

Razvoj novih programov na področju splošnega izobraževanja odraslih za pridobivanje temeljnih kompetenc s poudarkom na ranljivih ciljnih skupinah

UČINKOVITA KOMUNIKACIJA – KORAK DO SOČLOVEKA IN USPEHA

gradivo za udeležence

Avtorica: Ksenija Lapornik

Lektoriranje: Tina Petek



Trbovlje, september 2017

Ob tem se zahvaljujem vsem, ki so kakor koli sodelovali pri nastanku tega gradiva. Hvala za trud, ideje, spodbude in pozitivno naravnost.

Posebej se zahvaljujem Tini Petek, ki je s svojim budnim očesom za pravilni slovenski jezik in neumorno vztrajnostjo bedela nad tem, da je gradivo v obliki, kot je pred vami. Tina, delo s teboj je bilo res užitek.

KAZALO

PREDGOVOR

1 KOMUNIKACIJSKI PROCES	7
1.1 ELEMENTI KOMUNIKACIJSKEGA PROCESA	8
1.2 MOTNJE V KOMUNIKACIJI - ALI JIH USTVARJAM?	11
1.3 KOMUNIKACIJSKA/KALIBRACIJSKA ZANKA - KAKO SE JI IZOGNITI?	13
1.4 VARNO OKOLJE ZA KOMUNIKACIJO	14
2 USPEŠNA IN UČINKOVITA KOMUNIKACIJA	16
2.1 OSNOVNI ELEMENTI USPEŠNE IN UČINKOVITE KOMUNIKACIJE	16
2.1.1 <i>Jasna in ciljna</i>	17
2.1.2 <i>Spoštljiva</i>	17
2.1.3 <i>Dvosmerna</i>	18
2.1.4 <i>Odprta in tekoča</i>	20
2.1.5 <i>Iskrena</i>	20
2.1.6 <i>Tvorna in tolerantna</i>	22
2.1.7 <i>Pozitivno naravnana</i>	23
2.1.8 <i>Izraža tistega, ki komunicira</i>	24
2.2 TRK MODELOV SVETA - TAKO ENAKI IN TAKO RAZLIČNI	24
2.3 KO KOMUNIKACIJA STEČE – VZDRŽEVANJE USPEŠNE IN UČINKOVITE KOMUNIKACIJE	29
3 OSEBA IZ OGLEDALA - KAKO DOBRO SE POZNAM?	32
3.1 KDO SEM IN KAJ ŽELIM DOSEČI?	32
3.2 KAJ MI JE POMEMBNO?	38
3.3 MOJE KONKURENČNE PREDNOSTI	40
3.4 SAMOPODOBA IN SAMOZAVEST	43
4 MOJA VLOGA V KOMUNIKACIJI	45
4.1 MOJ MODEL SVETA IN KOMUNIKACIJE	46
4.2 NI MOGOČE NE KOMUNICIRAT	47
4.3 ZAKAJ ME NE RAZUMEJO?	48
4.4 USTVARJAM IN SOUSTVARJAM KOMUNIKACIJO	51
4.5 SEM V KOMUNIKACIJI PODPORNİK ALI KRITİK?	52
4.6 MOJA KOMUNIKACIJA S SEBOJ	55
4.7 PRVEGA VTISA SE NE DA PONOVI TI	57
5 KONFLIKTI IN REŠEVANJE	61
5.1 KONFLIKTI POD DROBNOGLEDOM	62

5.2 KONFLIKTI MED GENERACIJAMI	74
5.3 PROCES REŠEVANJA KONFLIKTOV IN WIN- WIN SITUACIJA	80
5.4 PROBLEMSKI VS. ČILJNI OKVIR.....	86
6 POSLOVNI BONTON.....	88
6.1 VLOGA BONTONA V KOMUNIKACIJI	89
6.2 IZBRANI ELEMENTI SODOBNEGA POSLOVNEGA BONTONA	92
6.3 PASTI - KAJ JE ZAŽELENO IN ČESA SE IZOGIBAM.....	102
7 UPRAVLJANJE S SEBOJ	106
7.1 MOJA PSIHOFIZIČNA KONDICIJA - MOJA ODGOVORNOST	108
7.2 SKRIB ZA ČAS IN ENERGIJO.....	112
7.3 UPRAVLJANJE S STRESOM.....	124
7.4 V VRTINCU SPREMEMB	130
7.5 POSTAVLJANJE MEJ	136
LITERATURA	

»Besede so le skupek črk, ki nam že tisočletja dajejo pomen, ... so ključne pri sporazumevanju, izražanju ... so naše orodje, s katerim gradimo močne mostove med seboj in žal, pogosto tudi naše orožje, s katerim prizadenemo sebe in druge.«

Res je, da je nekaterim boljša zmožnost sporazumevanja položena že v zibelko. Drugi imajo več priložnosti, da se je naučijo v okolju, kjer odraščajo. Vsem nam pa se gotovo začne vstop v svet pravil komunikacije takrat, ko vstopimo v prvi razred osnovne šole. Eden izmed močnih namenov našega osnovnošolskega in srednješolskega izobraževanja je tudi vzpostavitev trdnih temeljev za uspešnejšo in učinkovitejšo komunikacijo v našem nadaljnjem, osebnem in poslovnem življenju. Žal pa v tistem obdobju največkrat ne prepoznavamo potrebe po tem in ne izkoristimo možnosti, da bi izpopolnili naše izražanje in poslušanje že v mladih letih. Tako večkrat pridemo v poslovni svet popolnoma nepripravljeni na zahteve, ki jih le-ta pred nas postavlja.

Zmožnost uspešnega in učinkovitega komuniciranja ni le ena najbolj zaželenih kompetenc v poslovnem svetu, ampak odpira tudi vsa vrata v osebnem življenju. Predvsem pa nam pomaga, da smo veliko bolj pomirjeni s seboj in z okolico, v kateri živimo in delujemo. Ljudje se radi z nami družijo in pogovarjajo, saj se ob nas počutijo dobro, cenjeno in spoštovano tudi sami. Imajo možnost izražanja sebe in spoznavanja nas.

Uspešna in učinkovita komunikacija je veliko več kot samo sporočanje in poslušanje, je kakovosten dialog dveh ali več enakovrednih posameznikov, ki odprto izmenjujejo svoje misli, poglede, čustva, občutke in svojo energijo. Ob tem spoštujejo svoj čas in čas drugega, zato ne dolgovezijo, ampak izbirajo jasna in razumljiva sporočila. Spoštujejo sebe in druge, zato so iskreni, potrpežljivi in tolerantni. Njihov dialog je dvosmeren. Izmenjujejo se v vlogi sporočevalca in poslušalca. Velja pravilo, da naj bi vsaj toliko časa, kot govorimo, tudi aktivno poslušali.

Na našo zmožnost sporazumevanja vplivajo poleg komunikacijskih kompetenc v ožjem smislu tudi druge kompetence, saj je naša komunikacija v veliki meri odvisna tudi od naše psihofizične kondicije, ravni energije, poznavanja sebe in poznavanja ter sprejemanja drugačnosti.

Zato sem v gradivo vključila tudi tematike, ki mogoče na prvi pogled ne sodijo v ožji krog elementov komunikacije. Njihov pomen in vpliv pa sta definitivno večja, kot bi pričakovali, saj

oblikujeta temelje našemu razmišljanju, čustvovanju, ravni energije, naše odzivnosti na stresne situacije in ravnanja s seboj ter temelje našega zdravja in vitalnosti. Pravilna in vsakodnevna skrb zase vas bo podprla tudi v zahtevnih življenjskih situacijah, zato upam, da vam bodo tudi ta poglavja dodala vrednost v loščenju vaših komunikacijskih kompetenc.

S hvaležnostjo sem v gradivo vključila tudi spodbudne misli, ki jih bralcu sporočajo pedagoški delavci, udeleženci predstavitvenega treninga programa 18. oktobra 2017.

Želim vam veliko uživanja v branju gradiva ter pri uspešni in učinkoviti komunikaciji v osebni in poslovnem življenju.

Ksenija Lapornik

»Cognito ergo sum.«

1 Komunikacijski proces

Močni potrebi vsakega posameznika sta, da *se izrazi* in da *je slišan*. Za zadovoljitev obeh potrebujemo *aktivni stik* oz. *interakcijo z drugimi*. *Komunikacija* oz. *sporazumevanje* z drugimi je naš *naravni vzgib*, saj ne moremo *ne komunicirati*. Ravno zato, ker je tako močno prisotna v vsaki naši aktivnosti, jo prevečkrat vzamemo kot samo po sebi umevno in ji ne posvečamo posebne pozornosti. Vendar je večšina uspešnega in učinkovitega komuniciranja čedalje bolj cenjena, in sicer v osebni in tudi v poslovnem življenju.

Vse jasneje postaja, da prihaja *doba sodelovanja* in *soustvarjanja*. Uspešni bodo tisti, ki se bodo znali in zmogli *povezovati* in *skupaj ustvarjati*. Tega se zavedajo tudi v podjetjih, zato je komunikacijska kompetenca na visokem mestu po prioriteti tudi pri zaposlovanju.

Tudi v osami in tišini komuniciramo. Takrat *komuniciramo s seboj*. Od dialoga s seboj bodo odvisna vsa naša sporazumevanja z drugimi. Kot testni poligon, na katerem vadimo vse elemente za uspešno in učinkovito komunikacijo z drugimi. Nastavljamo svoj *»notranji kompas«*.

Beseda komunikacija oz. sporazumevanje se je v rabi močnejše uveljavila v zadnjih desetletjih, ko so komunikacijska sredstva doživela pravi razcvet. Pred tem, ko je bila komunikacija manj tehnološko in bolj osebno obarvana, so več uporabljali izraze, kot so pogovor, razgovor ali celo *»kramljanje«*. A beseda ni nova. Izraz *»komuniciranje«* prihaja iz latinske besede *»communicare«* in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. Iz opisa je razvidna zelo pomembna komponenta komunikacije, ki jo radi pozabljamo – spoštovanje. Posvetujemo se oz. vprašamo za nasvet vedno nekoga, ki ga cenimo in spoštujemo.

Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje glagol *»komunicirati«* kot *izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se ... tako z osebo kot z napravo*. Komunikacija je po SSKJ samostalnik ženskega spola, tudi *sredstvo, objekt, po katerem je možno premikanje iz enega kraja v drugega ... in je sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij; komunikacijsko sredstvo*. V tej definiciji je poudarjeno, da gre predvsem za izmenjavo, kar pomeni, da je dvosmerna in enakovredna za vse vključene. Najučinkovitejša je tista komunikacija,

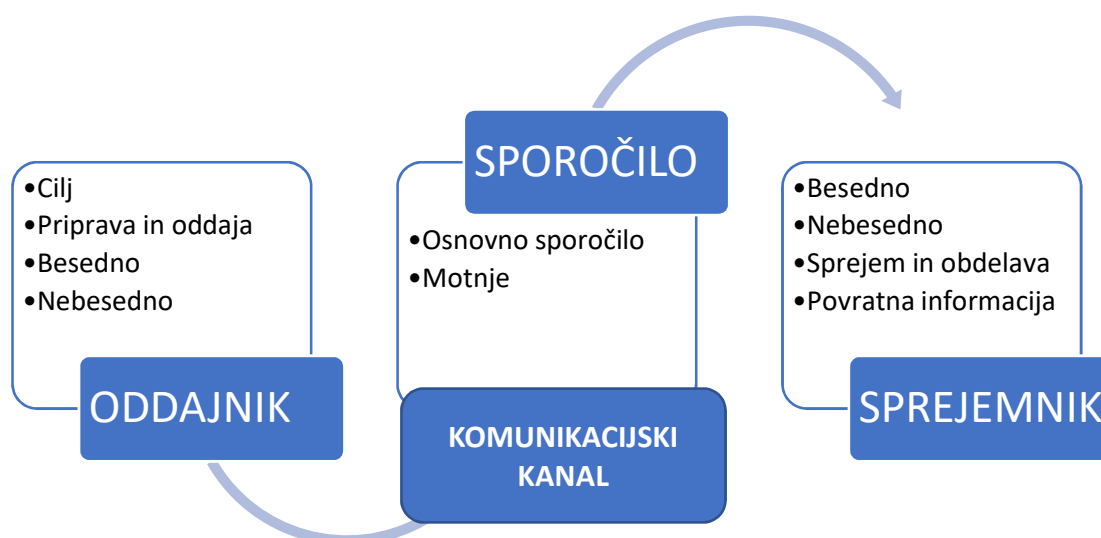
kjer ima vsak sodelujoči **aktivno vlogo**, ki se je zaveda in jo tudi izvaja. Od tod tudi **recept za zadovoljujoč pogovor 50 : 50 – polovico časa govorimo in polovico aktivno poslušamo**.

Kakovostno komunikacijo lahko primerjamo z vodo – **je tekoča, mehka, polna moči, brez težav prevzame obliko, se prilagodi vsaki posodi, ne da bi pri tem izgubila svoje lastnosti**. Če zmoremo te lastnosti uporabiti pri svojem sporazumevanju, se bomo vedno dotaknili sogovornika. Vsako sporazumevanje je dragoceno, saj v komunikaciji z drugimi spoznavamo sebe še veliko bolj kot v samoti in tišini. **Odziv ali reakcija sogovornika** nam kot **povratno sporočilo** vedno nakažeta, kako **uspešni smo bili v svojem podajanju ali poslušanju**.

Dobro je, da je sporazumevanje **spontano**, pomembno pa je tudi, da **upoštevamo pravila in zakonitosti komunikacijskega procesa**. Šele takrat, ko jih resnično usvojimo in ponotranjimo ter ko razumemo sebe in druge, smo lahko bolj spontani in samozavestni v vsaki situaciji, ko komuniciramo s seboj ali z drugimi.

1.1 Elementi komunikacijskega procesa

Komunikacijski proces **kot urejeno strukturo tvorijo najmanj** štiri osnovni elementi, **ki so** v medsebojni interakciji. **Ti elementi so:** oddajnik, sprejemnik, sporočilo in komunikacijski kanal. **Elementi predstavljajo** vloge v komunikacijskem procesu. **Posamezna vloga je lahko zastopana znotraj procesa v večjem številu.** (npr. Imamo več sprejemnikov – več oseb, ki poslušajo predstavitev.)



Slika 1: Komunikacijski proces

ODDAJNIK – je ena oseba (lahko jih je tudi več) ali naprava, ki **proizvaja ali oddaja sporočila**. Njegova vloga v komunikacijskem procesu je velika, saj je t. i. **iniciator komunikacije**. Oddajnik **pripravi in posreduje sporočilo**. Od njegovih sposobnosti, veščin in namena je odvisno, ali bo komunikacija dosegla svoj namen. Imeti mora **jasen cilj**, kaj želi s sporočilom povedati oz. doseči. Pri pripravi sporočila mora upoštevati tudi **specifike sprejemnika**, da bo sporočilo zanj razumljivo, in spoštovati **osnovna pravila kulture sporazumevanja**. Oddajnik mora svoje sporočilo prilagoditi zakonitostim komunikacijskega kanala. Pomembno je tudi, da oddajnik uskladi svoje načine komuniciranja/oddajanja: **besedno, nebesedno in elektronsko** (če so prisotni elektronski komunikacijski kanali). Če je oddajnik naprava, mora oseba, ki jo krmili, poskrbeti, da se upoštevajo vsa zgoraj opisana pravila.

SPREJEMNIK – je ena oseba (lahko jih je tudi več) ali naprava, ki **sporočilo sprejme**. Njegova vloga je v komunikacijskem procesu ključna, saj se je celoten proces začel ravno z namenom, da se mu posreduje sporočilo. Sprejemnik se lahko na sporočilo odzove ali ne **s povratno informacijo** ali z **reakcijo**, ki sporoča njegov **odnos do sporočila**.

SPOROČILO – je **informacija, ki jo želi oddajnik predati sprejemniku**. **Oblike sporočila** so lahko različne – besede, slike, grafični simboli, glasba, gibi, različni znaki, kode ... Posebnosti, ki jih je v komunikacijo vnesla mlajša generacija, so, da za svojo medsebojno komunikacijo uporablja več grafičnih simbolov in t. i. emikonov ter manj besed. Kakovostno sporočilo je **jasno in razumljivo**, brez odvečnih besed, znakov in nepotrebnih fraz. Čeprav je res, da z nepotrebni »besednimi okraski« obremenjujemo komunikacijski kanal, je vseeno treba opozoriti pred prevelikim posploševanjem in opuščanjem elementov sodobnega bontona v komunikaciji. V zadnjem času je opazen trend prevelike racionalizacije, saj se opuščajo tudi tisti elementi sporočila, ki komunikacijo vzdržujejo na visoki ravni. Vse bolj je, žal, osiromašen tudi besedni zaklad, ki ga uporabljamo.

KOMUNIKACIJSKI KANAL – predstavlja **pot, po kateri sporočilo potuje od oddajnika k sprejemniku** in je aktiven v času, ko sporočilo potuje. Izbiro komunikacijskega kanala določa način

komuniciranja, ki ga izbere oddajnik (oz. se zanj skupaj odločita oddajnik in sprejemnik), saj je pomembno, da ustreza tudi sprejemniku. Načini komuniciranja so lahko:

- ustno;
- pisno;
- kombinirano ustno in pisno;
- druge oblike, ki jih omogočajo sodobna komunikacijska sredstva, kot so: video,...

Živimo v dobi, v kateri prevladujejo **sodobna komunikacijska orodja**, ki z vsakim dnem postajajo bolj dostopna, kar močno znižuje stroške komuniciranja. **Klasično pošto** uspešno zamenjuje **elektronska pošta**. **Klasične predstavitve, seminarje in delavnice, nadomeščajo t. i. webinarji. Sestanke**, kjer so se udeleženci zbrali na enem mestu, delno ali v celoti, nadomeščajo klasične **video ali skype konference, komuniciranje prek skupin na socialnih omrežjih in sistemih hitrih sporočil ter virtualna delovna okolja**. **Stacionarni telefon** izgublja na pomenu, saj ima skoraj vsak že tudi svoj **mobilni telefon**. Tako, kot je tempo življenja vse hitrejši, so tudi potrebe po hitri izmenjavi vse večje, **zato mobilni telefoni in elektronske aplikacije vse bolj pridobivajo na veljavi kot komunikacijski kanal v sodobnem sporazumevanju**.

Komunikacijski proces je s tehničnega vidika optimalen takrat, ko ima oddajnik zmožnost neoviranega oddajanja in razumljivo sporočilo brez motenj potuje po komunikacijskem kanalu do sprejemnika, ki ima zmožnost sprejemanja sporočil. Izbira komunikacijskega kanala je odvisna od narave in oblike sporočila ter dostopnosti/zmožnosti sprejemnika in oddajnika.

Komunikacijski proces lahko poteka **enosmerno** ali **dvosmerno**. Pri **enosmerni komunikaciji** potuje sporočilo samo od oddajnika k sprejemniku. Največkrat se uporablja takrat, ko je treba sporočilo predati velikemu številu oseb. Tudi nekatere objave v elektronskih medijih, del vnaprej pripravljenih webinarjev in avtomatsko generirana sporočila se uvrščajo v kategorijo enosmernih komunikacij. Z vidika prisotnosti vseh ključnih elementov se komunikacijskega procesa je le-ta podobna dvosmerni. Tovrstna komunikacija je lažja. Njena slabost je, da v procesu manjka povratna informacija o razumevanju posredovanega sporočila. V sodobnih

elektronskih objavah, ki so po svoji naravi enostranske, s pomočjo možnosti za komentarje in sporočanje všečnosti radi ustvarijo vtis, da je komunikacija dvosmerna.

