNOST
DELAVNOST	MIR	PRIJATELJSTVO	TRADICIJA
DOBROHOTNOST	MOČ	PROSTI ČAS	UDOBNO ŽIVLJENJE
DOBROTA	MODROST	RADODARNOST	UGLED
DOSEŽKI	MOŠKOST	RED	UPANJE
DOSTOJNOST	NARAVA	RESNICA	USTVARJALNOST
DRUŽABNOST	NAVEZANOST	SAMOIZPOPOLNJEVANJE	VARNOST
DRUŽINSKA SREČA	NEODVISNOST	SAMOSPOŠTOVANJE	VERA
ENAKOST	OBVLADANOST	SLAVA	VPLIVNOST
HARMONIJA	OTROCI	SLOGA	VZNEMIRLJIVO ŽIVLJENJE
HEDONIZEM	PATRIOTIZEM	SPOLNOST	ZABAVA
HRANA	POČITEK	SPOSOBNOST	ZAKONI
IMETJE	POGUM	SREČA	ZAUPANJE
KOLEKTIVIZEM	POKLIC	STRAST	ZDRAVJE
KORIST	POLITIČNI USPEH	STRPNOST	ZNANJE
KULTURA	POŠTENOST	SVOBODA	ZVESTOBA
LEPOTA	PRAVICA	ŠPORT	ŽENSKOST

## REFLEKSIJA RAVNI IDENTITETE IN POSLANSTVA

Identiteta je moj temeljni občutek o sebi, samopodoba, vrednote, ki tvorijo moje jedro, moje življenjsko poslanstvo.

Poslanstvo je najgloblja raven, na kateri razmišljamo in uresničujemo velika metafizična vprašanja. Zakaj smo tukaj? Kakšen je naš smisel? Poslanstvo usmerja in oblikuje naše življenje in daje trdnost našemu obstoju. Vsaka sprememba na tej ravni ima globoke posledice na vseh drugih ravneh. Ta raven v določenem pogledu vsebuje **vse kar smo** in **kar počnemo**, a hkrati nič od tega.

### Samomotivacija in naše poslanstvo

Kadar smo motivirani in v skladu s svojim poslanstvom smo zmožni konstruktivno uporabljati komunikacijske kompetence.

Za uspeh neke institucije ni pomembno le, da se vsak posameznik skrajno potrudi, ampak da pri tem pomaga tudi drugim. To v kontekstu komunikacijskih kompetenc pomeni, da pomaga drugim obvladovati čustva in se učinkovito sporazumevati, razreševati težave in konflikte in postati motiviran.

Čustva igrajo pomembno vlogo na delovnih mestih, saj vplivajo na naše **vedenje** in na našo komunikacijo. Dolga leta se je smatralo, da se jih na delovnem mestu ne spodobi razkazovati ali sploh imeti, kot da ne bi bila pomembna. Sedaj pa neštete raziskave kažejo, da so ne le del naših delovnih izkušenj, ampak v veliki meri določajo smer delovanja ustanov.