

Operacijo delno financira Evropska unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada. Javni razpis za izbor operacij se izvaja v okviru Operativnega programa za izvajanje Evropske kohezijske politike v obdobju 2014-2020, prednostne osi: 10. Znanje, spretnosti in vseživljenjsko učenje za boljšo zaposljivost; prednostne naložbe: 10. 1. Krepitev enake dostopnosti vseživljenjskega učenja za vse starostne skupine v formalnem, neformalnem in priložnostnem okolju, izpopolnjevanje znanj, spretnosti in kompetenc delovne sile ter spodbujanje prožnih možnosti učenja, vključno prek poklicnega usmerjanja in validiranja pridobljenih kompetenc; specifičnega cilja: 10. 1. 1. Izboljšanje kompetenc manj vključenih v vseživljenjsko učenje.

Naziv razpisa / operacije	Javni razpis za pridobivanje temeljnih in poklicnih kompetenc od 2016 do 2019
Vrsta programa	50-urni splošni neformalni program
Ime izobraževalne aktivnosti	Komunikacijske veščine
Izvajalec izobraževalne aktivnosti	Javni zavod Cene Štupar – Center za izobraževanje Ljubljana
Lokacija izvedbe	Roltek d.o.o., Želodnik 19, 1233 Dob

KOMUNIKACIJSKE VEŠČINE –

UČINKOVITO SPORAZUMEVANJE S STRANKAMI, POSLOVNIMI PARTNERJI IN SODELAVCI

Izvedba: 8. 3. 2017 – 22. 5. 2017

GRADIVO ZA UDELEŽENCE

Gradivo je bilo pripravljeno v okviru projekta Pridobivanje temeljnih in poklicnih kompetenc 2016-19. Udeleženci programa so bili zaposleni podjetja Roltek d.o.o. 57 % udeležencev je bilo starejših od 45 let.

Pripravila ga je izvajalka programa, Nives Fortunat Šircelj.



Reševanje konfliktov

Kaj je konflikt?

V širšem pomenu besede konflikt pomeni vsako srečanje neusklajenih dejavnikov. Je stanje, ko sistem zaradi neusklajenosti na tak ali drugačen način ne deluje optimalno. Konflikt lahko predstavlja nevarnost, lahko pa je tudi dobra priložnost za razvoj posameznikov, odnosov z drugimi in s skupnostmi.

Od udeležencev konflikta je odvisno, ali ga uporabljajo za ustvarjanje ali pa za uničevanje. Je specifična oblika interakcij med člani v skupini oz. v organizaciji, v kateri je dejavnost enega, usmerjena proti dejavnosti drugega, zaradi določenih dobrin. Tako ena stran poskuša ovirati ali onemogočiti uresničitev ciljev, potreb, želja..... druge strani.

Konflikti so rezultat različnosti ciljev in interesov posameznikov ter skupin, kar pa je pogojeno s položajem, ki ga ima človek v podjetju, in z lastnostmi posameznika.

Največ konfliktov, s katerimi se srečujejo zaposleni, je povezanih z nalogami, ki jih imajo v podjetju, in njihovimi značilnostmi. Pojem vloga se nanaša na skupek medsebojnih povezanih nalog, ki naj bi jih posameznik opravil. Konflikt vloge se pojavi zaradi pristiska in neusklajenosti pričakovanih vlog, ki naj bi jih posameznik opravil.

Na konflikte oziroma konfliktne situacije se odzivamo različno, odvisno od lastnosti posameznikov, okoliščin in okolja, v katerem se nahaja, razpoloženja ter medosebnih odnosov z drugimi.

Prevladujoči stil odzivanja na konflikte, samopodoba in predstava o svetu so med seboj povezani.

Izhodišče je predstava o svetu, znotraj tega je umeščena predstava o sebi in iz tega izhaja način odzivanja na konflikte.

- **Umik** je povezan s predstavo, da je svet nevaren, zato je treba biti previden. Človek, ki je nagnjen k umiku, sebe vidi kot miroljubnega človeka, izogiba se nasilju, odpove se svojim osebnim ciljem kot tudi odnosu. Prepričan je, da je reševanje konfliktov brezsmiselno, ker je že vnaprej obsojen na propad.
- **Prevlada** temelji na prepričanju, da je svet bojišče, kjer zmagaš ali izgubiš. Nasprotnika tak človek poskuša obvladati s silo in ga prisiliti, da sprejme njegovo obliko rešitve konflikta. Sebe vidi kot zmagovalca, pomembni so mu le osebni cilji, odnos ga ne zanima. Boji se negotovosti, zato poskuša nadzorovati svojo okolico, zmaga mu daje občutek uspeha in ponosa.
- **Izglajevanje** temelji na prizadevanju za mir. Osebni cilji so tem ljudem manj pomembni. Konflikte poskušajo zgladiti, da bi ohranili dobre odnose. Prednost izglajevalca je v tem, da zna poskrbeti za dobro vzdušje v skupini.
- **Kompromis** temelji na predstavi o svetu, ki ima omejene možnosti in ko se ne da veliko rešiti. Takemu človeku se zdi najprimerneje, da vsak malo popusti, tako da vsak nekaj dobi. Sebe vidi kot praktika, ki se zna pogajati in hitro pride do rešitev.



- **Reševanje** temelji na skrbi za odnose in konkretnih rešitvah. Ti ljudje so nagnjeni k iskanju rešitev, pri katerih uveljavljajo lastne interese. Pripravljeni so sprejeti samo tiste rešitve, ki zadovoljijo obe strani. Verjamejo v človeka, človeške potenciale. Sebe smatrajo za notranje bogate, uspešne ljudi.