V **dvosmerni komunikaciji** se vlogi oddajnika in sprejemnika menjujeta med istimi osebami ali napravami. Predstavlja komunikacijo v širšem smislu ter je zahtevnejša za oddajnika, ki mora biti pripravljen na potencialna vprašanja, ugovore, nestrinjanja, ali celo čustvene reakcije, in tudi za sprejemnika, ki mora biti zelo pozoren in sposoben pripraviti ter posredovati povratno informacijo oz. reakcijo z namenom, da sporočilo v celoti razume ter hkrati sporoči svoj odgovor, odločitev, izbiro ... **Dvosmerna komunikacija je enakopravnejša z vidika udeleženih – oddajnika in sprejemnika.**

1.2 Motnje v komunikaciji - ali jih ustvarjam?

Motnje so t. i. neželen element, ki spremljajo komunikacijski proces v **vseh njegovih fazah** in pri praktično **vseh elementih procesa** ter povzročajo **izgube**. Pojav, ko nastane izguba med prenosom sporočila od oddajnika do sprejemnika, se imenuje **»entropija«**. V idealnem primeru bi sporočilo neokrnjeno prispelo od oddajnika k sprejemniku. Sprejemnik bi sporočilo razumel na popolnoma enak način, kot ga je imel v mislih oddajnik, ko ga je oblikoval. Vsi vemo, da je to samo teoretično izvedljivo, medtem ko je v resničnosti praktično nemogoče.

Rezultati vpliva motenj so, da sprejemnik prejme sporočilo, katerega vsebina njemu ni razumljiva – popačeno, posplošeno, deli sporočila so izbrisani ali izpuščeni ali celo spremenjeni.

Verjetno se vsi še spomnimo igrice telefon, ko je kratko sporočilo potovalo »od ust do ust« in popolnoma spremenilo svojo vsebino, še preden je prispelo do končnega sprejemnika. Vsak vmesni člen je nekaj dodal, odvil, spremenil in sporočilo je bilo pomensko povsem izkrivljeno. Podoben učinek imajo druge motnje v komunikaciji. Motnje se pojavijo pri:

1. **Oddajniku:** Motnje, ki so pojavijo pri oddajniku, so vezane na **pripravo sporočila** ali na **posredovanje sporočila**. Že pri pripravi sporočila lahko pride do motenj, čeprav redkeje kot v fazi posredovanja. Posebej takrat, ko je tematika sporočila malo delikatnejše narave in/ali ima tisti, ki sporoča dilemo, kako informacijo sporočiti, da jo bo sprejemnik sprejel pozitivno.

Takrat v sporočilo vnesemo elemente, ki so namenjeni blaženju oz. zakrivanju osnovnega sporočila. Več motenj se lahko pojavlja, ko sporočilo prenašamo sprejemniku.

Prvi primer motnje sporočanja nastane, ko govorimo in uporabljamo izraze, ki jih tisti, ki mu posredujemo sporočilo, ne razume. Sporočilo lahko posredujemo tudi dvoumno ali pomanjkljivo (naši filtri, posploševanje, izbris, popačenje), tako da tisti, ki sprejema sporočila ne razume v popolnosti ali si ga interpretira na različne načine. Motnjo v podajanju sporočila pa predstavljajo tudi vsa vzporedna sporočila, ki jih sporočamo ob osnovnem sporočilu in lahko povsem zmedejo prejemnika sporočila.

2. **Sprejemniku:** Tudi na strani sprejemnika se pojavljajo motnje, ki so vezane na njegovo **trenutno zmožnost sprejemanja** ali na motnje njegove **notranje presoje**, po tistem, ko je sporočilo sprejel. Motnje, ki so vezane na njegovo zmanjšano zmožnost sprejemanja, so:

- preveč sporočil v krajšem časovnem okviru;
- preobsežno sporočilo;
- druga sporočila v okolju, ki odvrtačajo pozornost sprejemnika;
- sprejemnik nima interesa za sporočilo ali razmišlja o drugih stvareh in ne sliši sporočila;
- sprejemnik je zmeden zaradi osebnosti oddajnika (preveliko spoštovanje, navdušenje, strah ...);
- sprejemnik je obremenjen s pravilno uporabo komunikacijskega orodja (starejše generacije ne obvladajo sodobne opreme) in ne more slediti vsebini;
- sprejemnik razmišlja o svojem odzivu in sliši sporočilo le delno ali pa sploh ne.

Druga vrsta motenj pa nastane, ko sprejemnik že prejme sporočilo in zaradi drugačne notranje presoje (drugi filtri oz. model sveta) ne razume enako kot oddajnik.

3. **Komunikacijskem kanalu:** O motnjah v komunikacijskem kanalu govorimo takrat, ko se **vzporedno z osnovnim sporočilom** preko istega kanala prenašajo tudi **drugi zvoki, šumi, hrup, preskakovanje, krajše ali daljše prekinitve, izgube, zamiki,...**

Čeprav **sodobna tehnologija** po eni strani **omogoča kakovostnejši prenos sporočil**, saj imajo naprave bistveno zmogljivejše elemente (npr. mikrofone, slušalke, ojačevalce zvoka, kakovostnejši videoprenos ...), po drugi strani pa prenos podatkov prek omrežij **ni tako stabilen**.

Dobro se je zavedati, da se kljub tehnološko naprednim kanalom, v resničnem življenju motnjam ne da povsem izogniti. Posebej še, ker so vezane tudi na povsem **človeški faktor**. Z določenimi ukrepi lahko poskrbimo, da bo vpliv motenj na kakovost komunikacijskega procesa manjši.

Predvsem je pomembno, da se **zavedamo motenj**, ki lahko nastanejo, in **preverimo** pri tistem, ki smo mu sporočilo posredovali, **ali je sporočilo ustrezno sprejel in ga razumel**. V nasprotnem primeru sporočilo ponovimo ali razdelimo na manjše sklope in ga posredujemo po smiselni delih. Mogoče celo spremenimo obliko sporočanja – ustnemu sporočilu v podporo dodamo zapisan del, besednemu slikovni, pisno sporočilo dopolnimo z ustno razlago ... Izbira ukrepa je vedno odvisna od vrste motnje.

Lahko izberemo drug komunikacijski kanal. Poleg telefonskega sporočila še sporočilo prek elektronske pošte.

Kot oddajnik oz. tisti, ki sporočilo pripravlja in posreduje, smo tudi **skrbnik komunikacije**, zato je pomembno, da odgovorno poskrbimo, da je naše sporočilo in njegovo podajanje čim bolj prilagojeno **posebnosti sporočila, komunikacijskem kanalu in sprejemniku**. Motnje se namreč seštevajo. Če že mi vgradimo v svoj del motnjo, potem se bo vzdolž procesa samo še **stopnjevala**. Malo v razmislek – Koliko pri sami pripravi in posredovanju sporočila upoštevam specifične kanala, po katerem sporočilo posredujem, in koliko poznam prejemnika ter upoštevam njegove potrebe pri pripravi sporočila in predaji?

1.3 Komunikacijska/kalibracijska zanka - kako se ji izogniti?

Zunanje motnje pri sporazumevanju lahko vplivajo na to, kako uspešno bo komunikacijski proces tekel. Še večji vpliv na sam potek komunikacije pa ima **naša naravnost do sporočila in predvsem do sogovornika**. Komunikacija je kot ples, ustvarimo **»komunikacijsko zanko«**, kjer se lahko predamo z zaupanjem v dobro namero sogovornika in uživamo v »glasbi in gibih«, ali pa smo usmerjeni na potencialne negativne okoliščine in takrat naši koraki postajajo vse okornejši, »pohodimo« soplesalca/soplesalko, ples ni za nikogar več užitek.

Komunikacija vedno poteka na dveh nivojih: **zavednem in nezavednem**. **Besede**, ki jih izgovorimo, predstavljajo **manjši del** v izmenjavi in sprejemanju/razumevanju. Bistveno **večji vpliv** ima **nebesedno sporočanje**, tisto na katerega nimamo nujno največjega vpliva. Zato je tudi tako

pomembno, da sta naš **notranji odziv in zunanje delovanje usklajena**. Takrat smo, kot se strokovno reče – **KONGRUENTNI** oz. **da delamo tisto, kar govorimo oz. govorimo tisto, kar čutimo oz. mislimo**.

Kadar nismo usklajeni s seboj, po navadi nebesedna komunikacija ne podpira izgovorjenih besed, zato dobi sogovornik občutek, da nekaj ni v redu. Vse manj posluša besede in vse bolj jezik nebesedne komunikacije. Pozorno opazuje, preverja in analizira. V najboljšem primeru, ko je nivo zaupanja med nami visok, nas vpraša, kaj je »narobe«. Druga, manj ugodna situacija pa je, ko nas sogovornik ničesar ne vpraša, ampak si dogajanje po **svoje razloži oz. interpretira**. Nato se na podlagi svoje slike oz. sklepa, ki si ga je ustvaril na podlagi **kalibracije (skeniranja) naše nebesedne komunikacije**, tudi odzove. Kadar se mi na njegovo reakcijo odzovemo na enak način in se glavni fokus komunikacije preseli na nebesedno raven in kalibriranje, smo se s sogovornikom ujeli v t. i. **kalibracijsko zanko**. Besede so povsem izgubile svojo moč.

Pomen komunikacije je v reakciji, ki jo izzovemo pri sogovorniku. Veliko vlogo pri tem igrata naša **kongruentnost in varno okolje**. Uspešna strategija za preprečitev, da se s sogovornikom ujamemo v kalibracijsko zanko, je, da smo **iskreni v komunikaciji in oblikujemo varno okolje**, v katerem bo tako **visoka stopnja zaupanja**, da nas ne bo strah in bomo vedno preverili pri sogovorniku, če smo pravilno razumeli njegovo/njeno sporočilo.

1.4 Varne okolje za komunikacijo

V vsakem pogovoru sta vedno prisotni najmanj dve osebi. Skupaj oblikujeta **prostor zaupnosti**, ki bo **temelj njuni komunikaciji**. Kako ustvarjata pogovor? Ali teče lahkotno? Ali se mogoče zatika? Kako se razumeta? Ali čutita, da lahko varno izrazita sebe? Koliko zaupanja je med njima? Vse to bo vplivalo na to, koliko »sebe« bosta vložila v njun pogovor.

Mogoče se niti ne zavedamo, kako pomemben je občutek sogovornika o tem, kako smo zanesljivi oz. koliko nam lahko zaupa. V komunikaciji vsi bolj ali manj razkrivamo delček sebe in s tem postanemo ranljivi. Za odprto in kakovostno sporazumevanje je ključno, da smo odprti, da nas ni strah povedati, kaj v resnici mislimo, izraziti svoja čustva in občutke, se »razgaliti« pred drugim. Naši pogledi, razmišljanja, čustva in občutki so zelo intimna komponenta, ki jo vložimo v dialog,

saj lahko odziv ali reakcija sogovornika močno povratno vplivata na nas. Ob tem se soočamo s svojim strahom, da bomo nerazumljeni, zavrtnjeni, odrinjeni ali celo zasmehovani.

Dober temelj za vzpostavitev varnega okolja, v katerem bo pogovor tekkel v obojestransko zadovoljstvo obeh strani, je **resnično zanimanje za sogovornika, njegove potrebe in razmišljanja** ter naša **iskrena namera**, ko v komunikacijski proces vstopamo.

Ali smo zmožni ustvariti prostor, v katerem se bo naš sogovornik počutil varno? Vprašajmo se, koliko iskreno se v resnici zanimamo za sogovornika in njegove potrebe. Mogoče stremimo le za tem, da zadovoljimo svojo. Ali je vprašanje »Kako si?«, samo fraza in vstopnica, da potem govorimo o sebi? Smo zmožni poslušati sogovornika, ne da bi ga prekinili in res slišati, kaj nam ima povedati? Ali se ves čas pogovora v naših mislih vrtijo scenariji, kaj bomo odgovorili, ko bomo imeli besedo? Kako uspešno izpolnjujemo svoje obljube? Pokličemo nazaj, če obljubimo? Sporočimo tudi to, česa ne moremo narediti, ali se preprosto izognemo pogovoru? Veliko je situacij, kjer tlakujemo temelje našim odnosom in posledično tudi naši komunikaciji. Ljudje zelo dobro občutimo na **energijski ravni, ali je nekdo iskren v svoji nameri ali ne**.

Trdno medsebojno zaupanje se lahko razvije šele takrat, ko se obe strani (oddajnik in sprejemnik) v komunikaciji počutita varni.

Varno okolje v komunikaciji predstavlja območje, v katerem zaupamo sogovorniku in se lahko odprto izražamo, saj se počutimo sprejeti, razumljeni, cenjeni in spoštovani. Varnega okolja se ne da vzpostaviti na silo, niti z avtoriteto. Niti ni zagotovljeno, ko se enkrat vzpostavi. Je **najbolj krhka komponenta v komunikaciji** in vedno pod drobnogledom. Že ena napačna poteza ga lahko poruši.

Najboljše, kar lahko za varno okolje storimo, je, če sledimo staremu reki: »Do drugih se vedi tako, kot želiš, da se drugi vedejo do tebe.« Mogoče res ne bo odprlo vseh vrat, vendar nam bo omogočilo, da bomo v komunikaciji **spoštljivi in avtentični** tudi v postavljanju področja zaupanja.

„Tisti, ki jih prepričamo proti njihovi volji, svojega mnenja v resnici ne spremenijo.“

Dale Carnegie

2 Uspešna in učinkovita komunikacija

Veščina uspešne in učinkovite komunikacije je danes cenjena še bolj kot pred časom, saj je postala bistveno zahtevnejša, kot je bila še pred desetletji. Različni komunikacijski kanali s svojimi specifičnimi zahtevami in pestra mavrica generacij s potrebami, ki na prvi pogled izgledajo svetlobnih let narazen, dodajajo svoj draž v **spekter veščin**, ki jih moramo v današnjem času obvladati, da lahko z zadovoljstvom ugotovimo, da so naše **interakcije uspešne**. **Klasične elemente komunikacije je treba prilagoditi**. **Govor** mora biti še **jasnejši, bolj specifičen, konkretnejši, poslušanje pa aktivnejše in bolj zavzeto**. **Izmenjava energij**, ki se ob komunikaciji pretaka, je v teh časih, ko smo postali **subtilnejši**, še **bolj zaznana** in močno vpliva na to, kako se bomo v pogovoru počutili in ali bomo drugi strani sploh lahko zaupali.

V ljudeh se sproža vse več **spontanih ali nagovorjenih čustvenih reakcij**, kar je dodaten razlog, da postaja **komunikacija vse zahtevnejša**. Preusmeritev toka pogovora od čustvenega odziva nazaj na vsebino ni vedno najlažja in zahteva **veliko znanja ter angažiranja na različnih ravneh**.

2.1 Osnovni elementi uspešne in učinkovite komunikacije

Kdaj bi za komunikacijski proces lahko rekli, da je **uspešen**? Tisti, kjer **dosežemo cilj**, ki smo si ga zastavili, če smo mi njen **pobudnik ali sprožilec**. Seveda tudi tisti, ki nas obogati. Merilo za učinkovitost pa je drugačno. **Učinkoviti** smo takrat, ko smo za **dosego cilja porabili kar najmanj napora in virov**. Dobra **podlaga za uspešnost in učinkovitost v sporazumevanju** sta naša **kongruentnost**, ko delamo tisto, kar govorimo, in naša **integriteta**, ko prevzamemo popolno **100-odstotno odgovornost za svoj del v sporazumevanju**, ki predstavlja **50 % celotnega komunikacijskega procesa**.

Kako bi lahko opisali uspešno in učinkovito komunikacijo? Njene pomembne značilnosti so:

- jasna in ciljna;
- spoštljiva;
- dvosmerna;
- odprta in tekoča;
- iskrena;
- tvorna in tolerantna;

- pozitivno naravnana;
- izraža tistega, ki govori,

in temelji na dobrem stiku med tistimi, ki komunicirajo.

2.1.1 Jasna in ciljna

»Sledite svojim ciljem.«

Osnova vsake kakovostne komunikacije je, da vemo:

- **Kaj želimo povedati?**
- **Komu želimo to sporočiti?**
- **Zakaj bi to lahko bilo pomembno za oba, za nas in osebo, ki ji sporočilo želimo predati?**
- **Kakšen učinek želimo doseči?**

S tem, ko si odgovorimo na ta vprašanja, postavimo temelje, da bomo v svojem sporočanju **jasnejši, konkretnjši in ciljno usmerjeni**, saj smo si razjasnili, kakšen je naš cilj.

Jasno sporočilo je tisto, ki je popolno in **razumljivo tistemu, ki mu je namenjeno**. Ljudje se radi med seboj pogovarjamo »v šifrah«, sporočamo med vrsticami, »zavijamo sporočila v celofan«, uporabljamo zapletene izraze, besede in stavke preprosto izpustimo, posplošimo in popačimo njihovo osnovno sporočilnost. Ali pa celo pričakujemo, da nam bo sogovornik »bral iz oči« in nam določenih stvari, ki nam jih je težko povedati, sploh ne bo treba podati. Naj velja kriterij, da če nam je nekaj tako pomembno, da čutimo, da sporočilo moramo prenesti, potem bodimo tudi toliko spoštljivi do sebe in do osebe, ki ji želimo predati sporočilo, da ji **kratko, jedrnato in razumljivo** to tudi povemo.

2.1.2 Spoštljiva

Za **spoštljivo vedenje, izražanje in poslušanje** bi lahko rekli, da je **prvina**, ki je v današnjem sporazumevanju tista, ki je **premalokrat izražena ali pa vsaj največkrat pogrešana**. Groba tekmovalnost, ki smo ji podlegli, nas sili, da zmagamo za »vsako ceno«, da smo boljši od drugega tudi na način, da ga osmešimo in njegovo stališče razvrednotimo. Žal s tem siromašimo tudi sebe, saj **naši odnosi niso več tako pristni, podporni in spodbujajoči**, kot bi lahko bili.

V komunikaciji smo **spoštljivi** takrat, ko naredimo vse, da **upoštevamo** in **ohranimo dostojanstvo vseh vključenih**. Čeprav velikokrat starejše generacije spoštljivost enačijo z vikanjem kot nagovorom, to seveda ni povsem točno. Spoštljivost je izražena skozi način komunikacije, ki omogoča posamezniku, da se počuti dobro in znotraj komunikacijskega procesa ohrani svoje dostojanstvo – občutek etične in moralne vrednosti. To pomeni, da smo cenjeni in spoštovani kot človeško bitje, ne glede na to, od kod prihajamo, kaj imamo in kako razmišljamo ... Nič ni lažjega kot zatrei nekoga, ki je že tako na tleh. Zaustaviti se pred trenutkom opojnega zmagoslavja, ko smo nekoga nadigrali v pogovoru, in mu omogočiti, da iz te situacije odide **z dvignjeno glavo**, pa izraža **veličino in vzbuja občudovanje**, kar se odraža tudi na uspešnosti samega rezultata dialoga.

2.1.3 Dvosmerna

Kot smo že v uvodnem delu povedali, je **kakovostna komunikacija vedno enakovredno izmenjevanje v vlogah oddajnika in sprejemnika – torej dvosmerna**. S tem, ko **predamo besedo drugemu** in ga **pozorno poslušamo**, nudimo drugemu priložnost, da vloži **v naš dialog svoj doprinos, dodano vrednost**, in hkrati sebi, da **razširimo svoj pogled** tudi na področja oz. vidike, ki jih sami mogoče ne opazimo. **Če želimo, da se nekdo v naši družbi dobro počuti, mu moramo zagotoviti mesto, kjer se bo počutil koristnega, sprejetega in spoštovanega**.

Tako v dvosmerni komunikaciji potekata hkrati dve aktivnosti, v katerih se sogovornika ves čas izmenjujeta, in sicer: **izražanje** in **poslušanje**. Komunikacija lepo teče, ko se vsak izmed vključenih maksimalno potrudi, da svojo vlogo odigra kakovostno. *Kadar smo v vlogi tistega, ki sporoča, je pomembno, da upoštevamo vsa pravila, da je sporočilo jasno in razumljivo ter da je komunikacija odprta, tekoča, spoštljiva, iskrena, pozitivno naravnana, tvorna in tolerantna.*

Naša prioriteta v vlogi poslušalca pa je, da smo **pozorni in z radovednostjo sledimo** temu, kar nam sogovornik sporoča ter mu, ko pride čas, tudi **podamo povratno informacijo** – svoj pogled ali dodatno vprašanje, če česa nismo razumeli. **Kakovostno poslušanje je izjemno zaželena večšina**, ki ni tako pogosta v današnjem času, ko je **naša pozornost močno razpršena** in se **odzivamo na vsak dražljaj okolice**. Od nas zahteva veliko truda, če želimo aktivno poslušati. Načine poslušanja lahko razvrstimo v 3 kategorije:

- **NE POSLUŠAMO** (Smo samo prisotni – videti je, kot da poslušamo – prikimavamo, odgovarjamo s frazami, ampak ne slišimo.)
- **POSLUŠANJE** (Poslušamo in iščemo potrditev našega mnenja. Fraza – „Saj vas poslušam“. Poslušamo in si zapomnimo, kar želimo slišati.)
- **AKTIVNO POSLUŠANJE** (Poslušamo in se trudimo resnično slišati in razumeti sogovornika.)

V zadnjem času je velik poudarek ravno na tretjem načinu – t. i. **AKTIVNEM POSLUŠANJU** – torej, ko se popolnoma predamo temu, kar druga oseba govori z namenom, da **resnično slišimo in razumemo**, kar nam želi sogovornik sporočiti. **Ko aktivno poslušamo, smo zbrani in sledimo pogovoru.** Da ta način poslušanja ni tako preprost, pove že rezultat raziskav, ki pravi, da si povprečno zapomnimo 1/10 tistega, kar slišimo. **Pogoste ovire**, ki močno vplivajo na to, ali bomo resnično zmožni kakovostno poslušati so lahko:

- časovna stiska;
- nezainteresiranost za temo;
- brezbržnost do sogovornika ali teme;
- čustva in predsodki;
- obremenjene misli z drugimi stvarmi;
- preutrujenost;
- drugi motilni momenti;
- ...

Zato je pomembno, da si čas za pomembne pogovore ne rezerviramo takrat, ko že vnaprej vemo, da bomo preobremenjeni in v časovni stiski. Pravi čas zanje je, ko **smo spočiti, z jasnimi mislimi, ko vemo, da bomo imeli zadosti časa in energije za tvorno izmenjavo mnenj**, saj bomo zmožni resnično **prisluhniti sogovorniku in mu nuditi kakovostne povratne informacije.**

Pomemben del aktivnega poslušanja je tudi postavljanje vprašanj, ki nam pomagajo, da lahko dodatno razjasnimo tisto, kar nam v osnovnem sporočilu ni bilo razumljivo. Vprašanja so lahko **odprta** ali **zaprta**. Medtem ko z **zaprtimi vprašanji** samo preverjamo, ali smo pravilno razumeli,

saj so odgovori nanje po navadi DA ali NE oz. izbira na možnosti, ki so dane v samem vprašanju, kot na primer:

- Ali se ti zdi ta rešitev zame primerna ali ne?
- Ali bi mi predlagal modro ali zeleno barvo?

Drug tip vprašanj so t. i. odprta vprašanja, ki dajejo tistemu, ki mu jih zastavimo, več možnosti, da pove svoje mnenje. Npr:

- Kateri argumenti po tvojem mnenju govorijo v prid temu, da je ta rešitev primerna zame in kateri proti?
- Katero barvo bi mi ti predlagal za ta primer?

S spoštljivim, konkretnim in vsebinsko ustreznim vprašanjem, katerega resnični namen je razjasnitev osnovnega sporočila, nikoli ne moremo zgrešiti. Sogovorniku bomo pokazali, da nam je mar zanj in da je naš namen, da razumemo povedano.

2.1.4 Odprta in tekoča

Vsakomur je jasno, da je uspešna in učinkovita komunikacija **tekoča**. Že sama definicija učinkovitosti, ki pravi, da smo učinkoviti takrat, ko naredimo čim več v čim krajšem času, s čim manj resursi, to potrjuje. Sporazumevanje, kjer se v vsaki točki zatika, to sigurno ni.

Manj pa je poznano, da ravno **odprtost v komunikaciji in odnosih omogoča, da je sporazumevanje bolj tekoče**. **Odprtost** ustvarja **zaupanje med sogovorniki**, zato lažje **presežemo zaščitne bariere**, ki jih druge udeležene strani postavljajo, manj je dvomov oz. se lažje in hitreje presežejo. Biti odprt in pretočen, tudi do drugače mislečih in tistih, katerih delovanje je tako različno od nas, je izziv. Najlažje to dosežemo z **iskrenostjo**.

2.1.5 Iskrena

»Bodite avtentični in iskreni. Resnica vedno najde pot.«

Ko govorimo o iskrenosti v komunikaciji, ne mislimo samo laži, neresnic, polresnic, ki jih nekdo izusti v samem teku pogovora. Predvsem je **pomembna iskrenost namena, naš cilj komunikacije oz. tisto, kar govorimo**, mora biti enako tistemu našemu prvobitnemu namenu, našemu

METACILJU, ki ga s komunikacijo želimo doseči. Da ne držimo »fige v žepu«, kot so včasih dejali. Kratkotrajni **učinek neiskrenosti** je sicer lahko boljši, vendar ko pride na plan naša prava namera, smo **izgubili zaupanje nasprotne strani**, kar nam lahko zapre vrata ne le pri tej osebi, ampak še pri drugih, saj slab glas seže v današnjem času še bistveno dlje kot dober.

Primer: V trgovskem centru pristopi k vam promotorka, ki predstavlja kozmetičen izdelek in vas povabi k predstavitvi novega izdelka. Ko se »upirate«, vam zagotovi, da vam ne bo vzelo več kot 10 minut in je za vas povsem brez obveznosti. Vi privolite. Promotorka vam navdušeno začne predstavljati vse prednosti izdelka. Bolj ko se predstavitev približuje koncu, bolj vas promotorka vključuje v predstavitev s tem, da vas sprašuje po vaših izkušnjah in potrebah, želi vašo povratno informacijo in namiguje na nakup. V sklepni točki vam ponudi izdelek v roke in vas direktno ali pa posredno vpraša, ali ga boste kupili v tem trenutku, ker vam da visok popust, ki velja samo zdaj, v času predstavitve. Pritisk postaja vse večji. Verjetno se ne počutite več tako sproščeno kot na začetku predstavitve, saj čutite, da se od vas pričakuje nekaj, na kar ob privolitvi na predstavitev niste pristali.

Ali je bila predstavitev kakovostna? Lahko da. Ali je bila promotorka korektna in iskrena do vas? Delno, ne povsem; čeprav vam je obljubila predstavitev brez obveznosti, je nekje zadaj v njenih mislih bil namen, da proda izdelek. Ali je kaj narobe z njenim namenom, da izdelek tudi proda? Seveda ne. Izdelki so namenjeni prodaji. Ali je imela promotorka sploh izbiro, če je želela izdelek prodati? Definitivno. Prejšnjemu nagovoru o predstavitvi bi samo dodala, da lahko izdelek v tem času tudi kupite pri njej. Ali bi lahko s tem izgubila potencialnega kandidata za predstavitev? Mogoče, vendar bi bila škoda bistveno manjša, kot je v tem primeru. Saj bi vsi, ki bi privolili v predstavitev, bili tudi seznanjeni s pravim namenom. Komunikacija bi potekala tekoče, brez pritiskov, tudi na energetske ravni. V tej točki se pojavi še vprašanje – Ali je bila promotorka iskrena do sebe? Kaj v resnici želi in kakšno strategijo je izbrala? Tega je iz samega dogodka težko predvideti, lepo pa se vidi iz samega vedenja promotorka. Če je zavestno sprejela neiskrenost, uporabila zavajanje kot taktiko in se je zavedala tveganja, ki ga ima, potem bi bila verjetno enako sproščena tudi v času, ko je dejansko nagovarjala k prodaji tudi direktno. V nasprotnem primeru pa je njena nesigurnost povzročila agresivnejši pristop, ki je v vas vzbudil nemir in nelagodje ali celo odpor.

Izziv, pred katerim se znajdemo, ko govorimo o iskrenosti, je velik. ***Kakovost komunikacije in našega počutja je odvisna od tega, kako bomo iskreni do sebe in tudi do drugega.***

Drug vidik neiskrenosti v komunikaciji so t. i. ***maske***, ki si jih v različnih situacijah posamezniki nadenejo. Maska oz. izražanje nečesa, kar mi v resnici nismo, z namenom, da bi bili bolje sprejeti ali da bi ugajali oz. se zaščitili pred tem, da bi bili mogoče prizadeti, je neke vrste zavajanje, saj v odnos oz. pogovor nismo vstopili z odkritimi nameni izraziti sebe.

Pomembna vprašanja, ki si ji zastavimo so:

- Kako iskreni smo mi v svoji komunikaciji?
- Ali zmorem predstaviti svojo namero, svoj cilj?
- Ali sem iskren/-a do sebe? Si priznam, kaj mi je v pogovoru pomembno, in to tudi izrazim ali se bojim, da oseba na drugi strani ne bo privolila v pogovor, če ji razkrijem svoje resnične potrebe in želje?
- Kje in s kom čutim, da ne morem biti iskren/-a? Kaj je razlog za to?
- Kaj potrebujem, da sem lahko iskren/-a v komunikaciji?

2.1.6 Tvorna in tolerantna

»Verjemite vase in ne pozabite na večgeneracijski dialog.«

Hiter tempo življenja in visoke zahteve, ki jih sodoben način življenja postavlja pred nas, niso najlažje za obvladovanje. K temu svoje dodaja še dejstvo, da se v ***načinu delovanja, pogledih na svet in zmožnosti odprtega izražanja*** ... zelo razlikujemo, čeprav smo si na videz podobni, kar z vsakim dnem bolj vpliva na naše odnose in posledično tudi našo komunikacijo. Ta postaja zapletenejša in od nas zahtevna veliko mero tolerance. V teh časih sta zato ***strpnost*** in ***razumevanje*** sogovornika zelo ***cenjeni kvaliteti***, posebej še v ***medsebojnem sporazumevanju***.

V prijetnem pogovoru je preprosto biti strpen in razumevajoč, saj to od nas ne terja posebnega napora. Ko pa situacija postane ***zahtevnejša***, pride do izraza naša zmožnost, da smo ***tolerantni in dajemo cilju pogovora prednost pred našimi osebnimi težavami in neprijetnimi občutki***, ki jih zahtevna komunikacija v nas prebuja oz. sproža. Takrat ko zmoremo preseči svoje negativne

odzive in reakcije ter ves svoj trud vložimo v doseg cilja sporazumevanja, delujemo **tvorno**, saj **spodbujamo sogovornika, da se skupaj premikamo v smeri zastavljenega cilja.**

2.1.7 Pozitivno naravnana

»Ne iščite izgovorov, ampak rešitve.«

Živimo v času, ko je negativni pogled na situacije močno prisoten, saj ga je zaznati v večini medijev. Če si želimo priznati ali ne, imajo mediji na nas in naše odnose velik vpliv, saj močno oblikujejo našo miselno naravnanoost. V negativno nastrojenem okolju ni najlažje **ohraniti pozitiven, optimističen pogled na svet, poln zaupanja**, saj nas negativnost zelo rada »posrka« vase in tako jo prenesemo tudi v naše pogovore. V okolici, kjer se vsi samo pritožujejo, je ohraniti **spodbuden pogled** na situacije prava umetnost. Veliko preprosteje se je priključiti množici v valu, ki nas odmika od napredka.

Čeprav je res, da lahko tudi nakopičen negativni naboj sproži spremembo na bolje, a čakati na močne pretrese, ki se sprožijo ob tem, ko je negativni vidik situacije tako močen, da »eksplodira«, ni najbolj smiselno. Opustošenje, ki ob tem nastane, je lahko preveč boleče. Če v nekem odnosu dovolimo, da se konflikti kopičijo, ne da bi jih poskušali reševati, bo gotovo enkrat »počilo«, saj imajo napetosti tendenco, da se sprostijo. Tovrstna rešitev lahko »odnese« odnos. Konflikta res ni več, ampak škoda, ki smo jo v odnosu s tem naredili, je lahko nepopravljiva. Podobno velja tudi za komunikacijo. **Negativna naravnanoost težko prinese pozitivne rezultate.**

Kako **ohraniti pozitivno naravnanoost** v okolju, kjer se vedno govori le o negativnih vidikih? Kolikor je mogoče se izogibati **ogovarjanju, razpravljanjem o problemih kot o nerešljivih težavah, iskanju krivcev. Vloga žrtve**, v katero tako radi stopimo, je tudi **znak, da smo se odmaknili od pozitivnega pogleda. Svojo pozitivno naravnanoost** lahko krepimo s tem, ko **iščemo dobre strani v vsaki situaciji**, ko **se težav lotevamo z iskanjem rešitve**, ko razmišljamo več **o svojih močnih kvalitetah**, o tem, **v čem smo dobri** ter enako prepoznavamo, spoštujemo in cenimo tudi pri drugih. Vse, kar iščemo, tudi najdemo. **Tisto, čemur namenjamo več pozornosti, se bo v našem življenju in odnosih krepilo.**

2.1.8 Izraža tistega, ki komunicira

Naš stil komuniciranja je naša osebna vizitka, in sicer **pisno in ustno**. **S svojim sporočilom in načinom sporočanja povemo** sogovorniku **o sebi** bistveno **več, kot se zavedamo**. Pravijo, da nam nekdo, ki smo ga pravkar spoznali, v **prvih 10–20 minutah našega pogovora na beseden in nebeseden način pove vse**, kar moramo o njem vedeti, da si lahko ustvarimo sliko, kaj je osebi v življenju pomembno in kaj ne. Razkrije nam pomemben del svojega **vrednostnega sistema**, ki je zelo **pomemben element pri vzpostavljanju odnosov – osebnih in poslovnih**. Čeprav se mogoče tega dejstva ne zavedamo, vseeno **zaznamo prek naših občutkov, ali je oseba »tista prava« (primerna) za naše druženje oz. sodelovanje in ali nam naklonjena ali ne**.

Ob tem si je dobro postaviti vprašanje – kakšno vizitko sogovorniku predajam v komunikaciji jaz? Ali sovпада s ciljem, ki ga želim doseči? **Sporočilo in naše podajanje sporočila sta paket**. Še tako izvirno in atraktivno sporočilo zamre ob bledi predstavitvi. Zato se je treba za pripravo na predajanje sporočila potruditi vsaj toliko, če ne še bolj, kot smo se potrudili za oblikovanje sporočila. Šele takrat bomo v komunikaciji uspešni in učinkoviti.

2.2 Trk modelov sveta - tako enaki in tako različni

*»Ni vsak za vse, a vsak zmore vse dovolj dobro ali celo odlično.
V znanju je moč.«*

Naša **moč v komunikaciji** se začne izražati takrat, ko **poznamo sebe**. Vstop v proces komunikacije naj bi bil brez vnaprejšnjih predsodkov, ki blokirajo prost pretok energije – **z radovednostjo in zaupanjem, z odprtim odnosom do drugega**, takšnega, kakršen je, brez naših projekcij, kakršen bi moral biti ali bi lahko bil. Seveda je to idealni scenarij, za katerega pa vemo, da kljub še tako velikemu trudu, ni vedno najlažje izvedljiv.

Drugačnost, različnost, individualnost ... so opisi razlikovanja posameznikov, ki **predstavljajo dodatni izziv v komunikaciji**. Z enimi pogovor poteka preprosto, z njimi se dobro počutimo, imamo občutek, da smo si tako **zelo podobni**, z drugimi kot da nikakor ne najdemo skupnega jezika, njihov pogled na svet, način, kako delujejo, nas odbija, nervira, včasih celo iritira. Seveda se v prostem času ne družimo z ljudmi, ob katerih se ne počutimo dobro.

Vendar nismo vedno v situaciji, ko imamo to izbiro – sodelavci, poslovni partnerji, stranke, uradniki, prodajalci v nam najbližji trgovini idr. Veliko je okoliščin, kjer smo primorani v komunikacijo z osebami, katerih način nam ni blizu. Ali je to, da je nekdo tako drugačen od nas, res težava? Je to slabo za nas? Pravijo, da se s **podobnimi sebi radi družimo**, saj se **počutimo varno in prijetno, ob vseh tistih, ki pa so drugačni**, pa **rastemo, se razvijamo** in **spoznavamo delčke sebe, katerim se po navadi najrajši izognemo**. Torej so enako dragoceni ali pa mogoče še bolj kot tisti, ki so nam podobni. Saj pravijo, da tam, kjer dva popolnoma enako razmišljata, je eden definitivno preveč – nič novega se ne zgodi, ni napredka.

Za vsakega posameznika lahko rečemo, da ima povsem **unikatno kombinacijo lastnosti in kompetenc – svoj MODEL SVETA**, ki definira njegovo **razmišljanje, čustvovanje, delovanje in odzivanje**. Lahko bi rekli, da v **procesu komunikacije pride do TRKOV dveh ali več MODELOV SVETA**.

Kaj MODEL SVETA predstavlja?

Naš model sveta je **unikaten konstrukt**, skozi katerega gledamo na svet – kot nekakšna **zunanja in notranja očala** oblikuje **filtre naše zmožnosti sprejemanja in oddajanja impulzov ter sporočil iz okolja in v okolje** ter nam **odpira zmožnosti razumevanja dogajanja okrog in znotraj nas**.

Gradijo ga naše **vrednote, prepričanja, naše znanje, sposobnosti, izkušnje, naš zaznavni sistem, naši notranji programi (t. i. METAPROGRAMI), naši priganjalci (DRIVERJI), atribucijski stili ... – vsi naši notranji dejavniki** in tudi **tisti, ki nam jih je pomagala oblikovati naša okolica**.

Trije pomembni elementi, ki so notranji gradniki našega MODELA SVETA, so:

1. **ZAZNAVNI SISTEM**, prek katerega **sprejemamo sporočila iz okolja** in jih **notranje procesiramo**;
2. **PRIGANJALCI (T. I. DRIVERJE)** – ki so ključni za naš **način delovanja in vedenja**, kaj nas spodbudi;
3. **METAPROGRAMI**, ki določajo naše primarne **mehanizme delovanja in dojetanja** na posameznem področju;

Zaznavni sistem desetih čutov

Informacije iz zunanjega sveta zaznavamo s pomočjo petih fizičnih čutov:

- **VIZUALNO** (z vidom) – t. i. »vizualni tip«, ki s svetom primarno komunicira prek informacij, pridobljenih skozi vidno zaznavo;
- **AUDITIVNO** (s sluhom) – t. i. »avditivni tip«, katerega najmočnejše čutilo v sporazumevanju in učenju je sluh;
- **KINESTETIČNO** (z gibom, s čutom) – t. i. »kinestetični tip«, ki se uči prek dotika, giba oz. občutkov;
- **OLFAKTORIČNO** (z vohom) – t. i. »olfaktorični tip«, kateremu najpomembnejše informacije posreduje vonj;
- **GUSTATORIČNO** (z okusom) – t. i. »gustatorični tip«, svet preprosto »okuša«.

Prvi trije tipi so bolj ali manj pogosti. Za zadnja dva tipa je značilno, da sta močnejša v otroški dobi, ko si šele ustvarjamo t. i. **notranjo referenco – primerjalni sistem zaznav, kaj je za nas dobro in kaj ne**, medtem ko pri odraslih osebah ni ravno veliko predstavnikov. Večinoma jih najdemo v kulinaricnih poklicih. Zelo znan predstavnik »olfaktoričnega tipa« je tako imenovani »nos«, ki ustvarja kombinacije vonjav za parfume.

Ne glede na to, da vsi zaznavamo prek vseh kanalov, in sicer bolj ali manj uspešno, pa ima vsak izmed nas le en **primarni zaznavni kanal**. Ta določa, kateremu čutilu pri zaznavi dajemo prednost, ko se učimo, spoznavamo nove stvari, si ustvarjamo nove vtise ... (Ali si boljše zapomnimo, če preberemo ali ko slišimo ali je mogoče najbolj učinkovita metoda za nas ta, da preizkusimo v praksi? Mogoče smo eden tistih redkih, ki si pogled na svet oblikujejo prek vonja ali okusa.) Zanimivo je, da naš primarni zaznavni kanal vpliva na naše sporazumevanje do te mere, da definira naš jezik – uporabljamo besede, ki so bolj skladne s čutilom, prek katerega najbolj zaznavamo. Izraze, ki so vezani na en zaznavni kanal, poimenujmo tudi **procesne besede**.