Iz konfliktov je potrebno izstopiti

Večina konfliktov izvira iz naših poizkusov, da bi usmerjali odločitve drugih, ki tega usmerjanja ne sprejemajo. Ko smo sredi konflikta, vedno obstaja razlika med tistim, kar bi radi, in tem, česar smo deležni, ne glede na to, kaj storimo.

Dejstev ne moremo spreminjati. Lahko pa zamenjamo zaznavni položaj v okvir, kjer je možno o konkretnem problemu razpravljati, upoštevajoč njegov logični in čustveni pomen. Bistveno je sprejemanje odgovornosti za svoja dejanja.

Dokler se torej na konflikte odzivamo vedno na enak način, bodo tudi njihovi rezultati vedno enaki. Konstruktivnega reševanja konfliktov pa se je potrebno naučiti. To seveda ni enostavno, saj je konflikt stresna situacija in v stresu se navadno zatečemo k načinu, ki smo ga najbolj navajeni. Ko odkrijemo način, na katerega se želimo odzvati, se moramo v njem izuriti do te mere, da bo postal samodejen.

Pomembno je, da sistematično opazujemo svoje odzive v stresni ali konfliktni situaciji. Razrešeni konflikti prispevajo k širjenju znanja in poglobljanju razumevanja sveta. V medsebojen odnose prinašajo višjo raven kulture, večje zaupanje, tako vase kot v druge. Pomembno je spoštovati drugačnost in se do drugih vesti spoštljivo, četudi jih ne razumemo. Pomembno se je zanimati in prisluhniti, zavedati se, da ima vsak svoj prav. Z razreševanjem konfliktna situacije moramo vedno začeti pri sebi, sicer smo prav mi tisti, ki jo pomagamo ohranjati in ne reševati.



Strategija učinkovite poslovne komunikacije

Da bi bili pri komuniciranju čim bolj učinkoviti, je priporočljivo upoštevati določena pravila.

- **Natančnost. Ne posplošujemo.**
 - Nikoli ne pokličeš.
- **Uporaba 'Jaz' stavkov** - vpliv vedenja na govorca brez kritiziranja sogovornika
 - Prizadet sem, ko te slišim tako govoriti.
- **Aktivno poslušanje** - povzemanje, parafraziranje, vprašanja
- **Kratko in jasno, da sogovornik lahko obdrži koncentracijo**
- **Asertivnost** - direktno izražanje zahtev
 - Včeraj, ko si zamujal, si pozabil poklicati Bil sem v skrbeh. V prihodnje bom hvaležen, če sporočiš, da boš pozen.
- **Načini za skupno reševanje problemov.**
- **Želje proti zahtevam.** Ne zahtevajte temveč prosite.
- **Dajanje pohval, ne le graj.**
- **Humor.**
- **Nudenje pomoči za dosego zastavljenega cilja.**

UČINKOVITA POSLOVNA KOMUNIKACIJA

- aktivno poslušanje,
- razumevanje sporočila nasprotnika,
- jasnost izražanja misli in idej,
- telesna govorica:
 - lastna telesna govorica,
 - interpretacija sporočilnosti telesne govornice nasprotnika.

POZITIVNA KOMUNIKACIJA V SKUPINI

V podajanju negativne informacije je posameznik čim bolj objektivni, verodostojen, brez kazanja čustev in hkrati rešuje nastali problem:

1. **objektiven opis dogodka ali vedenja, ki ga je potrebno spremeniti**
 - opis je podan brez čustev, osredotočen na dogodek ali vedenje, ne na osebo



- opis identificira utemeljene elemente dogodka ali vedenja, ki so pod kontrolo prejemnika (so spremenljivi) in so primerljivi s sprejetimi standardi, ne z osebnimi standardi ali preferencami govorca.

2) opis reakcij na vedenje ali posledic vedenja

- izognemo se subjektivnim ocenam vedenja
- reakcijo izrazimo v enem kratkem stavku- *Zaskrbljen sem nad našo učinkovitostjo. Dve stranki sta izrazili nezadovoljstvo z našo storitvijo.*

3) predlaganje alternativnega bolj sprejetega vedenja

- osredotočimo se namožne rešitve problema, ne na osebo
- ne ocenjujemo kdo ima prav, kdo ne, kdo se mora spremeniti, kdo ne

LASTNOSTI POZITIVNEGA JEZIKA

- pove kaj lahko, predlaga alternative
- zveni uslužno in spodbujajoče,
- izraža pozitivno akcijo in posledice, je ciljno naravnano

Prvi korak k **bolj pozitivni komunikaciji** je zaznava in izogib negativne komunikacije.

NEGATIVNA KOMUNIKACIJA	POZITIVNA KOMUNIKACIJA
Ne vem.	Odkril bom.
Ne.	Želim, da bi lahko.
Nisi zapisal telefonske številke, zato te ne morem poklicati nazaj.	Prosim zapiši telefonsko številko. Tako ko utegnem, te pokličem.
Toda, zelo drago je...	Omenimo ceno, stranka se bo sama odločila ali je zanjo drago ali ne.
Zaloge so omejene. Če boste odlašali pri naročilu, naročila ne bomo izpolnili.	Zaloge so omejene. Naročite zdaj in si zagotovite...
Obveščamo vas, da vaše prošnje za kredit ne moremo obravnavati. Pozabili ste posredovati vse zahtevane informacije. Izpolnite vse zahtevane rubrike in nam vrnite obrazce.	Čestitamo za nov posel. Za obravnavo vaše kreditne vloge potrebujemo še nekaj dodatnih informacij. Prosimo, izpolnite označena polja in čim prej vrnite obrazce. Potrudili se bomo in vašo prošnjo obravnavali v roku enega tedna.