Drugi vidik je naša **notranja presoja**, ki definira, **kako bomo mi zaznani in sprejeti informacijo tudi sprocesirali – notranje presodili in obdelali**. Tako imamo tudi **pet notranjih čutov**. (Npr.: Z

zunanjim svetom komuniciramo prek vizualnega kanala, kar pomeni, da najlažje sprejemamo informacije, če jih vidimo zapisane. Za utrjevanje in razumevanje pa lahko uporabljamo notranji dialog)

Tudi takrat, ko govorimo o isti stvari, je videti, kot da opisujemo popolnoma drugo situacijo. Pomembne so nam druge lastnosti in kvalitete. Prepoznavamo detajle, ki jih tisti, ki zaznavajo svet prek drugega čuta, niti ne opazijo. Če bo t. i. »vizualni tip« bolj navdušen nad razgledom in barvno kombinacijo prostora, bo t. i. »avditivni tip« bolj prisluhnil akustiki, kako dobro je prostor zvočno izoliran; t. i. »kinestetičen tip« pa se bo nagibal k udobju in prijetni atmosferi, ki vlada v prostoru.

Vsakdo se med komuniciranjem lahko zanese **le na svoje lastne zaznavne sposobnosti**. Dobra novica je, da zmoremo **razviti določeno čutno zaznavo na več nivojih**, če ugotovimo, da smo na nekem področju šibkejši in bi nam boljše zaznavanje koristilo. Na primer: trening slušnega zaznavanja prek širjenja avditivnega kanala (vodoravnega premika oči) in kapacitete zaznavanja – zavestni, vsakodnevni trening aktivnega poslušanja.

Priganjalci

Naši priganjalci so notranji vzgibi, ki so povezani z **našimi prepričanji**. Lahko jih **mi nadzorujemo** ali pa **izbruhnejo sami in nas vodijo**. Njihova vloga v našem življenju je v osnovi podporna in so **super orodja, če jih znamo nadzorovati**. Ko postanejo premočni, nas spravljajo v stres, ki se lahko pozna na našem zdravju. Vse priganjalce je mogoče zmanjšati, če spustimo omejujoča prepričanja, ki jih podpirajo, in naredimo najboljše, kar se v danem trenutku da. Poznamo tri močne priganjalce, ki so prisotni v vsakem izmed nas:

1. **PERFEKCIONIST** (be perfect) – bodi brezhiben (zahteva popolno izvedbo – MORAM BITI NAJBOLJŠI);
2. **USTREŽLJIVEC** (please everybody) – ustrezi vsem (prednost daje zadovoljstvu drugih pred seboj – POMEMBNO JE, DA SEM PRIJAZEN in VSEM NA VOLJO);
3. **HITREC** (hurry up) – pohiti (njegov moto je čim hitrejša opravljena aktivnost – TAKOJ SE MORAM LOTITI TEGA).

Od *naših prepričanj je odvisno, kateri od njih je prevladujoč in kateri od njih je tisti, ki ga nimamo pod nadzorom*. Najtežja kombinacija je, ko se v neki situaciji borita za prevlado dva priganjalca ali celo vsi trije. Če imamo močno prepričanje, da je le brezhibno opravljena naloga sprejemljiva, oseba, s katero sodelujemo, pa ima močnega priganjalca, da je treba pohiteti, potem bomo lahko hitro v konfliktu interesov. Dokler imamo svoje priganjalce pod nadzorom, lahko vedno najdemo kompromis, ki bo ustrezal obema. Če pa nadzor prevzamejo priganjalci, je konflikt neizbežen. Še težje je, če se ta boj dogaja znotraj nas.

METAPROGRAMI

To so *zaznavni filtri, ki jih vsebuje naša izkušnja in so večinoma priučeni*. Z njimi „*filtriramo, organiziramo in sortiramo*“ čutne impute, da bi lažje ustvarili našo resničnost. Močno vplivajo na *naše vedenje, razumevanje sveta, komunikacijo* – vedno na enak način. *Kombinacija naših METAPROGRAMOV je naša unikatna programska oprema (osebni SOFTWARE)*. Poznavanje svojih METAPROGRAMOV nam pomaga, da bolje *razumemo sebe, da imamo boljši stik s seboj in sami vplivamo na svoje reakcije*. Ni slabih ali dobrih – so samo drugačni. Nekateri nam pridejo bolj prav v enih situacijah, drugi spet v drugih ... V grobem jih delimo na štiri pomembna področja našega delovanja in dožemanja:

- **MOTIVACIJSKI** – definirajo, kaj nas motivira in aktivira (npr. Ali je mogoče to cilj, ali za nas neugodna situacija, od katere se želimo oddaljiti?);
- **INFORMACIJSKI** – vplivajo na to, koliko informacij in katere informacije potrebujemo, da lahko začnemo nekaj delati (npr. Ali potrebujemo za odločitev/premik vse informacije ali le tiste nujno potrebne?);
- **PROGRAMI KRITERIJEV** – določajo naš način, kako podajamo informacije ali primerjamo (npr. Ali je naša naravnost bolj negativna ali bolj pozitivna?);
- **ČASOVNI** – opredeljujejo naše dožemanje časa in kateremu obdobju posvečamo več pozornosti (npr. Kje je naš fokus ? Ali v preteklosti ali v sedanjosti ali v prihodnosti?).

Metaprogrami oblikujejo *naš prvi odziv oz. izbiro v vsaki situaciji*. Delovanje skladno z njimi nam je blizu. Še posebej pridejo do izraza predvsem takrat, ko se odzovemo/delujemo na *nezavedni*

ravni. Seveda lahko, če delujemo zavestno, svoj odziv tudi spremenimo in izberemo tistega, ki je najprimernejši za določeno situacijo. Če ugotovimo, da se preveč »vrtimo« v preteklosti in nas to zavira pri napredovanju, saj pretekle neprijetne izkušnje krepijo naš strah in šibijo pogum, potem lahko vedno, ko opazimo, da se z mislimo vračamo v stare situacije, svojo pozornost zavestno preusmerimo v ta trenutek.

Zavedanje, kako lahko **naše razlike vplivajo na medsebojne odnose in sporazumevanje**, je prvi korak k temu, da **razvijemo toleranco v sporazumevanju**. Razumevanje, da je mogoče včasih potrebno bistveno več truda, da se **uglasimo na skupno frekvenco**, kot drugič. Čeprav govorimo isti jezik (slovensko, angleško, nemško ...), so lahko jeziki, ki jih govorimo zaradi svojega modela sveta, medsebojno bolj nerazumljivi, kot če bi mi govorili slovensko, druga oseba pa bi govorila npr. kitajsko. Brez upoštevanja posebnosti, ki jih v naše sporazumevanje vnese model sveta posameznika, lahko mislimo, da nam oseba namerno »nagaja« in nas ne želi slišati in razumeti. Največkrat se potem v taki situaciji izkaže, da ne gre za to, da ne bi hotela, ampak da preprosto ne more zaradi omejitev v svojih filterih.

Ni najlažje vzpostaviti **dober stik in kakovostno komunikacijo**. Za to se po navadi potrudimo. Veliko težje je **dolgoročno vzdrževati visok nivo kulture komunikacije**, če smo tako različni.

2.3 Ko komunikacija steče - vzdrževanje uspešne in učinkovite komunikacije

Za vzdrževanje visokega nivoja komunikacije je potrebno stalno vlaganje vseh udeležениh. Pomemben element, ki spodbuja komunikacijo, so **pravilne povratne informacije ali t.i. »FEEDBACK«**. Od kakovosti povratnega sporočila je odvisno, kako se bo komunikacija

nadaljevala. Povratna informacija je izziv za tistega, ki jo daje, in tudi za tistega, ki jo sprejema, kajti vsi smo bolj ali manj občutljivi na kritiko, nekateri pa tudi pohvale ne sprejemamo najlažje.

Pri pripravi in podajanju povratnih informacij je dobro upoštevati značilnosti kakovostne povratne informacije:

- **koristna** – povratna informacija ni sama sebi namen, podajamo jo z namenom, da drugi strani pomaga, da izboljša svoje delovanje;

- **opisna** – izogibajmo se ocenjevanju in interpretiranju;
- **konkretna** – vezana samo na vedenje, ki ga tisti, ki mu podamo povratno informacijo, z lahkoto prepozna, vsako posploševanje ni tvorno in znižuje vrednost povratne informacije;
- **optimalnega obsega** – naj ne presega več kot 7+/-2 informaciji;
- **resnična** – pri podajanju povratne informacije poskušajmo biti čim bolj objektivni in opustimo pretirano poveličevanje in hvaljenje, vedno damo povratno sporočilo za tiste stvari, ki jih lahko ljudje spremenijo;
- **takojšnja** – najmočnejši učinek dosežemo takrat, ko povratna informacija sledi situaciji, katero opisuje, v čim krajšem časovnem zamiku;
- **zaželena** – pri podajanju povratne informacije moramo biti pazljivi, da je ne vsiljujemo, najboljše je, če jo podamo, ko nas prosijo zanjo.

Poleg vsebine, ki jo povratno sporočilo nosi, je bistven element tudi način podajanja. Temelj vsakega povratnega sporočila naj bo dober namen, da z njegovo pomočjo okrepimo komunikacijo. Povratno sporočilo podajajmo pozitivno in konstruktivno. Njegov namen ni, da bi kogar koli prizadeli, ampak da mu pomagamo ozavestiti njegovo delovanje oz. vpliv, ki ga ima njegovo podajanje nanj in na njegovo dožemanje. Zato govorite vedno v prvi osebi in se sklicujte le na svoja opažanja, poglede, vtise, občutke ...

Ena izmed tehnik priprave in podajanja povratnega sporočila je t. i. »**sendvič**« **vrnitveno sporočilo**. Ime »sendvič« je dobilo zaradi svoje triplastne strukture. Konkreten primer povratne informacije na pripravljeno poročilo prodajnika:

1. **PLAST**: Fokus je na **koristnih in uporabnih podrobnostih**. Najprej pohvalimo tisto, kar se nam je zdelo resnično dobro. Osredinimo se na konkretne podrobnosti, ki jih jasno in točno opišemo. (Npr.: Želim pohvaliti tvoj izbor podatkov ter kombinacijo tabelaričnega in grafičnega prikaza le-teh v poročilu, saj kažeta, kako dobro poznaš svoje stranke in upoštevaš tudi naše zahteve.)
2. **PLAST**: Fokus je na tem, **kaj bi izboljšal/-a**. V nadaljevanju se osredinimo na tiste elemente, ki predstavljajo priložnost za izboljšavo. Pazimo, da izberemo res tiste, ki bi

dodale največjo dodano vrednost. Optimalno število 1–3, a naj ne presega število pohvaljenih elementov. Pri podajanju izhajamo iz svojega zornega kota. (Npr.: Jaz bi v komentarju rezultatov poročila pomembne besede poudarila z okrepljenimi črkami zaradi boljše preglednosti.)

3. *PLAST*: Fokus je **na splošnem vtisu**. Za konec pohvalimo tisti del splošnega vtisa, ki je izstopal. S pozitivnim delom povratne informacije tudi sklenemo povratno sporočilo. (Npr.: Še posebej me je navdušil profesionalen videz poročila, ki si ga pripravil/-a.)

Povratno sporočilo pa je treba znati tudi sprejeti. Ne glede na to, kako se nas povratno sporočilo dotakne, ne razlagamo, se ne branimo ali opravičujemo oz. argumentiramo. Če nam del sporočila ali sporočilo v celoti ni razumljivo, postavimo vprašanja, ki bodo pomagala k boljšemu razumevanju. Nato si vzemimo čas za razmislek. Spremenimo, kar ima smisel spremeniti. **Za povratno sporočilo se vedno zahvalimo.**

3 Oseba iz ogledala - kako dobro se poznam?

»Bodite aktivni, radovedni. Prepoznajte svoje močne kompetence.«

Znano je, da ko **dobro poznamo druge**, pa naj bodo to partnerji, prijatelji, družinski člani, šefi, sodelavci, stranke idr., **smo močni**, saj vemo, kako delovati, da bomo uspešni. Še dragocenejše pa je, ko **dobro poznamo sebe**. Takrat **smo najmočnejši. Izkoristimo lahko vse svoje močne strani, da rešujemo izzive, ki jih življenje postavi pred nas.**

Res je, da je spoznavanje drugih zahtevno delo. Še dosti večji izziv pa je spoznavanje sebe, zato se ga radi kar malo izogibamo. Kot da bi nas bilo strah tega, kar bomo videli v ogledalu, ko se bomo razkrili sebi. Spoznavanje sebe bi moralo biti naša najdragocenejša izkušnja, užitek, ko resnično **spoznamo edino osebo, s katero smo 24 ur dnevno v stiku**. Seveda ni vedno najlažje videti tudi svoje senčne plati, a ko jih sprejmemo in se z njimi pomirimo, se nam trud vedno povrne v obliki boljše samopodobe in posledično tudi večje samozavesti.

V komunikaciji pa so poznavanje sebe, dobra samopodoba in močna samozavest velika dodana vrednost. Mnogi posamezniki so kot glavni razlog za manj uspešno in manj učinkovito sporazumevanje in predstavljanje navedli ravno pomanjkanje samozavesti.

3.1 Kdo sem in kaj želim doseči?

»Vse naše sanje se lahko uresničijo, če imamo pogum, da jih udejanjimo.«

Kakšen bi bil vaš odgovor, če bi vas v tem trenutku nekdo vprašal ti dve vprašanji? Kdo ste? Kaj želite doseči? Zadnje čase je to res zelo priljubljena tema. Na vsakem koraku se svetuje, bodite to, kar ste – **aventičen izraz sebe**. Preprosto povedano, a ne tako lahko tudi izvedljivo, saj po navadi ne vemo, kdo v resnici smo. Seveda ne govorim o tem, da smo ljudje, določenega spola, v določenem življenjskem obdobju, imamo doseženo poklicno izobrazbo ... Te opredelitve niso tako težke. **A predstaviti sebe, kot osebo, ki ima svoje darove, svoj unikaten pogled na svet, čustva in občutke, sončne in senčne plati, svoje poslanstvo, vrednote, sanje, vizijo in cilje, to je že bolj zapleteno. Hkrati pa je to tisti naš pravi – KDO SEM.** Velikokrat o tem niti ne razmišljamo, kaj šele, da bi se predstavili v tej smeri. Vendar je zelo pomembno, da poznamo tudi te dele sebe in predvsem, da si razjasnimo odgovore na sledeča vprašanja:

- katero je moje mesto v svetu, moja vloga? (To opredeljuje t. i. MOJE POSLANSTVO.)
- Kam želim priti v obdobju 3–5 let ali kako naj izgleda moje življenje v tem obdobju (ali malo daljšem)? (oz. t. i. MOJA VIZIJA)
- Kaj želim doseči? (MOJI CILJI)

Čeprav so kategorije, kot so **POSLANSTVO**, **VIZIJA in CILJI**, večkrat napačno uporabljene, so zelo pomembne za našo sliko o nas in **naravnajo naš »notranji kompas« za našo prihodnost**. Šele takrat, ko imamo jasno sliko o svojem poslanstvu in vrednostnem sistemu, oblikovano vizijo po naših željah ter postavljen sistem ciljev, lahko rečemo, da se veliko bolje poznamo ter vemo, kam želimo priti.

POSLANSTVO

Poslanstvo je **statična kategorija**, kar pomeni, da se z leti načelno **ne spreminja**. Velikokrat pa se za posameznike, skozi življenjska obdobja, spreminja oblika, način, kako mi svoje poslanstvo živimo. Kaj bi rekli, kaj je vaše poslanstvo? Zahtevno vprašanje, saj v bistvu opredeljuje razlog našega obstoja – pove, čemu smo na svetu. Kot otroci smo po navadi vedeli, kaj bi radi postali. A zelo hitro se je lahko zgodilo, da so se v naše sanje vmešali odrasli, ki so nas prepričevali, da so to le sanje in za nas niso dosegljive. Še posebej, ker imajo otroške sanje ponavadi „krila“ in letijo zelo visoko – toliko, kolikor zmorejo naši potenciali.

Pravijo, da se nobena domišljija ne more oblikovati, ne da bi imeli za njeno realizacijo v sebi tudi potenciala za to. A tega okolica v večini primerov ne ve. Zato nam, z dobrimi nameni, da ne bi bili preveč razočarani, pristrižejo peruti ter nas usmerijo v tiste smeri, ki jih oni lažje razumejo in se jim zdi, da so za nas najbolj primerne. Tako počasi izgubimo stik s tem delom sebe, ki nam, takrat ko ga uspemo uresničiti, daje največ zadovoljstva in nas osrečuje ter izpolnjuje.

Vsak izmed nas ima poslanstvo, ne glede na to, ali je ozaveščeno ali ne, zapisano ali nezapisano.

Zapisano poslanstvo (to velja tudi za podjetja, organizacije in time) je unikatna izjava, ki opredeljuje razlog za nastanek in obstoj. V zapisu poslanstva si odgovorimo na vprašanja, kot so:

- KAJ počnemo in ZAKAJ to počnemo?
- Kaj je tisto, kar nas veseli?
- Zaradi česa smo na svetu? Katere potrebe zadovoljujem?
- Komu služim?

- Katera načela in prepričanja me pri tem vodijo?

Kako sta povezana osebno in poslovno poslanstvo? V podjetjih, razen če nismo lastniki, po navadi nimamo vpliva na poslanstvo podjetja. Takrat ko poslanstvo podjetja omogoča zaposlenim, da živijo svoje poslanstvo, takrat so posamezniki tudi najbolj uspešni in zadovoljni.

O pomenu ozaveščanja poslanstva in delovanja skladno z njim so usmeritve zapisali tudi znani zemljani. Zanimiv je Demingov citat: »Ni dovolj dati vse od sebe; najprej morate vedeti, kaj početi, in potem dati vse od sebe.« ali razmišljanje Katherine Graham: »Imeti rad, kar počneš in čutiti, da je to pomembno – kaj bi lahko bilo zabavneje.«

VIZIJA

»V življenju je mogoče vse, samo verjeti je treba. Če je volja, se pot najde.«

Vizija je bolj dinamična kategorija in predstavlja sliko, kam želimo priti v nekem obdobju (po navadi 3–5 let). Lahko pa imamo tudi dolgoročneje vizije, ko si oblikujemo, kako želimo preživeti celotno življenje. Posebej pomembno je, da nekaj časa namenimo oblikovanju vizije naše prihodnosti takrat, ko smo v svojem življenju na prelomnicah, ko zapuščamo staro, znano in se podajamo na povsem nove poti. Vizija bo imela bistveno večjo moč takrat, ko jo zapišemo in podoživimo, kot da se je že zgodila.

Poleg oblikovanja vizije je pomembno, **da jo tudi začutimo, preverimo, ali je za nas tudi dobra, ter dnevno vsaj nekaj minut namenimo temu, da o njenem uresničevanju tudi razmišljamo.** Zelo pomembno je, da o tem, kar želimo doseči, ustvariti ali postati, tudi razmišljamo. **Kajti tisto, o čemer ne moremo slikovito razmišljati ali si celo zamišljati, tega ne moremo privabiti v svoje življenje – ker ne verjamemo, da je mogoče ali da zmoremo to imeti/narediti mi. Kar nima svojega mesta v naši viziji, ne more priti v naše življenje, saj mu nismo odprli vrat.**

Katere lastnosti odlikujejo dobro vizijo? Vizija je:

- unikatna, samo naša;
- usmerjena v prihodnost;
- pozitivna, izzivalna a še vedno uresničljiva – daje ustvarjalno napetost;
- daje privlačno duševno predstavo ali podobo, usmeritve in cilje;
- usklajena s strani vseh udeležениh;

- dinamična – se prilagaja.

ZAKAJ POTREBUJEMO VIZIJO?