KAKO IZREČI PROŠNJO

- **Jasno izgovorimo prošnjo, pri tem smo odkriti in odločni.**
 - »Rada bi...«, »Želim si...«, »Ali bi ti ...«,
 - Primer: »Danes bi šla rada domov že ob 12.00. Ali bi mi prosim podpisala dovolilnico?«
- **Ne ovinkarimo, takoj povemo bistveno.**
 - Če bo oseba, ki jo za kaj prosimo, želela pojasnila, nas bo po njih povprašala sama. Mi naredimo samo kratek uvod in razložimo, zakaj prosimo.



- **Prošnja naj bo kratka in jedrnata.**
 - Tako bomo dosegli več.
 - Primer: »Ti si pa tako prijetna sogovornica. Ali lahko prisedem, ko se boš peljala domov?«
- **Če naša prošnja ni bila uslišana, ponovimo prošnjo, lahko tudi s tehniko »pokvarjene plošče«.**
 - Pri tem svoja občutja prepoznamo in prevzamemo zanje odgovornost.
 - Primer: »Neprijetno mi je ...?«
- **Če je potrebno, sklenemo kompromis.**
 - So situacije, pri katerih so naše želje v nasprotju s stališčem druge osebe. Ker smo asertivni, nočemo zmage na tuj račun.

Katerih izrazov se izogibamo:

- **Izrazi, ki napeljujejo na brezbržnost** - Pozabil si...
- **Izrazi, ki napeljujejo, da oseba laže** - Trdiš da...
- **Izrazi, ki napeljujejo, da oseba ni preveč bistra** - Ne razumem kako si lahko...
- **Zahteve, ki vsebujejo omejitve in pritisk** - Moraš...
 - **Stavki, ki jih je možno interpretirati kot sarkastične, pokroviteljske** - Ni dvoma..., Hvaležen ti bom...

ALI TEŽKO REČETE NE? KAKO REČI "NE".

- Ali težko rečeš "ne", si tega niti ne želiš, ali s tem nimaš nobenih težav?
 - Kdaj ti je posebno težko reči "ne" - v službi, doma, prijateljem, osebam, ki zate predstavljajo avtoriteto?
 - Katere prošnje najtežje zavrneš?
 - Ali opravičuješ svojo odklonitev s podobnim razlogom, kot na primer:
 - V torek zvečer grem v kino, zato ne morem popaziti na tvojega otroka "
 - Ali hitro popustiš ob ponovni prošnji in postaneš neodločen/a, kot na primer:
 - "No, saj mi ni treba v kino ravno v torek. Film se bo vrtel še ves teden Prav, popazil/a bom na tvojega otroka."
 - Ali jasno poveš, da si odklonil/a le za določeno priložnost ali je tvoja odklonitev dokončna (velja za vse priložnosti), kot na primer:
 - "Ta teden ne morem varovati tvojega otroka, pokliči me kdaj drugič. Morda bom takrat prost/a" ali pa "Ne, ne čutim se zmožnega/o varovati tvojega otroka".
 - Kakšne so posledice, če prošnje ne odkloniš jasno?
- Katere so dobre strani pri tem, ko rečeš "ne"?
- Ali skušaš odklonitev ublažiti z mnogimi opravičili, vključno z nepoštenimi?
- Se poskušaš izogniti reči "ne" tako, da vzbujaš drugim občutke krivde?
 - Si ob odklonitvi prošnje kdaj poskušal/a omiliti "udarec" s prijaznim nasmeškom ali



- pokroviteljskim obnašanjem, za katerega si upal/a, da bo sogovornika/co prepričalo tem, da le nisi nesramen/a?

Asertivnost pot do odličnosti v komunikaciji

- ❖ kaj je asertivna komunikacija
- ❖ kaj lahko v pogovorih dosežemo, če upoštevamo: jaz sem v redu, ti si v redu
- ❖ temelj asertivnosti: spoštovanje

ASERTIVNOST je ...

... način komunikacije in posebno vedenje, pri katerem smo samozavestni, znamo uresničiti svoje želje in interese, ne da bi pri tem delali na škodo drugih.

ASERTIVNOST nam pomaga, da ...

... spoštujemo sebe in druge,
... smo samozavestni,
... bolje obvladujemo svoje vedenje,
... prevzamemo odgovornost za svoje odločitve,
... brez težav izrazimo svoje mnenje,
... brez zadržkov prosimo in damo,
... se ne pustimo vleči za nos,
... se ne pustimo podcenjevati,
... znamo načrtovati svojo prihodnost,
... lažje komuniciramo z okolico,
... znamo ravnati v konfliktih,
... razumemo povratno sporočilo, kot možnost za rast,
... smo zadovoljni s samimi seboj,
... osebnostno rastemo

ASERTIVNO ODZIVANJE

- ❖ kako povedati, da nas nekaj moti, nam ni všeč, da imamo pomisleke, da nas je nekaj prizadelo, presenetilo
- ❖ kako izraziti oziroma obvladati svoja čustva



- ❖ kako se odzvati na besedne napade, očitke, žalitve ali grožnje
- ❖ kaj je treba upoštevati v pogovorih s »težavnimi« sogovorniki
- ❖ kaj storiti, če se spremenijo čustva sogovornika, njegovo vedenje pa postane moteče
- ❖ kaj pomeni aktivno in kaj kritično poslušanje
- ❖ upoštevajmo tri temeljne pristope: raziskati, preveriti, potrditi
- ❖ kako sogovornika besedno in nebesedno spremljati

STEBRI ASERTIVNE KOMUNIKACIJE

- ❖ aktivno poslušanje
- ❖ kako reči ne
- ❖ kako povedati kritiko/izreči pohvalo
- ❖ kako sprejeti kritiko
- ❖ kako povedati neprijetno novico
- ❖ kako izreči prošnjo

RAZLIČNI SLOGI VEDENJA IN PRAVICE

ASERTIVNI LJUDJE verjamejo, da imajo pravico do tega, da se izrazijo in, da imajo enako pravico tudi ostali. Ker ne želijo kršiti pravic drugih ljudi, so pripravljeni na pogajanja in sklepanje kompromisov.

AGRESIVNI LJUDJE priznavajo predvsem svoje lastne pravice in so pripravljeni kršiti ali ne upoštevati pravice drugih ljudi, oziroma jim te pravice celo odvzamejo.

POSREDNO AGRESIVNI ljudje podobno, kot agresivni ljudje, priznavajo predvsem svoje lastne pravice, za dosego svojih ciljev pa kršijo pravice ljudi, ki niso neposredno povezani s problemom.

PASIVNI LJUDJE verjamejo, da niso enako pomembni, kot drugi in zato njihove pravice postavljajo pred svoje.

Značilnosti asertivnega in neasertivnega razmišljanja:

Moje odgovornosti	Moje pravice
<ul style="list-style-type: none"> • Da vse ljudi obravnavam enakovredno. • Da prisluhnem drugim ljudem in upoštevam njihova mnenja, poglede in predloge, tudi če se ne strinjajo z menoj. • Da drugim ljudem odgovorim na njihova vprašanja. • Da sprejem dejstvo, da imajo drugi pravico, da ocenijo moja dejanja (pod pogojem, da gre za konstruktivno kritiko). • Da sprejem posledice svojih dejanj. • Da sem razumevajoč do napak drugih ljudi. • Da se iz svojih napak učim. • Da informacije, ki jih imam, posredujem drugim ljudem, če jih potrebujejo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Da me ljudje obravnavajo s spoštovanjem in enakovredno drugim ne glede na spol, starost, moj družbeni sloj, narodnost, spolno orientiranost in ne glede na to, ali je moje delo plačano ali ne. • Da izrazim svoje občutke, mnenja in prepričanja. • Da zahtevam odgovor na svoje vprašanje. • Da me poslušajo in jemljejo resno. • Da rečem NE ali DA. • Da druge ocenim konstruktivno. • Da izvem kritike drugih in se imam nanje priložnost odzvati.



<ul style="list-style-type: none"> • Da spoštujem pravice in dejanja drugih ljudi, ko se ti zavzemajo zase. • Da upoštevam dejstvo, da drugim ni potrebno ugoditi moji prošnji. • Da pri tem, kar počnem, ne prizadenem drugih ljudi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Da imam čas za razmislek, ko se moram odločiti in, da so moje odločitve včasih nelogične. • Da si premislim. • Da se kljub temu, da naredim napako, čutim sprejetega in ne občutim krivde. • Da česa ne vem ali ne razumem. • Da sem odgovoren za lastna dejanja. • Da sem samostojna oseba neodvisna od vloge, v kateri me vidijo drugi ljudje. • Do najboljše zdravstvene oskrbe in izobraževanja. • Da sem ne/zadovoljen s sabo. • Do svoje zasebnosti in življenjskega prostora. • Do izbire. • Da si postavim lastne cilje. • Da si določim lastne meje in prednosti.
--	---

RAZVIJANJE POZICIJE MOČI — POT K ASERTIVNOSTI

Poznavanje nasprotnikov in njihovih osebnostnih lastnosti poveča možnost uspešne komunikacije.

AGRESIVNOST — sledenje lastnim potrebam na škodo ostalih, neupoštevaje pravice ostalih.

ASERTIVNOST — sledenje lastnim potrebam z izkazovanjem spoštovanja potreb ostalih, upoštevanje njihovo dostojanstvo (win — win).

USTREŽLJIVOST — odrekanje lastnim potrebam in ciljem z namenom biti všečen sogovorniku.

Kadar poslušamo nasprotnika, uporabljamo **pozitivno neverbalno (telesno) komunikacijo** — vzpostavljamo čim več očesnih kontaktov, se smejimo, prikimavamo v znak strinjanja in se vedemo kot bi nas njihovi argumenti prepričali.

Človek ima večjo potrebo po govoru, kot po poslušanju.

Samozavestna oseba ne govori vse povprek, s svojim vedenjem nudi priložnost vsem prisotnim, da pridejo do svojih 'pet minut', k govoru jih celo spodbuja ('Bi kdo rad še kaj dodal?').

ASERTIVNO REŠEVANJE KONFLIKTNIH SITUACIJ

Posameznik mora biti pozitivno naravnani, konflikt zazna kot nekaj normalnega, konstruktivnega. 5 osnovnih pristopov k reševanju konflikta:

IZOGIBANJE

Nesoočanje s temo, zadevo.

Škoduje odnosu. Lahko povzroči še večje probleme. Brezvoljnost ali nesposobnost.