Vizija nam daje **trdne temelje** za **načrtovanje in opredeljevanje konkretnih ciljev**. Lahko bi rekli, da **osmišlja naše delovanje** (osebno, organizacije in zaposlene) in je izziv obstoječemu stanju. **Gradi most med našo sedanostjo in točko v prihodnosti, kamor želimo priti**. Postavlja **standarde**, kaj je za nas kakovostno in kaj ne. **Je močen motivator, pomaga nam pri sprejemanju odločitev, saj vemo, da bo odločitev za nas prava takrat, ko podpira doseganje naše vizije**. **Močna in atraktivna vizija** je kot **magnet** za ljudi in združuje, krepi občutek pripadnosti in daje energijo. Istočasno pa nam pomaga, če se v svojem življenju vrtimo v krogu in se ne premaknemo, saj nam postane luč v tunelu in označuje našo smer.

Ključna vprašanja za oblikovanje vizije

- Kje se vidimo čez 3–5 let?
- S čim se želimo ukvarjati v prihodnje?
- Kako želim, da je videti moje življenje čez 3–5 let?
- Kaj delam? Kje živim? S kom sodelujem? S kom se družim?
- ...

Bolj ko vizija vključuje različna področja našega življenja, močnejša je za nas. Enako velja tudi za podjetja in organizacije. »Ni nobenega močnejšega motorja, ki vodi posameznika in organizacijo proti odličnosti in dolgoročnem uspehu, kot je privlačna, vredna in uresničljiva vizija prihodnosti, ki jo delijo zaposleni,« meni Burt Nanus. Trdna vizija je pomembna, vendar sama po sebi res ne zagotavlja uspeha. Treba je dosledno delovanje v njeni smeri. Vizija, skupaj z našo aktivnostjo v smeri uresničitve, nam prinaša zelene rezultate.

Glede na to, da je vizija po navadi zelo kompleksna in oblikovana za daljše obdobje, kar nam otežuje preverjanje, kako napredujemo, si skladno z njo postavimo cilje.

»Bodite vedoželjni, ne ustavite se ob prvem padcu.«

CILJI

Cilji se razlikujejo od naših sanj, pričakovanj in želja po tem, da so zelo konkretni. Postavimo jih z namenom, da jih uresničimo. Cilji so naš most med trenutno situacijo in vizijo, zato je pomembno, da vsakič, ko določen cilj dosežemo, s tem naredimo tudi korak naprej k uresničevanju naše vizije. Kakovostni cilji, ki so konkretni, dobro opredeljeni in izzivalni, so tudi močen motivacijski elementi in nas spodbujajo k delu. Pomagajo nam uresničiti naše potenciale. Pomembno je, da so usklajeni z našimi vrednotami, s poslanstvom in z vizijo.

Kdaj si postavljamo cilje? Pogoste situacije, ko je postavljanje ciljev smiselno, so:

- po sprejetju strateških odločitev;
- ob prelomnicah;
- ob začetku leta,
- ob spremembah;
- pred začetkom posameznih aktivnosti;
- kadar koli, ko vemo, kam želimo priti – do kdaj in zakaj.

Kako oblikujemo cilje?

Oblikovanje kakovostnih ciljev je večina, ki se je da naučiti. Eno izmed orodij za oblikovanje ciljev je tudi **metoda SMART**, po kateri cilj opredelimo glede na različne elemente:

- S – specifičen, konkreten (po VAKOG-u)
 - samosprožilni (ga sprožim in nadziram sam)
 - simple (enostaven) – oblikovan enostavno
- M – merljiv (Kako veš, da si cilj dosegel?)
- A – as if now (cilj zapišemo v sedanjiku – kot da se dogaja zdaj)
- R – realističen (Ali ga je mogoče izvesti?)
- T – »time« determined (časovno opredeljen) in “totalno” pozitiven (oblikovan brez nikalnic ali primerjave)

Cilje vedno zapišemo in opredelimo način spremljanja oz. merjenja. Kadar je ciljev več, postavimo **hierarhijo ciljev in jih medsebojno uskladimo.** Postavljen cilj s seboj prinaša tudi

odgovornost, saj se s ciljem zavežemo sebi, da ga bomo dosegli. Lahko nam cilje postavijo drugi, tako je naša odgovornost, da jih dosežemo, dejansko naša obljuba drugemu. Smiselno je, da postavljanje ciljev na obdobji bazi (dnevni, tedenski, mesečni, polletni, letni) postane naš ritual. Preden preidemo v fazo aktivnega delovanja v smeri cilja, je ključno, da preverimo t. i. ekološkost cilja – če je cilj za nas dober, če nas podpira (v smislu našega vrednostnega sistema in tudi v smislu vizije, ki smo si jo zastavili). Vprašanja, ki nam pomagajo pri preverjanju okoliščin t. i. **ECO CHECK**, so:

1. Kaj bi se zgodilo, če bi uresničil/-a svoj cilj?
2. Kaj bi se zgodilo, če ne bi uresničil/-a svojega cilja?
3. Kaj se ne bi zgodilo, če bi uresničil/-a svoj cilj?
4. Kaj se ne bi zgodilo, če ne bi uresničil/-a svojega cilja?

Za uresničitev postavljenega cilja je pomembno, da verjamemo, da ga je mogoče doseči/uresničiti, da zmoremo to narediti mi, ter da preverimo, ali obstajajo mogoče ovire, ki bi lahko preprečile dosego cilja. V tem primeru je ključno, da poiščemo tudi mogoče načine reševanja situacije. Nato vključimo aktivnosti za dosego cilja v svoje dnevne načrte. Dobro pripravljene kriteriji za preverjanje, kako napredujemo do svojega cilja, so pomemben element spremljanja in nadzora. Včasih se spremenijo okoliščine in moramo cilj prilagoditi. Pomembno vlogo imajo tudi nagrade, ki jih doseganje cilja prinese.

Zakaj si ljudje ne postavljamo ciljev?

- Se ne zavedamo resničnega pomena.
- Ne vemo, kako (nihče nas ni naučil).
- Ne vemo, kaj bi radi.
- Ne verjamemo, da nam bo uspelo.
- Strah nas je zavrnitve oz. kritike.
- Ne želimo prevzemati odgovornosti.
- ...

Cilji so pomembni tudi v komunikaciji, saj določajo smer, v katero se bo dialog razvijal. Usklajenost ciljev vseh strani vključenih v komunikacijo ustvari pogoje, da je komunikacija uspešnejša in učinkovitejša, kot če jo prepustimo naključju. Enako kot tudi v vseh drugih življenjskih situacijah, ko nam postavljeni cilji in delovanje v smeri njihovega doseganja določajo prioritete, ki nam omogočajo, da smo uspešnejši in učinkovitejši.

» *Vztrajajte, vse se da doseči, če si to želite.*«

Vaja: Oblikovanje cilja, ki ga želite doseči po metodi SMART.

3.2 Kaj mi je pomembno?

» *Bistvo je očem nevidno.*«

Vsi imamo v življenju področja, ki jih cenimo in so nam pomembnejša kot druga. Tu nismo pripravljeni na kompromise. To so naše vrednote – izjemno močna pravila, ki smo si jih v življenju oblikovali na podlagi svojih izkušenj, okolja, v katerem smo odraščali, naših osebnostnih preferenc ... V Slovarju slovenskega knjižnega jezika so vrednote opredeljene kot nekaj, **čemur posameznik, skupina ali organizacija priznava veliko načelno vrednost in mu zato daje prednost**. Zato **so vrednote naša stališča o tem, kaj je dobro ali prav in za kaj si jih je vredno prizadevati**.

Kadar v življenju s svojim delovanjem kršimo ta pravila ali pa nam jih kršijo drugi, se ne počutimo dobro, nismo zadovoljni, včasih smo celo v močnem konfliktu s seboj oz. z okolico. Če nam je v življenju velika vrednota **osebna svoboda**, bomo zelo težko delovali v okolju, kjer so prisotna **močna kontrola in stroga pravila**. Zato je pomembno, da izbiramo tista okolja, sodelovanja in druženja, kjer se vrednote ujemajo, in to ne samo kot kategorija, ampak tudi, da podobno razumemo, kako naj se skladno s to vrednoto tudi deluje oz. vede.

Skupek vseh naših vrednot tvori naš **VREDNOSTNI SISTEM**, ki najbolj vpliva na nas in je temelj našega delovanja, izbir in odločanja. Poenostavljeno bi lahko rekli, da je to vse tisto, kar nam je v **življenju resnično pomembno oz. brez česa ne bi mogli**. Posameznih vrednot se lahko zavedamo, jih imamo **ozaveščene** ali **pa tudi ne**. Čeprav nekaterih nimamo ozaveščenih, enako vplivajo na nas prek naših **prepričanj, kriterijev, prioritet in drugih elementov**. Jasno je, da so nekatere naše

vrednote **močnejše** in bolj vplivajo na nas, druge malo **manj stroge**. Nekatere so **bližje našemu delovanju**, druge so bolj na **načelnem nivoju**. Na primer: Kako pomembno je **zdravje** za naše življenje, bi se strinjalo ogromno ljudi. Verjetno skoraj vsi. To bi pomenilo, da je zdravje zelo visoka vrednota. Načelno je, saj se strinjamo s to izjavo. A koliko nam v resnici pomeni, se pokaže šele takrat, ko malo bolj podrobno pogledamo naše izbire in življenjski slog. Ali podpirajo krepitev in ohranjanje zdravja ali ne?

V našem vrednostnem sistemu obstaja nekakšna **hierarhija – kaskadni sistem vrednot**, ki nam pokaže, katere so nam najvišje vrednote in kako jih druge podpirajo.

Kako naše vrednote vplivajo na naše zmožnosti sporazumevanja? S tistimi, ki imamo podobne vrednote in jih tudi enako razumemo, smo bolj odprti tudi v komunikaciji. Lažje pridemo do skupnih dogovorov, ki bodo dobri za obe strani, saj vedno iščemo tiste, ki bodo skladni z vrednostnima sistemoma obeh strani.

Kako pomembno je, da naše OSEBNE VREDNOTE sovpadajo z VREDNOTAMI OKOLJA, v katerem živimo, smo že omenili. Enako pomembno pa je tudi, da nas podpirajo vrednote tudi v okolju, kjer delamo. Zato je skoraj nujno, da se, preden kandidiramo za delo v nekem podjetju, pozanimamo, kakšne vrednote ima podjetje, kaj še posebej cenijo in česa ne tolerirajo. Če se pravila v podjetju in vrednostni sistem močno razlikujeta od našega, je vprašljivo, ali se bomo mi v tem podjetju res dobro počutili in ali bodo oni z nami zadovoljni. Če je naša močna vrednota naša družina, ki ji namenimo svoj prosti čas in vikende, v podjetju pa pričakujejo, da boste na voljo tudi za vikende in dlje, kot je delovni čas, lahko hitro nastane konflikt interesov. Ko se povezujemo z ljudmi z različnimi vrednotami, ni takšne težave, dokler niso le-te močno nasprotne in na področjih, ki so za nas ključna.

Moj VREDNOSTNI SISTEM

**»Verjemite vase in imejte se radi.
Če se boste imeli sami radi, vas bodo imeli radi tudi drugi.«**

Raziskovanje svojega vrednostnega sistema je lahko tudi zelo zanimivo, saj na ta način pridobimo veliko pomembnih spoznanj o nas samih. Ali vemo kakšne so naše vrednote? Znamo naštetih vsaj 5 tistih, ki so nam najbolj pomembne?

Za začetek nekaj vprašanj za razjasnitev vrednot. Kaj je tisto, ...

- kar mi je pomembno v osebnem življenju?
- kar v življenju najbolj cenim pri drugih in sebi?
- na kar prisegam pri delu?
- brez česar v življenju ne morem?
- o čemer se nikoli ne pogajam?

Naj nas pomembnost vrednot ne zavede, da bi o njih preveč omejeno razmišljali le kot o nizu zapovedi, kaj »naj bi«, kaj »lahko« in česa »ne bi smeli«. S takšnim gledanjem zmanjšamo njihovo moč – učinkoviteje je, če jih opredelimo kot nekaj, kar daje energijo, motivacijo in navdih: če se za nekaj vneto zavzamemo, če nekaj res cenimo, si lahko za to tudi močno prizadevamo. Ker so vrednote ponotranjene, na vedenje in njegove posledice vplivajo dosti močneje kot zapisan niz pravil.

3.3 Moje konkurenčne prednosti

»Vzpostavite svoje kompetence. Poudarite, v čem ste boljši od drugih.«

Izraz **konkurenčna prednost** izvira iz poslovnega sveta. O čem govorimo, ko beseda nanese na konkurenčne prednosti? ***Zelo preprosto lahko rečemo, da so konkurenčne prednosti podjetja vse tisto, kar podjetje nudi, trg potrebuje ter druga podjetja in posamezniki na trgu tega ne ponujajo oz. nimajo.***

Seveda lahko to prenesemo tudi na nivo posameznika. ***Konkurenčna prednost posameznika je tisti njegov nabor kompetenc, ki so zelo zanimive za podjetja in jih drugi posamezniki nimajo oz. jih nimajo razvite v takšni meri. Po navadi so to njegovo znanje, izkušnje, lastnosti, sposobnosti, zmožnosti, veščine, njegov odnos in pripravljenost za aktivnosti, ki ga še posebej odlikujejo.***

Podjetje svoje konkurenčne prednosti močno oglašuje, saj je to v večini primerov ravno razlog obstoja podjetja, njegovega poslanstva, njegove dejavnosti. Vse, v čemer je podjetje boljše od drugih na trgu in seveda trg to tudi potrebuje ter je pripravljen plačati, mu prinaša boljše rezultate. Kaj pa konkurenčna prednost pomeni za posameznika? Zelo podobno kot za podjetja.

To so naši atributi in argumenti, da na trgu, kjer konkuriramo (za delo, ki nas veseli, za boljše pogoje, za več priložnosti ...)

Zakaj nekatera podjetja in nekateri posamezniki odlično vnovčijo svoje konkurenčne prednosti in čemu drugi ne? Največkrat je razlog v tem, da tisti, ki jih ne uspejo izkoristiti, so v večini tisti, ki jih ne poznajo ali jih nočejo videti kot nekaj, kar je pomembno. Če želimo sebe resnično dobro »predstaviti«, je naša prva naloga, da se **dobro spoznamo** in da **vemo tudi, kaj si želimo**. Kajti ena lastnost, ki je v določeni situaciji konkurenčna prednost, je lahko v drugi velika slabost. Kot pravi rek - nič ni idealno za vsako situacijo.

Velik izziv za vsakega izmed nas nastane ob prehodu iz izobraževalnega sistema na trg dela. Popolnoma drugačne zahteve nam lahko močno zamajajo naš svet. Izobraževalni sistem smo nekako »naštudirali« in vedeli, kaj je tisto, kar nam bo pomagalo, da uspešno preskakujemo ovire. Zdaj pa smo se znašli na povsem novem terenu, kjer pravil igre še ne poznamo. Dostikrat so tudi diametralno nasprotje tega, kar smo bili vajeni do zdaj. Naše strategije niso več učinkovite. Kaj lahko naredimo?

Prvo, kar je zelo pomembno je, da izhajamo iz naše želje, kaj bi želeli delati, v čem se vidimo naslednjih 3–5 let, katere izkušnje nas v tem trenutku vlečejo. Ni sicer rečeno, da nas bo to zadovoljevalo celo življenje. Pomembneje je, da nas navdušuje in motivira v tem trenutku. Ne pustimo se zavesti drugim, ki nas želijo od tega odvrniti z argumenti, kot so: teh služb ni veliko, izbirajo res samo najboljše, za to nisi primeren, nimaš dovolj izkušenj ... Če nas nekaj res veseli, potem znotraj nas sigurno obstajajo tudi potenciali za to. Mogoče je samo potreben čas, da jih odkrijemo, malo bolj ozavestimo ter jih začnemo uporabljati. Naše sanje so naša odgovornost. Mi imamo vsa orodja za dosego. Res pa je, da jih moramo biti pripravljene tudi uresničiti, se za to potruditi.

Po drugi strani pa si je treba vzeti čas, da raziščemo tudi vse svoje kompetence. Ob vsakem zaključku je potrebna inventura, da pogledamo, kaj imamo ter tudi to, kaj bi še potrebovali za premik naprej. Predvsem je pri t. i. »osebni inventuri« dragocen iskren pogled v naše znanje, sposobnosti, izkušnje, v tiste naše »posebnosti«, ki smo jih mogoče do zdaj poskušali zakrivati, pa vendar vseskozi čutimo, da so pomemben del nas. Pogosto nam neka »naučena kvaziskromnost« preprečuje, da bi si priznali, kaj je tisto naše najmočnejše, v čemur smo resnično

dobri. Mogoče so nas v preteklosti obtožili, da se hvalimo in nam tako sporočali, da o svojih močnih platih ni primerno govoriti. Lahko pa tudi, da ne verjamemo, da imamo kakšne posebno dobre lastnosti oz. močna področja. V tem trenutku je čas, da si odgovorimo na vprašanja:

- V čem resnično uživam? Katere svoje kompetence lahko takrat najbolje zrazim/uporabim?
- Katerih 5 mojih kompetenc bi izbral/-a kot moje najmočnejše?
- V čem sem še posebej dober/dobra?
- S čim ljudi v svoji okolici navdušujem? Po čem sem znan/-a?
- Katera so tista področja, kjer sem do zdaj imel/-a najboljše rezultate? Kakšen je bil razlog za to?
- Kaj lahko ponudim svetu?

Istočasno je čas, da se dotaknemo tudi naših sanj in potreb. Iskreno priznanje, kaj je tisto, ***kar nas najbolj veseli, je najboljše investicija v izpolnjujoče življenje.*** S tem, ko opredelimo tista področja, ki nas navdušujejo, lahko svojo energijo ekonomično uporabimo za premike v smeri zelenega. Največja težava, ki se pojavi, ko gremo v povsem nov svet, kot je prehod na trg dela, je, da nimamo jasne slike niti kaj želimo oz. kaj bi nas razveseljevalo niti to, v čem smo resnično dobri.

Hkrati pa je pomemben tudi moment, kako nas vidijo drugi. Najprej tisti naši najbližji, ki nas najbolj poznajo. Prosimo jih, naj nam povedo, katere naše kompetence so tiste, za katere oni mislijo, da so najboljše? Izjemno pomemben vidik, s pomočjo katerega lahko vidimo, ali je naše dojemanje sebe usklajeno s tem, kako nas vidi okolica. Saj nam naša okolica s tem »prizna«, da prepozna našo konkurenčno prednost. To, da naša okolica lastnosti, za katere mi mislimo, da so naše najboljše, ne vidi tako, ne pomeni, da imajo prav. Pomeni pa, da jih ne prepoznajo in zato verjetno v tem okolju to ni naša prednost. ***Zato je treba najti okolje, kjer bodo naše najboljše lastnosti resnično prišle do izraza.*** Takrat bomo tudi ***notranje izpolnjeni.***

Kako lahko poznavanje naše konkurenčne prednosti pozitivno vpliva na boljše sporazumevanje? Ko vemo, kaj želimo povedati, in to naredimo na nam najbližji način, potem sta naša besedna in

nebesedna komunikacija usklajeni. Smo prepričljivi in samozavestni. Drugi nam z veseljem prisluhnejo. 43

3.4 Samopodoba in samozavest

»Imejte se radi. Delajte z ljubeznijo in spoštovanjem do vsega.«

Naša samopodoba je tista slika, ki smo jo zgradili o sebi v povezavi z našo okolico.

SAMOPODOBA – predstavlja vse, kar zase sprejemamo kot resnično (H. Ford)

Je naš notranji vidik, dojetje sebe in samo od nas je odvisno, ali bo to naš majav ali močen steber. Svojo trenutno samopodobo smo gradili celotno svoje življenje. Oblikujejo jo vse naše dozdajšnje izkušnje, prepričanja, naše znanje, naši strahovi in bojazni ter hkrati tudi merila, kriteriji, pričakovanja in pravila, ki nam jih je vsilila okolica.

V otroškem in mladostniškem obdobju nas je okolica lahko še posebej globoko zaznamovala. Predvsem tisti, ki so bili za nas zelo pomembni, kot so starši, družina na splošno, učitelji, prijatelji, in drugi, ki so nam bili blizu, so vede ali še pogosteje nevede s svojimi sporočili vplivali na nas, na percepcijo, ki smo si jo ustvarili o sebi. Tako v pozitivno, da je naša samopodoba dobila trdno in stabilno osnovo, kot tudi v negativno, ko je v nas naselila dvom in nezaupanje vase ter v svoje sposobnosti ali celo v našo lastno vrednost.