PRILAGAJANJE

Naklonjeno, neasertivno vedenje. Nezmožnost izražanja 'mandov'. Sodelovalno vedenje tudi na škodo lastnih ciljev. Strah pred povzročanjem škode odnosom. Popolna vdaja.

ZMAGA/PORAZ



Nasprotovanje. Agresivnost. 'Zmagati za vsako ceno!' Preživetje najboljših. Dokazovanje nadvlade. Samoopaženo kot etično in poslovno korektno.

KOMPROMIS




Pomembno je, da obe strani dosežeta cilj in ohranita odnos.

Še vedno agresivno, a že rahlo sodelovalno. Obstaja več rešitev. 'Moraš dati, da dobiš!'

Belbinove timske vloge, prednosti, slabosti:

Timska vloga	Tipične značilnosti	Pozitivne lastnosti	Možne slabosti	Kdaj jih potrebujemo?
<p>Izvajalec</p> 	<p>Konzervativen, predvidljiv, vesten</p>	<p>Dobre organizacijske sposobnosti, praktičen, trdo dela, samodiscipliniran, vesten, opravi tudi rutinska dela, sistematičen</p>	<p>Nefleksibilen, se ne odziva na nepreverjene ideje, lahko tog, vztraja pri načelih, ne vidi novih priložnosti</p>	<p>Kadar je potreben deloven in sistematičen način reševanja problemov.</p>
<p>Koordinator</p> 	<p>Miren, samozavesten, obvladan</p>	<p>Sposoben sprejeti ostale člane tima glede na njihove prednosti in brez predsodkov, močan čut za objektivnost, optimalno izkorišča vire, pozna prednosti in pomanjkljivosti članov ter skupine, je miren in stanovit</p>	<p>Povprečno inteligen in povprečno ustvarjal, ni izrazito kreativen</p>	<p>Kadar se je s problemom potrebno soočiti mirno.</p>

<p>Spodbujevalec</p> 	<p>Napet, dinamičen, družaben</p>	<p>Sposoben delovanja pod pritiskom, visoko motiviran in vztrajen, spodbuja ostale člane, jim postavlja izzive</p>	<p>Nagnjen k provokaciji, razdražljivosti in nepotrpežljivosti, lahko nestrpen in napet, nepotrpežljiv, trmast in moteč za ostale člane</p>	<p>Kadar imamo potrebo po spremembi.</p>
<p>Inovator</p> 	<p>Individualističen, resen, neortodoksen</p>	<p>Genialen, bujna domišljija, inteligentnost in znanje, kreativen, domisel, neortodoksen, rad se loteva zapletenih in težavnih problemov, lahko spregleda protokole in predpisane postopke</p>	<p>Ne zanimajo ga sposobnosti realizacije, sanjaški</p>	<p>Kadar je potrebno ustvariti predloge ter rešiti kompleksen problem.</p>
<p>Raziskovalec virov</p> 	<p>Ekstravertiran, entuziastičen, radoveden, komunikativen</p>	<p>Sposobnost vzpostavljanja kontakta z ljudmi in raziskovanja novosti, sposobnost za soočanje z izzivi, odlično prepoznava priložnosti, raziskuje ideje, ima dobre komunikacijske sposobnosti, predstavlja vez med skupino in okoljem</p>	<p>Nagnjen k izgubi interesa po tem, ko prvotna navdušenost mine, nima pravih idej</p>	<p>Kadar je potrebno vzpostaviti zunanji kontakt ter kasnejša pogajanja.</p>
<p>Kritik</p> 	<p>Trezno razmišljanje, nečustven, preudaren</p>	<p>Realen, analitičen, odloča se racionalno, s premislekom, razmišlja strateško in dolgoročno</p>	<p>Primanjkuje mu inspiracije ali sposobnosti za motiviranje drugih, lahko je nečustven, pretirano kritičen, brez občutka za okolico, dlakocepski</p>	<p>Kadar je uspeh ali neuspeh odvisen od relativno majhnega števila kriznih odločitev.</p>
<p>Timski delavec</p>	<p>Socialno usmerjen, blag in občutljiv</p>	<p>Ima sposobnost odzivanja na ljudi in situacijo, dviguje timski duh, pomembno mu je vzdušje v skupini, motijo ga nespornosti,</p>	<p>V kritičnih situacijah neodločen, hitro zapade pod vpliv močnejšega</p>	<p>Pod vodilnim režimom, kjer so konflikti pogosti ali navidezno zatreti.</p>

		bori se za pravice drugih, je razumevajoč in zna prisluhniti		
Dovrševalec 	Natančen, metodičen, vesten, prizadeven	Sposobnost izpeljati stvari do konca, perfekcionista, pazi, da se ne dogajajo napake, da se skupina drži rokov, ne mara površnosti, netočnosti	Nagnjenost k zaskrbljenosti zaradi majhnih stvari, lahko nestrpen in perfekcionista	Kadar delovne naloge zahtevajo natančnost in visoko koncentracijo.
Strokovnjak 	Strokoven, nezainteresiran za druge, resen, samodiscipliniran, učinkovit	Umirjen, notranje motiviran, ima poglobljena, specialistična znanja, pogloblja znanje	Njegov prispevek je ozek, lahko se preveč zadržuje pri tehničnih podrobnostih in tehnologijah, praviloma ga ne zanima delo z drugimi	Kjer je produkt ali storitev organizacije osnovana na določenih redkih veščinah ali znanju.