Zavedati se moramo, da je naše dojetje sebe lahko popolnoma drugačno, kot je slika, ki jo o nas vidi naša okolica. Lahko bi se sicer vprašali, katera slika je prava, resnična? Verjetno nekje vmes, a to sploh ni tako pomembno. Pomembneje je to, da naša slika ključno vpliva na naš odnos do sebe, na naše zmožnosti, kako uspemo uresničiti vse svoje potencialne, kako delujemo navzven, kako uspešni smo. Če nismo zadovoljni s svojim življenjem v tem trenutku in svojimi rezultati na splošno ali katerim koli področjem, je na nas, da pogledamo, kje nas naša samopodoba ovira pri tem, da bi bili zadovoljnejši s svojimi rezultati.

Slika, ki jo drugi vidijo o nas, pa ustvarja temelje za njihov odnos do nas. Način, na katerega se drugi do nas vedejo, kaže na to, kakšno sliko so si o nas ustvarili. Če imamo nižjo samopodobo, to skozi svoje vedenje tudi sporočamo. Takrat začnejo bolj dvomiti o nas tudi drugi.

Dobra samopodoba nam zagotavlja, da smo v komunikaciji samozavestnejši, in je eden izmed najpomembnejših elementov, ki nas v sporazumevanju podpre, da se uspešneje in učinkoviteje izražamo, da smo pomirjeni s seboj in pogumni. Navzven delujemo veliko bolj trdno in samozavestnejše. Ko smo samozavestni, smo veliko lažje tolerantni in potrpežljivi, nimamo potrebe po konfliktih in dokazovanju svojega »prav«, zato je tudi komunikacija z nami veliko bolj tekoča in lažja. To seveda ne pomeni, da popuščamo drugim. Ravno nasprotno. Drugim bistveno lažje predstavimo svoje stališče, saj čutijo, da njih in njihovo mnenje spoštujemo in cenimo, čeprav se ne strinjamo nujno s tem, kar so povedali.

Ko govorimo o samozavesti, govorimo o naši naravnosti oz. o tem, kako se spopadamo oz. soočamo s posameznimi situacijami. Definicija samozavesti v Slovarju slovenskega knjižnega jezika se glasi: »**samozavest** -i ž (â-ê) *prepričanost o svoji sposobnosti, znanju, moči.*« Kot je rekel že Henry Ford: »Če mislimo, da nekaj zmoremo, ali če mislimo, da nečesa ne zmoremo, imamo v obeh primerih prav.« Naša naravnost bo težila k uresničitvi tistega, v kar verjamemo – naša drža samozavesti.

Močni vprašanji raziskave svoje samozavesti sta lahko: Kaj vpliva na mojo samozavest? Kaj potrebujem za samozavestno delovanje?

Ena najboljših usmeritev za izboljšanje svoje samopodobe in dviga svoje samozavesti, ki sem jo pred leti nekje prebrala, se glasi: »*Vse, kar počneš, počni dobro, to je darilo tvoji samozavesti, tvojemu občutku lastne vrednosti, tvojemu zaupanju in tvoji ljubezni do sebe.*« S tem, ko v tisto, kar počnemo, vlagamo največ, kar v danem trenutku zmoremo, smo zadovoljni s seboj. Naš notranji del je izpolnjen.

Za izboljšanje svoje samopodobe lahko naredimo veliko tudi s tem, ko spoštujemo svoje vrednote in delujemo skladno z njimi. Vsakokrat, ko sprejmemo kompromis na račun svojega vrednostnega sistema in se ob tem ne počutimo dobro, zamajemo tudi svojo samopodobo, saj sporočimo sebi, da nismo toliko pomembni kot tisto, zaradi česar smo kompromis sprejeli.

**»Vedno lahko vstanemo, ko pademo.
Nikoli ne pademo tako globoko, da ne bi mogli vstati.«**

4 Moja vloga v komunikaciji

Vsakdo, ki je del komunikacijskega procesa, ima v njem svojo vlogo. Tudi kadar le-ta ni formalno določena, se sistem vedno postavi v zanj optimalno točko. Kar lahko pomeni, da kadar nismo aktivni, dobimo v tem procesu vlogo, ki je drugi niso želeli sprejeti. Najbolje je, če je naša vloga usklajena z našimi najmočnejšimi atributi. Svoje najboljše lastnosti pa lahko dobro predstavimo in izkoristimo šele takrat, ko jih tudi dobro spoznamo. Zato je smiselno, da čim bolj spoznamo sebe, svoje močne plati in tudi priložnosti za izboljšavo. Nima namreč posebnega smisla, če vemo, da nismo posebej močni v argumentiranju in prepričevanju, pa se v komunikaciji postavljamo v vlogo glavnega pogajalca.

Spoznati svoj stil komunikacije pomeni tudi to, da smo v dialogih lahko bistveno močnejši, kot če tega ne poznamo. Iskren pogled v to, kakšna je naša komunikacija – ali več poslušamo ali več govorimo, nam bo dal usmeritve, kje so še naše rezerve. Kako aktivni smo v sporazumevanju? Ali naš način bolj spodbuja ali smo bolj kritično usmerjeni? Posebno mesto v naših komunikacijskih kompetencah zaseda tudi komunikacija s seboj in naše zmožnosti, da svet vidimo čim bližje tistemu, kar objektivno je.

4.1 Moj model sveta in komunikacije

Našo komunikacijo ne oblikujejo samo besede, ki jih bolj ali manj zavestno izbiramo. Močen vpliv nanjo ima naš model sveta, ki ga oblikujejo:

- naša prepričanja;
- naš vrednostni sistem;
- naše odločitve, cilji, vizija;
- spomini in izkušnje;
- jezik, ki ga uporabljamo;
- zaznavni kanal, prek katerega sprejemamo in procesiramo, in naši t. i. META PROGRAMI;
- filtri, ki jih uporabljamo.

Vse to predstavlja **unikaten »koktajl« oz. prizmo, skozi katero gledamo svet, sprejemamo informacije, jih obdelujemo in tudi posredujemo**. Deluje kot naš interni konvertor, prevajalnik med zunanjim impulzom, povedano informacijo oz. situacijo, ki se je zgodila, ter našim notranjim razumevanjem – ustvari našo notranjo presojo. Bolj, kot smo zaprti in togi, manjša je verjetnost, da bomo sporočilo okolja oz. sogovornika kakovostno sprejeli in obdelali. Enako velja tudi na drugi strani – za sporočanje. Naša sporočila bodo najverjetneje drugim manj razumljiva. Bolj, kot smo odprti in prožni, z več komunikacijskih kompetenc ter zmožni sprejemati drugačnost, večja je verjetnost, da bomo sporočilo pravilno razumeli. Tudi naša sporočilna zmožnost bo večja in v komunikaciji bomo uspešnejši in učinkovitejši. Najbolje se bomo sporazumevali z nekom, katerega model sveta je podoben našemu, in največji izziv nam bo predstavljal pogovor s tistim, katerega model sveta bo povsem različen od našega. V teh primerih se velikokrat zgodi, da tudi če si obe strani še tako močno želita, da bi razumeli druga drugo, enostavno ne moreta vzpostaviti kakovostnega dialoga. Pravimo, da dva »nista na isti valovni dolžini«.

Kadar želimo naš model sveta spremeniti, se moramo torej lotiti ene izmed zgoraj predstavljenih kategorij. Sprememba naših notranjih programov je seveda zahtevnejša. Sprememba vrednostnega sistema najmanj priporočljiva, saj gradi naše temelje. Naš sistem prepričanj, ki je po navadi zelo trden, je hkrati tudi tisti, ki največkrat omejuje naše razumevanje. Obstajajo

tehnike za preoblikovanje ali spreminjanje prepričanj. Najbolj pomembno pa je, da najprej sploh ozavestimo škodljivo prepričanje. Spomini in izkušnje, ki so zaznamovali naš pogled na svet, so tudi lahko faktor omejevanja, predvsem velikokrat vzbudijo nelagodje in strah v situacijah, v katerih smo imeli neprijetno izkušnjo. S pogumom in odločitvijo, da si damo novo priložnost, lahko presežemo tudi tovrstne filtre. Svoje sporazumevanje lahko okrepimo tudi tako, da smo pozornejši, da oblikujemo jasna sporočila in razumljiv jezik.

Kako lahko naša odločitev ali cilj povečata zmožnost naše zaznave se lepo vidi, ko se odločimo za nek nakup (npr. avtomobila). Dokler samo razmišljamo novem avtomobilu kot o prevoznem sredstvu, toliko časa še nismo tako izrazito pozorni na posamezne znamke. Ko enkrat sprejmemo odločitev, kateri avto bi kupili (npr. Volkswagen Passat, modre barve), takrat se situacija naše zaznave povsem spremeni. Kar naenkrat se nam zdi, da srečujemo same modre Passate. Glede na to, da je naše notranje programe bistveno težje spreminjati kot oblikovati naše cilje in sprejemati odločitve, lahko svoj prvi korak k boljšemu sporazumevanju naredimo že tako, da si zelo jasno oblikujemo sliko tistega, kar želimo, postavimo cilj in sprejmemo odločitev, da je to tisto, čemur bomo namenili svojo pozornost in energijo. Poleg tega, da bomo na ta način tudi hitreje dosegli želeno, bomo to znali tudi ustrezno in razumljivo predstaviti.

4.2 Ni mogoče ne komunicirat

Zmotno je misliti, da se lahko popolnoma izoliramo in s svetom ne komuniciramo. V vsakem trenutku, kjer koli smo, svoji okolici nekaj sporočamo. Ni treba, da so naša sporočila vedno besedna. Močno komuniciramo tudi na nebesedni in energijski ravni. Komuniciramo celo z barvo oblačila, ki ga izberemo, saj vsaka barva oddaja določena sporočila. Če želimo živahne pogovore in druženje, oblačila v temnih barvah niso najbolj priporočljiva. Izjema je seveda predpisana črna toaleta na družabnih dogodkih, a tudi takrat je treba vedeti, da se bomo morali potruditi ter z drugo besedno in nebesedno komunikacijo delovati bolj odprti za pogovor. Seveda je odvisno od tega, v katerem kulturnem okolju smo, a tudi tako na prvi pogled nepomembna podrobnost veliko pove že sama po sebi.

Tudi takrat, ko se umikamo in smo pasivni ali se poskušamo povsem izolirati, s svojo nebesedno komunikacijo oddajamo signale drugim, ki jih sprejmejo in spoštujejo ali ignorirajo. Pasivnost v komunikaciji je vedno dvorezen meč, saj s tem dajemo drugi strani odprte možnosti, kaj bo

naredila – ne postavimo niti okvirov niti mej in smo nato razočarani. Svojih 50 % prostora v odnosih in komunikaciji, moramo 100-odstotno upravljati mi. Če tega ne bomo storili, bo to naredil nekdo drug.

Čeprav se želimo včasih z odmikom izogniti neprijetnim situacijam, nas pasivnost in neodzivnost ne bosta rešili, saj bosta vzbudili pri drugi osebi neprijetne občutke, celo napad ter odrinjenosti ali nespoštovanje ... Spomnite se, kako nemočno ste se počutili v situacijah, kjer se druga oseba ni odzivala na vaše poskuse vzpostavitve dialoga. Verjetno ni bilo najbolj prijetno in misli, ki so se vam porajale, niso bile vedno pozitivne. Takrat, ko se umaknemo brez opozorila in se ne javljamo, drugim pošiljamo enaka sporočila.

Nič ni narobe, če potrebujemo tišino in si zaželimo samote. Povsem naravno je, da nismo vedno pripravljene na pogovore. Bistveno koristnejše, kot to, da se samo umaknemo in »ne komuniciramo«, je, da svoji bližnji okolici odkrito sporočimo, da potrebujemo čas zase. Nenajavljene »tihe minute« so uničevalec vsakega odnosa, in sicer poslovno in osebno.

4.3 Zakaj me ne razumejo?

Naša močna potreba je, da se izrazimo in da smo slišani v okolju, kjer živimo in delujemo. Izhaja iz našega notranjega vzgiba, da se izrazimo kot individuum in da »pustimo pečat« svetu. Ta notranji vzgib je vse glasnejši, zato je naša prva reakcija, da svoje misli, želje in občutke damo na plano. Če imamo občutek, da nismo slišani, se naš odziv na vzgib lahko kaže v dveh smereh. Prvi je, da poskušamo »na silo« doseči, da nas okolica »sliši«. Kar največkrat povzroča konflikte z okolico. Drug odziv pa je še bolj samodestruktiven, saj poskušamo ta vzgib potlačiti in si ustvarjamo notranji konflikt.

Verjetno se je že vsak izmed nas kdaj počutil, kot da ga nihče na svetu ne razume, da se z nikomur ne more resnično odprto in iskreno pogovoriti. To se nam največkrat dogaja na področjih, kjer nismo prepričani, da drugi, če bi jim odkrito povedali, kaj nas teži, tega ne bi sprejeli, nas zavrnilo ali se nam celo posmehovali. Za določene situacije so vam celo drugi svetovali, da vas ne bodo imeli za »čudne« ali vam nalepili kakšno drugo, močnejšo etiketo. Še težje nam je, ko imamo neke

želje ali sanje, pa se jih bojimo izraziti ali razkriti, saj smo v preteklosti kdaj poskusili pa so nas »potolkli«.

Ko govorimo o tem, da nismo slišani ali razumljeni, se velikokrat pojavi vprašanje: **Kaj v resnici potrebujemo takrat, ko želimo biti razumljeni?** Resnično, **da razumejo moje stališče** ali to, **da imam PRAV** in želimo, da sogovornik to potrdi in sprejme kot svoje stališče? Vsak ima pravico do svojega mnenja. Sprejeti to, **da je naša resnica res samo naša**, ni najlažje. Drugi imajo svojo. Včasih našega pogleda, mnenja ali stališča v resnici ne morejo razumeti, ker je tako drugačno od nivoja razumevanja, kot ga imajo oni. In ob tem se pojavi vprašanje: Ali potem nimam nobene možnosti, da sem razumljen/-a? Na to, ali nas bodo drugi razumeli v celoti, nimamo vpliva (Saj poznate, da v istem članku/tekstu/knjigi vidimo različna sporočila oz. si ista sporočila povsem drugače predstavljamo). Tega ne bomo spremenili. Lahko pa storimo veliko s tem, da si razjasnimo, zakaj želimo, da smo razumljeni.

Ko smo iskreni sami s seboj, ko izražamo resnično tisto, kar mislimo in občutimo, takrat sprejmemo, da je to **naše sporočilo svetu in sebi**. Potem sprejmemo tudi to, da imajo drugi lahko drugačno nalogo, drugačen pogled, drugačne potrebe. Ker smo svojo nalogo opravili, to notranje vemo in nas ne sili več v potrditve drugih. Kdaj najbolj dokazujemo, da imamo prav? Takrat, ko resnično vemo – čutimo z vsem svojim bitjem, da imamo prav ali takrat, ko smo nekaj slišali, sprejeli za svoje, a notranje še ni našlo mesta v naši pomirjenosti? Če preprosto »vemo«, potem ne vztrajamo, samo povemo svoje mnenje in dopuščamo ljudem, da imajo svojega.

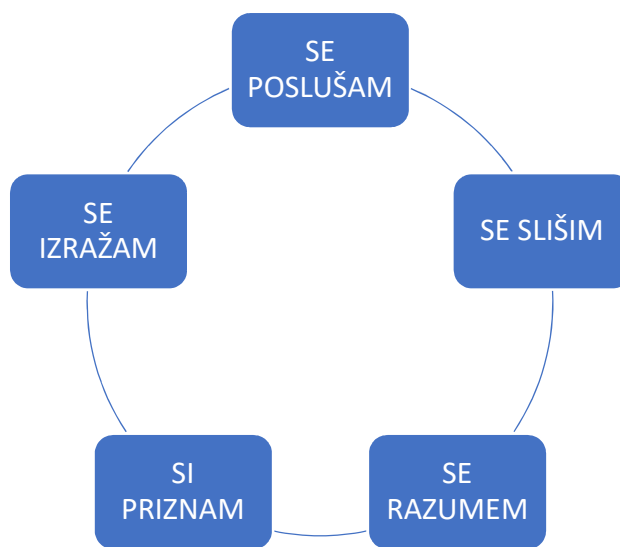
Razlogi, zakaj nas ljudje ne razumejo, so lahko zelo različni. Mogoče NE ZNAJO RAZUMETI, NE ZMOREJO, ali celo NOČEJO. Situacija, ko nas nočejo razumeti, po navadi izhaja iz tega, da mi ne slišimo njih, ali ko zaznajo, da jim govorimo z nekim skritim namenom. Kako dobro mi poslušamo druge in ali jih tudi slišimo? Pogovor je vedno dvosmerna aktivnost. **Če mi drugim ne damo priložnosti, da se izrazijo, bomo po vsej verjetnosti deležni podobnega odziva pri drugih.**

Vedno je dobro raziskati, kateri izmed razlogov je odgovoren za to, da drugi ne razumejo mene. S tem lahko bistveno izboljšamo svojo uspešnost in učinkovitost v dialogu.

- Ali sem bil dovolj jasen/jasna?
- Na katerih področjih v življenju sem težje razumljen/-a oz. sploh nisem?
- Kako odkrito in odprto sporočam svoje potrebe?

- Kakšen poslušalec/poslušalka sem? Kako dobro običajno razumem sogovornika? Kaj je tisto, kar mi daje vedeti, da sem ga pravilno razumel/-a?
- Koga jaz ne slišim? Kdo meni sporoča, da ga jaz ne razumem?

In ne nazadnje ključno vprašanje za to, da me bodo lahko razumeli tudi drugi: Kako dobro poslušam in razumem sebe? Tokokrog tega pomembnega cikla je prikazan na spodnji sliki.



Slika 2: Tokokrog komunikacije s seboj

Zmožnost, da bomo ustrezno izrazili tisto, kar želimo, da ljudje razumejo, v predhodnih fazah pokriva več korakov. Prvi je, da znamo poslušati sebe, da se slišimo in razumemo. Šele tisto, kar tudi mi dobro razumemo, lahko potem tudi kakovostno predamo naprej. Včasih se nam zatakne, da si določenega spoznanje ne želimo priznati in ga nekako poskušamo zakriti. Seveda se to takoj pozna v koraku, ko poskušamo sporočilo nato predati naprej, našemu sogovorniku. Ni nujno, da na besednem delu, a nebesedni del bo na nek način to izkazoval in tako ustvarjal motnje v razumevanju.

Kaj lahko storimo, da nas bodo drugi lažje razumeli? Prvo je, da smo jasni, odprti in iskreni. Vsak skrit namen, ko naš cilj ni enak osnovni nameri (metacilju), doda kamenček v mozaik nerazumevanja. Sogovorniku oz. sogovornikom sporočilo posredujemo na način, ki upošteva, da smo različni, da so naši programi in modeli sveta tisti, ki močno vplivajo na naše razumevanje. Še

posebej, ko nam je zelo pomembno, da je naše sporočilo res pravilno razumljeno, se potrudimo, da naše sporočilo in naše posredovanje zajemata čim večji spekter komunikacijskega znanja.

4.4 Ustvarjam in soustvarjam komunikacijo

V komunikaciji nikoli nismo sami, saj ima komunikacija vedno vsaj dve strani (govorca in poslušalca), med katerima teče nek dialog. Tudi, ko govorimo o notranji komunikaciji, imamo vedno tudi notranjega poslušalca, ki naš tok misli notranjega dialoga osmišlja. Včasih moramo določeno informacijo ponovno slišati ali dilemo »prediskutirati«. Če nimamo nikogar ali če je naš notranji kanal procesiranja avditivni, potem to naredimo z notranjim dialogom.

Tako smo **v komunikacijskem procesu lahko aktivni**, kar pomeni, **da smo enakovreden soustvarjalec komunikacije**. Lahko smo pasivnejši, včasih celo podrejeni, se sicer odzivamo, a čakamo, da bo druga stran pokazala iniciativo. Še tretja možnost pa je, da smo **proaktivni**, kar pomeni, da smo celo **mi iniciator komunikacije in krmilimo njen tok**.

V današnjem času velikokrat očitajo mladim, da so po eni strani preveč pasivni, po drugi strani pa, da ne poslušajo in vztrajajo samo na svojih stališčih. V situacijah, ko se porodijo takšni občutki, je očitno, da dobrega stika, ki je ključen element uspešne komunikacije, ni.

Ko govorimo o tem ali ustvarjamo in soustvarjamo komunikacijo, govorimo tudi o tem, kako sodelujemo pri kreiranju zaupnega prostora, v katerem komunikacija poteka.

Dober stik je TEMELJ in PREDPOGOJ vsake učinkovite komunikacije. Nastane takrat, **ko se med dvema osebama ali v skupini vzpostavi zaupni, varni prostor**. Značilnost dobrega stika je, da je **komunikacija odprta, telesna govorica kaže na prost pretok energije med sogovorniki**, velikokrat je videti, kot da so **zrcalne slike** drug drugega, saj se **nezavedno prilagajajo medsebojnim spremembam položaja telesa**. Za zunanjega opazovalca izgleda kot izjemno uigran ples. Z vidika **besedne komunikacije** poteka pogovor tekoče, naravno se izmenjujejo vloge govorca in poslušalca/poslušalcev, uporabljajo »iste besede«, tempo govora je pri vseh sogovornikih enak, pogovor sledi isti tematiki in se nadgrajuje.

Dober stik se ustvarja na različnih ravneh, in sicer:

- **raven vsebine** (tema, izbor besed);
- **raven odnosov** (čustveni položaj, govorica telesa, glas, hitrost govorjenja ...);
- **sistemska raven** (kulture, vrednote, religija, obleka/image) – ta je še posebej pomembna, ko vstopamo v komunikacijo z nekom, ki ne pripada našem kulturnem okolju, je pripadnik druge religije, Tudi s tem, ko izberemo svoje oblačilo primerno za dogodek, ki se ga bomo udeležili, naredimo korak za dober stik v pogovorih na tem dogodku.

Kako nastane DOBER STIK? Včasih dober stik med dvema nastane povsem spontano. Takrat rečemo, da sta na isti valovni dolžini. Drugič spet se je treba za dober stik potruditi, da ga sploh vzpostavimo. Pomagamo si na različne načine – s tem, ko najdemo skupne točke, kot so npr. hobiji, zanimanja, podobne izkušnje, skupni znanci, prijatelji, obiskovanje istih dogodkov, ustanov...

Za vzpostavitev dobrega stika si pomagamo tudi na druge načine, in sicer tako, da postopno vzpostavimo podobne značilnosti, kot jih dober stik ima. Za to je treba kar nekaj vaje, predvsem pa biti pozoren v KALIBRIRANJU in SPREMLJANJU sogovornika. Pomaga tudi, da ***prilagodimo izbor besed tistemu, ki ga uporablja sogovornik.*** Predvsem pa moramo biti sposobni in pripravljeni ***sprejemati različnost.*** Ključen element za vzpostavitev in za ohranjanje dobrega stika med samo komunikacijo je definitivno ***SKUPEN CILJ***, ki ga imamo.

Ko enkrat vzpostavimo dober stik, pa naša naloga še ni končana. V bistvu se pravo delo šele začne. Dober stik moramo namreč znati ***vzdrževati skozi celotno komunikacijo.*** Je kot plamen v kaminu, na katerega moramo vedno znova nalagati polena, da ne ugasne. Seveda je takrat, ko se pogovarjamo o prijetnih temah, to bistveno preprostejše, kot ko se v pogovoru dotaknemo tudi neprijetnejših tem ali ko se soočamo z nestrinjanji oz. kadar se pojavijo konflikti. Takrat po navadi najprej zaznamo prekinitev dobrega stika. Pomembno je, da ne poskušamo komunikacije nadaljevati na silo, pač pa se vrnemo na začetek in najprej vse svoje moči usmerimo, da ponovno vzpostavimo prostor zaupanja. Dober stik je pomemben v poslovni in tudi v osebni komunikaciji.

4.5 Sem v komunikaciji podpornik ali kritik?

Izjemno velik vpliv, skoraj odločujoč, na to, kako kakovostna bo naša komunikacija in kako izpolnjujoče odnose si bomo zgradili, ima naša naravnost v komunikaciji in v življenju na

splošno. Za vsakega lahko rečemo, da ima dva močna načina delovanja v posamezni situaciji – ali smo **podpornik** ali **kritik**. Lahko bi rekli, da sta to **dva programa**, ki delujeta znotraj nas in od nas je odvisno, katerega bomo izbrali v dani situaciji, ga krepili in nadgrajevali.

Seveda smo lahko tudi povsem **nevtralni**, a ta drža ni najlažja. V veliki večini situacij, bi bilo bistveno priporočljivejše biti nevtralen, kar zahteva od nas, da »pustimo« vsa svoja prepričanja, čustva, občutke, skratka svoj model sveta, »nekje zunaj« situacije in se ne vmešavamo. Načeloma bi bila ta izbira najbolj naravna, saj so vse situacije v življenju povsem nevtralne. Pozitiven ali negativen naboj jim damo mi s tem, ko pogledamo na situacijo skozi svoje oči – skozi izkušnje, ki jih imamo, trenutno miselno in čustveno stanje. Zelo pogosto je naš trenutni pogled na svet odvisen tudi od razmer v našem fizičnem in socialnem okolju ter naše trenutne forme – psihofizične kondicije.

Če smo v odnos vsaj malo čustveno vpleteni, pa se najhitreje znajdemo v enem izmed obeh drugih načinov delovanja – bolj **spodbujajoči**, **podporni** ali bolj **iščemo napake**, **kritiziramo**.

Za trenutne razmere v družbi bi rekli, da jeziček na tehtnici nagibajo še vedno bolj v smeri kritika. Pritožujemo se nad splošnimi razmerami, političnimi odločitvami, zdravstvenim sistemom, šolstvom, možnostmi za delo, nadrejenimi, našimi odnosi, partnerji, starši, otroci, sorojenci, svojim finančnim stanjem in možnostmi za delo ... in še bi lahko naštevali. Razlogov za pritoževanje je veliko. Kadar smo v t. i. čevljih kritika, znamo najti še tako nepomembno malenkost v vsaki situaciji in pri vsaki osebi, da lahko izlijemo nanjo svoj gnev. Kadar hodimo v t. i. čevljih podpornika, v teh istih situacijah in pri osebah vidimo njihove svetle točke, najdemo razlog za pohvalo, nas impresionirajo. Situacije in osebe se tukaj v večini primerov niso bistveno spremenile, so nevtralne, drugačen je le naš pogled nanje. Kako lahko vemo, da so situacije nevtralne? Če bi vprašali različne ljudi v različnih čustvenih stanjih o tem, kaj neka situacija pomeni, bi dobili v veliki večini primerov povsem različne odgovore. Za nekoga bi bila situacija stresna, za drugega lahko povsem običajna. Spet tretji bi bil nad njo navdušen.

Kako vemo, s katerim programom delujemo večino časa? To ugotovimo tako, da spremljamo svoj odziv v posameznih situacijah. Če prepoznamo, da vedno iščemo le tiste nam najmanj ugodne plati, da iščemo napake, krivce in krivice ter vedno, ko moramo nekaj pohvaliti, dodamo takoj še ... to je dobro, ampak bilo bi pa treba še to in to ... ter naštejemo vse, kar nam ni všeč, takrat lahko

z gotovostjo trdimo, da se bolj nagibamo k uporabi našega kritika. Če pa smo usmerjeni bolj na tisto, kar je za nas sprejemljivo, kar nas navdihuje, nam je vseč, takrat delujemo bolj v podpornem duhu. Ko delujemo spodbujajoče, nas uspehi drugih navdušujejo.

Spomnimo se, da so situacije po svoji naravi nevtralne. A naš odziv je v veliki večini avtomatski in ni nujno naša zavestna izbira v tistem trenutku. Vsekakor pa je rezultat naše zavestne izbire pred tem, ko vsakodnevno ustvarjamo in oblikujemo naš pogled na svet. Na svet lahko gledamo skozi različne prizme:

1. da se nič ne da spremeniti;
2. vse je mogoče in da je svet poln možnosti in priložnosti, ki čakajo, da jih uresničimo;
3. mogoče nekje vmes.

Zakaj je naš osebni pogled na svet in dogajanje tako pomemben? Kako vpliva na to, ali bomo v komunikaciji in še posebej sebi podpornik ali kritik? Predvsem zato, ker **naša naravnost usmerja naše dojetanje, naša zaznavanje, misli, čustva, celo odprtost za priložnosti in ne nazadnje močno krmili tudi našo komunikacijo – s seboj in z drugimi.**

Ne glede na to, da se v posamezni, posebej za nas zelo čustveni situaciji odzovemo avtomatsko in mogoče takrat res ni najlažje zavestno izbrati svoj odziv, imamo še vedno možnost, da znotraj sebe okrepimo program, ki ga želimo v svojem življenju pogosteje. **Če pogosto aktivno sodelujemo v pogovorih, kjer se veliko kritizira, ogovarja, pritožuje, kjer smo usmerjeni na negativno gledanje in pritoževanje, bomo avtomatsko prižigali zeleno luč našemu kritiku.** Ko delujemo skozi oči kritika, komunikacija po navadi ni najbolj tekoča, iz drugih oseb potegnemo manj zaželene odzive, čustva so nemirnejša, sogovorniki se počutijo napadene in se branijo ali pa napadejo nazaj, težje najdemo skupni jezik, ustvarjajo se konflikti, reševanje situacij je onemogočeno, pravega poslušanja ni, v komunikaciji se ne počutimo dobro.

Ko spodbujamo druge, se veselimo njihovih uspehov, jih z veseljem pohvalimo, iščemo rešitve ter je naš pogled na svet pozitivnejši in bolj optimističen, takrat vsekakor krepimo našega podpornika. Komunikacija z drugimi je takrat bolj tekoča, tvorna, predvsem pa iz ljudi takrat potegnemo njihove najboljše lastnosti, ljudje se ob nas dobro počutijo, v pogovoru uživajo, hitreje se dogovorimo in pridemo do rešitev ali kompromisov.

Posebno mesto v tem ima tudi **notranji dialog – komunikacija s seboj**. Ko navzven delujemo bolj kot kritik, smo po navadi tudi notranje kritični do sebe. Uporabljamo lahko celo grobe in nespoštljive besede, s katerimi se označujemo (kot npr. neroda, nesposobnež, zguba ...). Takrat je naš notranji kritik zagotovo na delu.

A v življenju vsi najbolj potrebujemo nekoga, ki nas spodbuja, nas ima rad in brezpogojno verjame v nas. Tudi če nimamo v svojem zunanjem okolju v življenju nikogar, ki bi nas lahko tako podprl, lahko to storimo mi, in sicer tako, da smo SVOJ PODPORNİK. Spodbudne besede notranjega dialoga ter vera in zaupanje vase so najboljši temelji našega notranjega podpornika, njegov steber in hrana za rast.

V tistem trenutku, ko bomo enkrat vzpostavili podporen notranji dialog, se bo tudi naša zunanja komunikacija močno izboljšala in obratno. Takrat se bo v našem okolju pojavilo bistveno več podpornikov, kot si predstavljamo, da jih je mogoče.

Zdaj je samo na nas, da se odločimo in naredimo prvi korak. Večkrat se pohvalimo. Za podporo našega notranjega podpornika pa še nekaj vprašanj, ki si jih v tem trenutku zastavimo:

- Kje sem bil/-a danes uspešna? (Pohvalimo se.)
- Kaj je bilo tisto, česar sem najbolj vesel/vesela?
- Kaj lahko danes naredim, da spodbudim sebe v ... (svoji trenutni situaciji, ki mi ni najbolj všeč)?
- Na katerem področju sem še posebej močen/močna?
- V katerem elementu komunikacije sem najmočnejši/najmočnejša?
- Ali znam pohvaliti sebe in druge?
- Kako pogosto dam drugim in sebi spodbudno povratno informacijo?

4.6 Moja komunikacija s seboj

Osnovna komunikacija, ki določa temelje za celotno našo preostalo komunikacijo je komunikacija, ki jo imamo s seboj. Mi smo najpomembnejša oseba v našem življenju, če si to priznamo in tako delujemo, ali pa ne. Vse tisto, kar namenjamo sebi, je iskren odraz našega

trenutnega pogleda. To smo v resnici zmožni dati tudi drugim. Če kažemo drugim nekaj, česar istočasno ne zmoremo nuditi sebi, v nas ustvarja razkorak med zunanjim in notranjim svetom. Kot radi rečejo, če ne sprejemamo, ne cenimo, ne spoštujemo in nimamo radi sebe, potem v resnici tega ne moremo izražati tudi drugim. Lahko se trudimo, da pokažemo spoštovanje drugi osebi, ji izrazimo ljubezen, jo načeloma sprejemamo in cenimo, a bomo imeli vedno znova občutek, da se moramo zelo truditi za to.

Zelo pomembno je, da v svojem življenju igramo glavno vlogo. Kot se spodobi za glavnega igralca ali igralko, naj bo naša komunikacija z nami resnično spoštljiva in ljubeča. Bodimo potrpežljivi, tolerantni in sočutni do sebe tudi v tistih trenutkih in dneh, ko nismo v najboljši koži. Ključni element komunikacije s seboj je, da smo iskreni s seboj, da si priznamo svoje želje in spoštujemo svoje trenutne zmožnosti, predvsem pa, da verjamemo vase, v svoje sposobnosti, v svoje potenciale in si zaupamo. Zaupamo, da ZMOREMO.

In kako se to odraža v komunikaciji s seboj? Predvsem z:

- **izbiro misli**, ki jih o sebi mislimo (Ali mislimo o sebi prijetne misli, da smo sposobni, da zmoremo, da smo vredni in si zaslužimo vse lepo ali smo mogoče bolj mačehovski?);
- **izbiro čustev**, ki jih do sebe in svojih delov telesa ter svojih lastnosti gojimo (Smo prijetno vznemirjeni, ko razmišljamo o sebi ali ko se pogledamo v ogledalo, ali nas navdaja z neprijetnimi čustvi in občutki?);
- **izbiro besed**, ki jih namenjamo sebi v različnih situacijah (Ali govorimo s prijaznimi besedami ali uporabljamo slabšalne izraze? Si nalepimo nalepko, ko naredimo napako – kot npr. neroda, nesposobnež, iz tebe tako ali tako nikoli ne bo nič, zguba si, ali se podpremo z zaupanjem, da bomo drugič zmogli drugače, boljše?);
- **izbiro komunikacije**, ki jo imamo s svojim telesom (Kako dobro poslušamo znake, ki nam jih pošilja, jih upoštevamo ali jih ignoriramo?);
- **izbiro družbe**, v kateri se gibljemo; s tem povratno sebi sporočamo, kako se cenimo; če vztrajamo v okolju, kjer nas ne spoštujejo in cenimo, si povratno sporočamo, da se ne čutimo vredni niti spoštovanja niti tega, da nas cenijo.

»Motiti se je človeško. Na napakah se učimo.«

Tudi s seboj komuniciramo prek vseh notranjih kanalov in na vseh nivojih. **Naša komunikacija s seboj je naša prva odgovornost.** Ko bomo izboljšali to komunikacijo, bo tudi naša komunikacija s svetom lahkotnejša, bolj tekoča in tvorna.

4.7 Prvega vtisa se ne da ponoviti

Kaj sploh je PRVI VTIS?

PRVI VTIS je celovita PREDSTAVA oz. SLIKA, ki si jo o neki osebi ustvarimo v trenutku našega prvega srečanja (naša percepcija). O njenem pomenu se veliko govori, saj je odnos, ki ga vzpostavimo s to osebo ali uspeh v najini interakciji, odvisen ravno od njega. Kolesa časa ne moremo zavrteti nazaj, tudi če bi si ga želeli. Zato je nujno, da o tem, kaj želimo, dobro razmislimo.

Vsi si vsaj občasno v življenju želimo narediti dober vtis – pri za nas pomembnih osebah, pri razgovoru za novo službo, pri strankah, v družbi, v kateri se gibamo ... To je najlažje, ko smo v dobri koži in iskreni s seboj. Prvega vtisa ne ustvarimo samo z besedami, ki jih spregovorimo. Čeprav so zelo pomembne, so raziskave vendarle pokazale, da predstavljajo manj kot 10 odstotkov celotnega prvega vtisa. Prvo percepcijo drugih (enako velja tudi za druge o nas) si ustvarimo na podlagi veliko kompleksnejše slike, ki jo sprejememo prek različnih ravni, prek svojih filtrov in oblikujemo v enotno sliko. **Celoten vtis sestavljajo:**

- **7 % besede;**
- **38 % ton glasu;**
- **55 % nejezikovne sestavine (nebesedno – govorica telesa* – zelo pomemben del nebesedne komunikacije je v zadnjem času namenjen tudi naboju energije, ki jo v nek stik vložimo).**

Skladnost zunanjega videza, nastopa in vsebine govora je tista kombinacija, ki prepriča. Ljudje zaznavamo svojo okolico in sprejemamo informacije **prek več kanalov** in na **več ravneh**. Kot smo že spoznali, ima vsak izmed nas en čut, ki je njemu primaren, prek katerega zaznava svet močneje kot prek drugih. Glede na to, da v večini primerov, ko vstopimo v stik z neko osebo, ne vemo natančno, kateri je njen oz. njegov primarni zaznavni kanal, je pomembno, da vedno izražamo to, kar si želimo, da druga oseba prepozna, in sicer z urejenim videzom in tudi z načinom izražanja,

gibanja in gestikuliranja. Enako ni zanemarljiv vonj, ki ga oddajamo, zato sta osebna higiena in izbira dišave definitivno zelo pomembni.

V zadnjem času, ko smo ljudje čedalje bolj *senzitivni* tudi na drugih, bolj *nevidnih ravneh*, je bistven element prvega vtisa tudi *energija, s katero pristopimo k osebi*. *Energija* je v veliki meri odvisna od *našim misli*, ki jih gojimo, in *čustev*, ki jih takrat občutimo. Ko pristopimo k osebi, o kateri nimamo ravno dobrega mnenja oz. do nje ne čutimo lepih čustev – mogoče smo nanjo jezni ali se je bojimo, takrat bomo te, ne najbolj prijetne vibracije, oddajali na očem nevidnih ravneh, ki pa jih lahko druga oseba čuti bolj ali manj močno, odvisno, kako senzitivna je. Rezultat tega bo, da bo lahko občutila, da nekaj ni v redu, a ne bo znala natančno povedati, kaj jo moti. Vtis, ki si ga bo ustvarila o nas, bo bolj ali manj vezan na njene neprijetne občutke, na podlagi katerih si lahko nas, naše lastnosti in naš namen povsem napačno interpretira. Enako pa se v drugi, pozitivnejši smeri zaznavajo misli in čustva naklonjenosti in sprejemanja osebe, ki je pred nami. Osebi bomo lahko všeč, saj smo ji vzbudili prijetna občutja.

Te ravni, čeprav je nevidna, nikakor ne smemo zanemariti. Dostikrat mislimo, da na to raven ne moremo vplivati. Vendar lahko. Res ne moremo vplivati na to, kako si bo druga oseba razložila svoje občutke. Veliko pa lahko vplivamo na samo energijo, ki jo bomo oddajali s tem, da pristopimo k osebi z mislimi naklonjenosti, s pozitivnimi čustvi in prijetnimi občutki. Ko smo mi pomirjeni, to oddajamo tudi navzven in nasprotna oseba čuti ta mir kot občutek varnosti, ki v njej vzbudi prijetne občutke. Če zaradi katerega koli razloga tega ne moremo, je pomembno, da so naše misli in čustva vsaj nevtralni, brez negativnega naboja.