Konfliktno komuniciranje

Ne glede na to, ali se z nekom s katerim smo v komunikaciji strinjamo ali ne, je vedno potrebno ohraniti mirno kri in pristopati do ljudi z veliko mero potrpežljivost, predvsem pa z vedenjem na kakšen način je potrebno z posameznimi »konfliktnimi« ljudmi komunicirati.

Jasno je namreč, da drugih ljudi ne moremo spreminjati, lahko spremenilo le lasten odziv nanje. Kot je zapisano spodaj bi ljudi lahko razvrstili v šest kategorij, vsaka od njih zahteva drugačno komuniciranje.

Tudi pri kriznih situacija je podobno. Ne moremo se jim izogniti in če jih smatramo kot sestavni del življenja, nas nič ne more presenetiti.

»Bojovník«

Simptomi: agresivno vedenje, frontalno napadanje soljudi, poudarjena potreba po nadzoru nad dogajanjem in ljudmi, visoka stopnja tekmovalnosti, težnja po napredovanju.

Primer: Direktor tipa 'bojovník' prihrumi v vašo pisarno in glasno zarohni: "Pa kaj si predstavljate?! Že leta ste v naši hiši, in še zdaj ne veste, kako se dela?! Se sploh zavedate, kaj pomeni poslovni svet?!"

Ne?! Se mi je zdelo! Kar tako naprej, pa boste kmalu iskali novega delodajalca. Nesposobneži! ..." Vsi prisotni kar otrpnejo, vi pa okamenite v svojem prizadevanju doseganja absolutnega.

Kako ravnati? Ne pustite, da bi se vas v takšnem primeru polastil strah. Le-ta bo bojevniku govoril, da je napad povsem upravičen, in tudi v prihodnje ne bo poznal milosti. Morda se v takem primeru začnete opravičevati in braniti. Toda vedite, da bojevnika vaša pojasnila sploh ne zanimajo. Obramba v njem le še spodbudi željo po hujšem napadu. Morda v takšnem napadu začutite nepremagljivo željo, da bi napadli nazaj. A nikar! Ohranite mirno kri in ne pustite se zмести. Ko se nevihta poleže, se postavite zase.

Začnite: "Če vas prav razumem, trdite, da ..." in ponovite njegove/njene ključne besede. S tem boste pokazali, da ste ga pazljivo poslušali. Lahko dodate: "Vendar se o tem ne bom pogovarjal/-a v takšnem tonu." Nikar ne odvihrajte iz prostora in ne zaloputnite z vrati. Bojovník bo zagotovo prihrumel za vami. Zdaj, ko ste že pritegnile njegovo pozornost, lahko poveste svoje argumente, ki pa naj bodo v sila strnjene obliki. Stavek ali dva.

Seveda pa ne pričakujte, da se bo agresivnost takoj razblinila. Najverjetneje bo sledil še kak udarec, vendar ste tako na dobri poti, da si v njegovih očeh pridobite kakšen plus. Agresivni ljudje namreč cenijo ljudi, ki se znajo postaviti zase.

»Nakladač«

Simptomi: strah pred zapostavljenostjo, izrazita želja po pozornosti, prekinjanje govorečih ljudi, nagnjenost k pretiravanju in lažem oziroma k prikrojevanju resnice.

Primer: V svoji družbi imate človeka, ki si nikakor ne dovoli, da bi kdaj ostal neopažen. Kar hrepeni po pozornosti, pa čeprav si jo pridobi s čvekanjem samih neumnosti. V navdušenju nad svojim 'nakladanjem' si domišlja, da se vsi navzoči z njim strinjajo. In – na vašo grozo – začne vse skupaj ponavljati še enkrat. Vi že vsi zavijate z očmi, on/-a pa še vedno uživa v odmevu svojega besedičenja.

Kako ravnati? Takšnemu človeku bi najraje kar zavezali jezik. Vendar bodite potrpežljive! Bodite sočutni, saj imate opravka z revežem, ki venomer čuti potrebo, da se dokazuje. Nikar ne izgublajte živcev in časa z nesmiselno vsebino povedanega. Ponudite mu to, kar hoče – pozornost. Poskusite s ponavljanjem njegovih ključnih besed, a si pri tem ne dovolite vzvišenosti. Lahko ga zasujete z vprašanji, ki zahtevajo podrobnejše odgovore, npr.: 'Kdo vse?', 'Kje točno?', 'Čemu?' ... Ali pa uporabite zvijačo, in mu ponudite dve – sicer popolnoma nepovezani – misli, da bo 'nakladač' začel razmišljati o možni povezanosti med njima, ve pa boste med tem odrešeni njegovih neumnosti.

»Vseved«

Simptomi: razgledanost, izjemno poznavanje svojega področja, izredna sposobnost, goreče zagovarjanje lastnih stališč in neenakovredno vrednotenje tujih zamisli, dominantnost, ošabnost.

Primer: Profesor, ki na dolgo in široko razlaga svoje poglede, pri tem pa vsem ostalim onemogoča, da bi prišli do besede. Do vsakršne tuje zamisli je skeptičen in jo razume kot napad na lastno znanje oziroma spodkopavanje lastne avtoritete. Njegovo odzivanje je nedvomno burno; v trenutku potepa vsako vašo izrečeno trditev. Kakšna nestrpnost in nepotrpežljivost! Kakšno vzvišeno presojanje po subjektivnih merilih!



Kako ravnati? Vsevedu nikar ne zamerite njegove ošabnosti, kajti ta bo le še pospešila pot k uničevalnemu odnosu. Tudi tokrat bo poplačana potrpežljivost. Zelo učinkovito, a hkrati blagodejno delujejo fraze, kot so – “Sprašujem se, kaj vi mislite ... “ ali “Kaj, po vašem mnenju, bi ...” Takšna vprašanja nimajo rušilnega učinka, saj ‘vsevedu’ dajejo občutek, da ga imate še vedno za strokovnjaka. Vsekakor pa naj bodo vaši argumenti jasni in brez očitnih pomanjkljivosti. Kajti ‘vseved’ je pravi pikolovec pri iskanju napak.

Če boste ponovili njegovo ključno misel, bo to zanj pomenilo, da ga niste le slišale, marveč tudi, da upoštevate njegovo ‘velecejeno’ mnenje. Vsekakor ponavljajte spoštljivo. V trenutku, ko bo težavnej začutil, da ga spoštujete kot strokovnjaka, se bo razblinil tudi njegov občutek ogroženosti, odnos pa bo postal prožnejši in sčasoma bo tudi spoštovanje obojestransko.

»Negativist«

Simptomi: črnogledost, negativno vrednotenje dogodkov, ki so se ali se šele bodo zgodili, pretirana tesnoba, nagnjenost bodisi k pritoževanju bodisi k pasivnosti, nagnjenost k pretiravanju in posploševanju.

Primer: Primer negativista je lahko vaš nadrejeni, ki vedno vidi zgolj neučinkovitost in nesposobnost; to je lahko vaša mati, ki za vsak prehlad meni, da je pljučnica, ali vaša prijateljica, ki vas zaradi materinega znamenja že pošilja k specialistu za kožnega raka.

Negativist vam govori, da vam ne bo uspelo, vas utruja z govoričenjem o slabem gospodarstvu in še bolj črni prihodnosti. Na vašo nesrečo vam natrese še nekaj besed o svojih telesnih bolečinah in trpljenju. V soljudeh so negativisti sposobni pogasiti sleherno upanje. So pravi mojstri za črpanje vaše pozitivne energije in zniževanje vaše motivacije.

Kako ravnati? Nikakor si ne dovolite, da bi vas negativist pahnil v svoje brezno. Strokovnjaki priporočajo uporabo tehnik, s katerimi se nekoliko oddaljimo od njih. Same sebe npr. vprašajte: “Ali bo vse to čez nekaj let sploh pomembno?” Najslabše je, ko negativista skušate prepričati, da sploh ni vse tako črno, kot se mu zdi, kajti še bolj goreče vam bo dopovedoval, da je vse do skrajnosti grozno.

Lahko pa mu pritrdite, češ – “Res je tako, primer je brezupen.” – in morda se bo odzval z: “No, ja, tako brezupno pa spet ni.” Ali pa mu recite, naj si vzame čas in o vsem skupaj še enkrat premisli, pa se bosta pogovorila potem. Če je negativist vaš sorodnik in mu ne morete kar obrniti hrbta, je priporočljivo, da nadzirate vpliv, ki ga imajo ti ljudje na vaše življenje. Še vedno se boste z njimi pogovarjali, a v odnosu boste postavile neko mejo. Le-to postavite tako, da sami zavestno obrnete temo pogovora v pozitivno smer.

»Narcis«

Simptomi: zaverovanost vase, nečimrnost, vtis nedostopnosti, potreba po pozornosti in potrjevanju, potreba po uveljavitvi v očeh drugih, pretirano posvečanje pozornosti zunanosti (obleka, avto), nezmožnost vživljanja v čustva drugih.

Primer: Sodelavka, na videz sicer sijajna; vse se vrti okoli njenih čevljev Prada, njenega noro preživetega vikenda, njenega fantastičnega tipa ... Hlepi le po visokih idealih in se žene za ambicioznimi načrti, ob vsem tem pa gleda na druge, kot da ji ne segajo niti do kolen. Vsi v njeni okolici zmajujejo z glavo, češ kako nečimrno, hladno in nedostopno bitje. Kakšna superiornost! Saj ni čudno, da jo ljudje venomer zapuščajo, če se sploh ne zaveda, da imajo tudi drugi potrebe.



Kako ravnati? Občudujejoče strmenje staršev je narcisu v otroštvu dalo občutek pomembnosti in vrednosti, in pogosto pričakuje, da mu bo svet posvečal obilo pozornosti v skladu s starševskim visokim vrednotenjem. V bistvu pa osebnost narcisa ne stoji na kaj prida trdnih temeljih, zato ves čas potrebuje občudovanje.

Z vidika psihoterapevtov narcisoidni ljudje le nadomeščajo ali polnijo neko notranjo praznino. Razumeti se z narcisom je pravi izziv, saj ne priznava enakopravnosti v odnosu. Lahko mu zaupate, kako se počutite vi, a ne bodite presenečeni, če se bo odzval – ‘Ti in tvoja občutljivost!’ A ne ženite si k srcu, narcisoidni ljudje so preveč egocentrični, in jih je sila težko spreobrniti.

»Nergač«

Simptomi: paraliziranost v reševanju težav, zagrenjenost, neprestano tarnanje, melanholičnost, neutolažljivost, hitra prizadetost, nenehna nezadovoljnost in slabo razpoloženje.

Primer: Zagrenjena znanka, ki venomer tarna, objokuje lastno usodo in se oklepa trditve ‘Vse mi gre narobe’ kot življenjskega gesla. Bitje, ki se nikoli ne zna spopasti s svojimi tegobami in se vselej utaplja v lastni zagrenjenosti. Kot da bi naravnost uživala v tem! Ker pa rešitev ne vidi, oziroma ne premore moči (ali zdrave pameti?) za reševanje težav, se te kar vrstijo. Vsako vaše ugovarjanje, češ da je preveč črnogleda, prinese le še močnejše tarnanje – “Ampak ti ne razumeš ...” In začarani krog je sklenjen. Začnete se spraševati – “Mar naj jaz rešujem tvoje težave?”

Kako ravnati? Nikar ne poskušajte reševati nergačevih težav! Največ, kar lahko storite, je, da se ponudite kot pomoč pri skupnem iskanju možne rešitve. Vsaj toliko, da nergač izgubi občutek nemoči. Kajti prav ta občutek ga vodi k pritoževanju. Nikar mu ne ugovarjajte, kajti to običajno vse skupaj le še poslabša.

Pritoževalci ljubijo igro “Prepričaj sogovorca, da je tvoja bolečina najhujša”. Kar lahko storite, je, da ste zelo potrpežljivi in sočutni. Vzemite si dovolj časa, da nergaču pozorno prisluhnete, posledično se bo pri njem porodil občutek, da ste ga res slišali in razumeli. Vprašajte ga, kaj si pravzaprav želi glede na trenutno stanje. Potem mu svetujte, naj si vzame nekaj časa za premislek, morda teden ali dva, ko se bosta o tem pogovorila.

Če se zastavljeni načrt ne obnese in sledi novi ‘ampak’, je čas, da temu odločno naredite konec. Ne pustite se zmeti in možato recite: “Kot sem rekel/-a, bova pogovor nadaljevala, ko se boš domislil/-a kakšne rešitve.” In se preprosto obrnite v drugo stran. Naj vam ne bo nerodno izreči še “Ne želim poslušati samo tarnanja. Ko bova spregovorili/-a o rešitvah, bom rade volje prisluhnil/-a.”



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



Cene Štupar



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SKLAD
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Načini vedenja in komuniciranja

AGRESIVEN Jaz sem OK, ti nisi OK		POSREDNO AGRESIVEN Jaz sem OK, ti nisi OK		PASIVEN Jaz nisem OK, ti si OK		ASERTIVEN Jaz sem OK, ti si OK	
-	+	-	+	-	+	-	+
Aroganten	uspešen	Manipulativen	sposoben	Vse dovoli	odprt	pozitiven	spoštljiv
vodja		Prevarantski	diplomat	Neodločen	ustrežljiv		neposreden
Netoleranten	učinkovit	Zarotniški	zna poslušati	Nedejaven	toleranten		pošten
Gospodovalen	jasen	Stremuški	iznajdljiv	Anksiozen	spoštljiv		
Neprilagodljiv	odkrit	Sarkastičen	prijazen	Odvisen	premišljen		odgovoren
Osoren	ciljno	Karierist	očarljiv	Zavrt	zna		spontan
usmerjen		Igralec	prijeten	poslušati			neodvisen
Ironičen	spodbujajoč	Zapeljivec	motivira	Tarča drugim	razume		odprt
Žaljiv	vztrajen	druge		druge			prožen
Ustrahovalen	dinamičen	Egocentričen	dober	Osredotočen na	zgladi		sočuten
Ne posluša	borben	posrednik		Ima osebne težave			spodbuden
Ne popušča	zna dati	Krivdo vali na druge	ugleden	posrednik			zna motivirati
Ima zadnjo besedo	pozitivna	Pretirava	premišljen	Nikoli ne reče NE	previden		realist
kritika			Prilagodljiv	Stoka	miren		vljuden
Ne trpi	podjetjen			Čaka	prilagodljiv		
Ugovarja				Se opravičuje			
Zavira							

AGRESIVEN Jaz sem OK, ti nisi OK	POSREDNO AGRESIVEN Jaz sem OK, ti nisi OK	PASIVEN Jaz nisem OK, ti si OK	ASERTIVEN Jaz sem OK, ti si OK
»Kaj pa ti veš...« »Mene poslušaj, jaz vem kako...« »Tiho bodi...« »Izgini mi izpred oči...« »Ne sprejemem ugovora...« »Tako bo in nič drugače...« »Saj sem ti rekel...« »No moster, poikaži kaj si pripravil...«	»Saj sem se samo šalil...« »Oprosti, ker živim...« »Bo že videl, bo že še prišel moj čas...« »Kar naj govori, jaz bom pa vsem povedal resnico...« »Nič nisem rekel...« »Znam tudi jaz narediti po svoje, kar naj počakajo...« »Saj je kar dobro...zate«	»Saj človek tako nič ne more...« »Kakorkoli jaz se v vsem strinjam...« »Mene ne sprašujte...« »Joj, oprostite, spet sem pozen...« »Saj tako nimam nobene izbire...« »Jaz sem tako ali tako nepomemben...«	»Čutim...« »Želim...« »Moje mnenje je, da...« »Vsak ima pravico biti to kar je...« »Sam se odgovoren za svoje življenje...« »Malo mi je nerodno, a hvala...« »Prosim, če mi lahko pomagaš...«

Nič ni črno belo. In tako se nihče izmed nas ne vede vedno enako. Vsak izmed nas je kombinacija različnih tipov. Odvisno od situacije in konteksta. So ljudje, ki so pasivni na delovnem mestu in izrazito agresivni doma. Poznamo pa ljudi, ki se v krogu prijateljev vedejo asertivno, sodelavci pa bi jih prišteli med agresivneže. Kljub temu pa nam je eden od slogov vedenja in komunikacije najbližji in takrat, ko ne teče vse gladko, se oprimemo tistega, kar nam je najbližje.