Zakaj je PRVI VTIS tako pomemben? Od *prve percepcije*, ki si jo ustvarimo o katerikoli osebi ali stvari, je odvisen naš *nadaljnji pogled* nanjo in *naš odnos* do nje. Znan rek pravi: ***»Prvega vtisa se ne da ponoviti.«***

Raziskave so pokazale, da si ljudje ustvarimo dokaj trden vtis o drugi osebi že zelo hitro od trenutka, ko smo se srečali. Čas, ko imamo priložnost, da se izkažemo, se iz leta v leto krajša. Če so si ljudje ustvarjali prvi vtis leta 1960 še v prvih 90 sekundah prvega srečanja, se, po podatkih raziskav, zdaj odločimo že v 15 sekundah ali še prej. Najbolj pomemben pa je podatek, ki so ga pokazale raziskave pa je, da le 3 % ljudi spremeni svoje mnenje po 30 minutah druženja z nami. Torej se potrjuje rek, da prvega vtisa ni najlažje popraviti oz. spremeniti. Potrebujemo bistveno

več truda, da nam uspe. Zato je smiselno, da se, na za nas pomembne dogodke in srečanja, resnično dobro pripravimo in se predstavimo v takšni luči, kot si želimo, da nas spoznajo.

Seveda je prvi pogoj za to, da se tudi sami dobro poznamo. Za malo jasnejšo sliko o tem, kaj bi bila naša dodana vrednost temu odnosu ali situaciji, si je dobro postaviti naslednje vprašanje:

Ali vemo, katere so moje največje prednosti v tej konkretni situaciji? S čim lahko pripomorem, da jo izboljšamo in ji dodam vrednost?

Največ, kar lahko storimo za dober prvi vtis, je, da se dobro pripravimo, smo samozavestni in zadovoljni s tem, kdo smo. Če kandidiramo za novo službo, si je dobro pred samim odhodom na intervju odgovoriti na vprašanja (za trenutek se postavite v vlogo tistega, ki je v podjetju zadolžen za izbiro kadrov):

1. Ali ste vi res tista oseba, ki bi jo sami zaposlili, če bi bili v podjetju odgovorni za izbor kadrov? Kakšen vtis ste naredili s svojo urejenostjo, z nastopom in naravnostjo?
2. Zakaj bi izbrali ravno vas?
3. Kateri so tisti argumenti, ki bi prevladali?
4. Kateri bi bili vaši glavni pomisleki, da mogoče niste prava oseba za to delovno mesto oz. podjetje na splošno?
5. S čim dodatnim bi vas ta oseba lahko prepričala, da je prava za vas?
6. Katere argumente bi izbrali, da bi lahko zagovarjali svojo odločitev pred direktorjem ali lastnikom?

Če nismo sami prepričani, da bi se izbrali, potem se dvomi in negotovosti definitivno kažejo tudi v našem nastopu, pa če se jih zavedamo ali pa tudi ne. Nesigurnosti se demonstrirajo v našem glasu, drobnih znakih naše nebesedne komunikacije, energiji, ki jo oddajamo, in v naši samozavesti. Vsak dvom lahko doda delček vpliva k nižanju naše samopodobe v tej situaciji, zato je takšen »predintervju« s seboj lahko zelo dobrodošel, da še dopolnimo svoj nastop, da bomo še prepričljivejši.

Šele takrat, ko bomo mi prepričani vase in si bomo všeč takšni kot smo, bo tudi prvi vtis, ki ga bomo (ustvarili) v očeh druge osebe, najbližje tistemu, kar si želimo. Seveda je veliko odvisno tudi

od modela sveta druge osebe in filtrov, skozi katere ta oseba sprejema svet. Mogoče še vedno ne bodo navdušeni nad nami ali nas imeli radi, vendar bomo kljub vsemu v njih vzbudili spoštovanje do nas in občutek, da smo iskreni. Dobro se je zavedati, da vsem ne bomo nikoli všeč. Vedno pa lahko kongruentno stojimo v svoji pravi drži. Naš notranji občutek, ko bomo izražali svoj najboljši izraz sebe v tem trenutku, bo tisti, ki nam bo nudil zadovoljstvo in neke vrste »karizmo«, energijo, ki v drugih ljudeh prebuja zaupanje in spoštovanje. Za to se je vredno potruditi.

Seveda pa tudi izjemen prvi vtis ne reši avtomatično nadaljevanja odnosa, druženja, sodelovanja ali razpleta situacije. Je samo vstopnica. Odlična odskočna deska. Ali se bo izjemen vtis ohranil tudi skozi celotno druženje, pa je odvisno od nas, od tega, kako bomo prvi vtis nadgradili in podprli vsak trenutek stika s to osebo. Čeprav je prvi vtis tisti, ki nam odpre vrata in olajša pot, pa je enako pomembno ali pa mogoče še bolj tisto mesto, ki si ga v nadaljevanju ustvarimo s svojim vedenjem.

5 Konflikti in reševanje

»Konflikt moramo najprej razumeti, da ga lahko rešimo.«

Konflikt je beseda, ki je v današnjem svetu močno zasidrana, predvsem **z zelo negativno konotacijo**. Lahko bi rekli, da je tudi zlorabljena, saj jo uporabljamo tudi **za situacije**, ki jih po svoji naravi **še ni treba uvrstiti v to kategorijo, čeprav imajo res potencial konflikta**. A ravno zaradi pogleda skozi prizmo negativnega in delovanja, skladnega temu, se velikokrat tudi **razvijejo v prave konflikte**. Potencial za konflikt lahko predstavlja že vsaka najmanjša **neusklajenost**. **Vsaka neusklajenost ne povzroči nujno konflikta, a ko postane neusklajenost ključna za uspešnost medsebojnega sodelovanja, lahko to opredelimo kot konfliktno situacijo**. Vrst konfliktov in vzrokov zanje je izjemno veliko. Posamezniki in podjetja/organizacije smo na neki način unikatni, kar pomeni, da je možnosti za neusklajenosti praktično toliko, kolikor je posameznikov oz. podjetij ali organizacij. Enako velja tudi to, **da se niti dva subjekta ne odzoveta enako na določeno situacijo**, kar pomeni, da sta tudi **intenziteta konfliktov in način, kako se ti manifestirajo, različna**. Zato tudi vse bolj velja prepričanje, da je **reševanje konfliktov ne samo veščina, ampak skoraj umetnost**.

Zakaj je tako pomembno, da se konflikte naučimo **konstruktivno reševati**? Velikokrat jih navajajo kot **razloge za nesoglasja, prepire, odhode iz podjetja/organizacije, ločitve in celo za socialne nemire**. To pa ni nujno vedno tako. Največkrat so vzroki ravno v tem, da ljudje ne znamo konfliktov reševati na konstruktiven način. Ne poskušamo rešiti **pravega vzroka konflikta**. Največkrat **iščemo krivce in negativne namere druge strani**, in sicer ne v **njihovem delovanju**, ampak se **radi »preselimo« na raven identitete in žaljenja**.

Splošno velja, da so **konflikti nekaj slabega** in da se jim je najbolje **izogniti**. Nič ni narobe, če se želimo določenim konfliktom res izogniti, še posebej, če **ne želimo poglobljati že obstoječih** oz. **če so neskladja na področju, ki nam ni posebej pomembno**. Če se **želimo izogniti konfliktu na področju, ki nam je zelo pomembno**, situacija ni več tako preprosta. Takrat pravimo, da **sprejmemo kompromis na račun svojih želja, ciljev, vrednot, hotenj in nezavedno konflikt potlačimo, obrnemo navznoter** – ustvarimo **notranji konflikt**.

Potlačeni konflikti so zelo nevarni, saj imajo tendenco, da izbruhnejo v najhujši obliki. Ta nevarnost je prisotna ne glede na to, ali govorimo o individualni ravni, ravni podjetja/organizacije

ali na družbeni ravni. Znano je, da so posledice kompromisov, ki jih posamezniki sprejmemo na račun svojih vrednot, prepričanj, ciljev in drugih pomembnih področij, lahko zelo hude, saj vodijo v notranji konflikt. Če se nastala situacija stopnjuje, imamo posamezniki dve možnosti:

- še vedno **vztrajamo na kompromisu**, se še naprej **poskušamo izogniti zunanjemu konfliktu in poglobljamo notranji konflikt**, kar lahko pripelje celo do **hudih bolezni**;
- prekinemo izogibanje konfliktu in **sprožimo zunanji konflikt**; nemalokrat so posledice potlačenih konfliktov, da v neki točki dobesedno »eksplodiramo«; velikokrat je potem druga stran začudena nad našim burnim odzivom, saj situacija po navadi ni bistveno drugačna, kot je bila v preteklosti.

Zato je dobro razmisliti, kdaj **postaviti meje ter se pogovoriti o neskladnostih in možnostih rešitev**. Definitivno je situacija, **v kateri čustva niso razgreta, bistveno bolj naklonjena treznemu soočenju in uspešnejši rešitvi**. Rešen konflikt, pri katerem ima ena stran občutek, da je izgubila, ni ravno najboljša podlaga za zaupanje in nadaljnje sodelovanje. **Najboljši izid so t. i. rešitve »WIN – WIN«, ko se ustvari situacija, da obe strani pridobita – zmagata, saj sta se bili pripravljene odpovedati delu svojega stališča v korist skupni rešitvi**.

Glede na to, da se konfliktom danes v osebnem in poslovnem življenju ne moremo povsem izogniti, je najbolj smiselno, da se jih **naučimo pravočasno zaznavati, učinkovito in uspešno, predvsem pa konstruktivno reševati ter v končni točki tudi upravljati z njimi**.

Reševanje konfliktov tako lahko opredelimo kot odpravljanje situacij, ki ovirajo optimalno delovanje odnosa, skupine, podjetja, organizacije ali katerega koli drugega večjega sistema. S tem se usmerimo na **reševanje (preseganje) temeljne neskladnosti**. Danes se v podjetjih/organizacijah čedalje bolj uveljavlja vloga **moderatorja kot reševalca konfliktov**. Ta vloga pa zahteva nabor novih znanj in veščin.

5.1 Konflikti pod drobnogledom

Kaj je konflikt?

Na to vprašanje ni enoznačnega odgovora. Različni avtorji uporabljajo različne definicije. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je **konflikt opredeljen kot rezultat duševnega stanja nemoči zaradi nasprotujočih si teženj, nasprotje, napetost**. Konflikt je lahko **moralni, konflikt**

med hotenjem in nemočjo ali duševni konflikt. V družbi lahko opazimo še *družbene, kulturne, politične, meddržavne, vojaške konflikte* ... Danes zelo pogosto omenjen je t. i. *generacijski konflikt*, ki je vir težav v veliko družinah in podjetjih/organizacijah in bo podrobneje predstavljen v nadaljevanju.

Zelo dobro konflikt opisuje Iršič (Umetnost obvladovanja konfliktov, 2004, str. 66), ki opredeljuje konflikt na naslednji način: *konflikt je stanje, ko dva ali več sistemov znotraj istega sistema oz. teritorija ne funkcionirata optimalno zaradi (delne) neusklajenosti sistemov.* Sistem je v tem primeru lahko zelo širok pojem, kot je država, podjetje/organizacija, večja skupina, ali pa se nanaša na dva ali več posameznikov znotraj določene skupine ali odnosa oz. na določenem teritoriju. Skladno s to teorijo je za nastanek konflikta potrebna *predhodna neusklajenost, ki zaradi interakcije med dvema stranema, ki imata različna mnenja, želje ali hotenja, preraste v konflikt, ko je njuno medsebojno delovanje (komuniciranje, sodelovanje ...) zaradi neusklajenosti oteženo.* V današnjem času zelo izpostavljen konflikt je tudi med t. i. *pozitivnim in negativnim* vidikom. Oba hkrati ne moreta obstajati na istem mestu – niti znotraj posameznika.

Zelo pomemben je tudi t. i. *notranji konflikt. Pomeni stanje, ko posameznik ne deluje optimalno zaradi notranje neusklajenosti.* Za notranji konflikt je značilno, da se *celoten proces dogaja v posamezniku*, in ni nujno, da je navzven sploh viden. Zato ga pogosto niti ne opazimo. Razlogov za notranji konflikt je več:

- *Konflikt dvojnega približevanja*, ko nas privlačita dve stvari, ki se med seboj dejansko ali samo na videz izključujeta (npr. uspešna kariera in več prostega časa z družino, finančna sredstva in dobrine, med racionalnim in čustvenim pogledom – oba sta naša, a se velikokrat razlikujeta). Za ustvarjanje notranjega konflikta ni pomembno, ali sta oba vidika dejansko nezdržljiva; zadostuje že, da sta nezdržljiva v percepciji posameznika, da ju on dojema kot nezdržljiva.
- *Konflikt dvojnega izogibanja*, ko smo ujeti med dve stvari, ki nas odbijata.
- *Konflikt približevanja in izogibanja*, ko nas določena stvar privlači in odbija hkrati (ta situacija se večkrat pojavlja v današnjem času, ko se v družbi in organizaciji spoprijemamo z nasprotujočimi si vrednotami (npr. uveljavitev in status v družbi od posameznika pričakujeta posedovanje nekih statusnih simbolov, kot so: luksuzen avtomobil, draga oblačila znanih blagovnih znamk, ... Vse te dobrine zahtevajo veliko finančnih sredstev, kar pa posameznike

»sili« v sporne posle. Hkrati so vrednote poštenja in etičnosti v družbi še vedno prisotne, tako da je posameznik v precepu med hotenjem in bojznijo, ki temelji na tem, kar misli, da je prav, oz. strahom pred posledicami.

Velikokrat pa je **notranji konflikt neposredna posledica potlačitve pretečega zunanega konflikta**. Posameznik se izogne neprijetnemu zunanjemu konfliktu in si ustvari zanj še bolj uničujoč notranji konflikt.

Omenjena opredelitev konfliktov sicer ne razume kot konflikt vse tiste konflikte, ki imajo **pozitivne učinke**, saj ti celo spodbujajo udeležene strani. Upoštevati je treba, da je pozitiven učinek konflikta zelo vezan tudi na učinkovito reševanje. Še tako pozitiven konflikt, ki mu **ne sledi akcija za razrešitev, izboljšanje, razvoj, sprememba**, se počasi lahko pretvori v **negativen konflikt, ki povzroča frustracije, malodušje in izgubo motivacije**.

Za obstoj konflikta so torej potrebni naslednji pogoji:

- **dve ali več udeleženih strank** (izjema je notranji konflikt, pri katerem dejansko obstajata dva vidika znotraj percepcije posameznika);
- **skupen prostor oziroma področje ravnanja**;
- **omejena možnost zadovoljevanja interesov strank**, zato ena stranka poskuša zadovoljiti svoje interese, tako da izrine drugo;
- **medsebojno delovanje je zaradi tega oteženo**.

Konflikt je torej zelo splošen pojem. V vsakdanjem življenju ga velikokrat zamenjujemo s problemom, z neusklajenostjo in njegovimi pojavnimi oblikami oz. manifestacijami.

Problem lahko opredelimo kot razkorak med **obstoječim in želenim stanjem**. Zanj je značilno, **da v trenutku nastanka še nimamo prave rešitve oz. ne vemo, kako bi situacijo spremenili**. Problem je zaradi te narave lahko **zelo tvoren in nas spodbuja k sodelovanju v želji, da problem rešimo**. Tako **problem sam po sebi še ni konflikt**. To pa postane, ko situacija problema **spodbudi neusklajenosti med različnimi vidiki in ima negativen vpliv na sistem ali odnos**. Tudi **osebni problem**, za katerega dolgotrajno ne najdemo rešitve in je ta pomembna za naše delovanje, lahko preraste v **notranji konflikt**.

Neusklajenost pomeni, **da določeni vidiki dveh sistemov ne sovpadajo**. Kot radi rečemo, imamo **različne poglede na določeno stvar ali situacijo**; v zadnjem času je zelo priljubljena formulacija **»Vsak ima svojo resnico«**. Sama po sebi **neusklajenost ni nujno niti problem in niti konflikt**, saj

lahko obstaja na področju, ki za medsebojno delovanje ni relevantno. Te situacije so vsakdanje v osebnem in poslovnem življenju. **Če neusklajenost oblikuje prepad med obstoječim in želenim stanjem, pa lahko preraste v problem. Ko začne sistem zaradi neusklajenosti delovati v omejenem obsegu, pa lahko neusklajenost predstavlja konflikt.**

Če lahko rečemo za **probleme in neusklajenosti**, da imajo **potencial konflikta**, ni pa nujno, da prerastejo v konflikt, **pojavnne oblike konflikta naznanjajo dejanski konflikt.**

Pojavne oblike oz. manifestacija konfliktov

Konflikt velikokrat zamenjujemo tudi z njegovo pojavno obliko oz. manifestacijo. Lahko bi celo rekli, da predstavlja kar **sinonim za konflikt**. **Pojavna oblika konflikta** je zunanji izraz konflikta, ki ga zaznavamo kot **posledico konflikta**. To v večini primerov tudi ni vzrok konflikta. Izjema je situacija, ko neustrezna komunikacija ustvari nov konflikt. Pojavne oblike konfliktov so različne, odvisne od:

- intenzitete konflikta;
- kulture komunikacije v okolju, v katerem se je konflikt pojavil;
- čustvene zrelosti vpletenih strani.

Glede na to, da se v konfliktnih situacijah **aktivira naša čustvena raven**, so pojavne oblike zelo različne. Poznan je cel spekter – od **blažjih pa do zelo agresivnih oblik**. Kot blažje oblike lahko opredelimo **besedne pojavnne oblike**, pri katerih je prvi pokazatelj omejena in otežena komunikacija. V to skupino lahko uvrstimo:

- prepir, spor, nesporazum;
- nestrinjanje, nesoglasje, nasprotovanje;
- odklanjanje, neupoštevanje, nekomuniciranje ...

Agresivnejše oblike pa so tiste, ki **poleg besednih napadov vključujejo tudi fizično nasilje**, zaradi katerega so lahko posamezniki tudi fizično ogroženi. Znana predstavnika te skupine sta pretep in fizični napad z različnimi pripomočki.

Pomembno je, da pojavno obliko zaznamo in jo razlikujemo od vzroka konflikta. Še posebej je priporočljivo, da smo pozorni že **na pokazatelje konflikta**, ko so pojavne oblike še blažje, da jih

sproti rešujemo in ohranjamo konstruktivno, tvorno komunikacijo. Spodbujanje, da konflikt eskalira do »vrelišča«, ni priporočljivo. Bolj kot se **konflikt razraste, težje je umiriti strasti in ga konstruktivno rešiti**. Hujše so tudi posledice za odnose in podjetja/organizacijo.

Vrste konfliktov

Če želimo uspešno in učinkovito reševati konflikte, jih moramo dobro spoznati. Meril za razvrščanje konfliktov je več. Tako kot so definicije konflikta različne od avtorja do avtorja, se v literaturi pojavljajo tudi različne klasifikacije in merila za vrste konfliktov. Odvisni so od vidika v konfliktu, ki ga opazujemo. Osnovni vidiki za merilo razvrstitve so lahko glede na:

- udeležene strani v konfliktu;
- vzrok in naravo konflikta;
- področje nastanka;
- pojavno obliko in način manifestiranja;
- intenziteto in čas trajanja;
- obseg;
- prepoznavnost konflikta;
- njihov vpliv (učinek) na udeležene strani.

Ko gledamo udeležene strani v konfliktu, lahko razdelimo konflikte na dve osnovni kategoriji – **medosebnostne** in **organizacijske**.

Tako ločimo **horizontalne** in **vertikalne** konflikte. Horizontalni so tisti, ko so udeležene strani na statusno isti ravni, medtem ko je za vertikalne konflikte značilno, da je ena udeležena stran drugi podrejena. Reševanje vertikalnih konfliktov je še posebej delikatno, saj od reševalca zahteva veliko mero avtoritete in objektivnosti.

Konflikti so lahko **kratkotrajne narave** ali trajajo bolj **dolgoročno**. To, kako dolgo bo konflikt obstajal, je odvisno od tega, kako hitro se identificira, kako učinkovito se ga reši, in od tega, ali tudi po trenutni rešitvi še vedno obstaja **osnovni vzrok konflikta**.

Splošno velja, da se je dobro **dolgotrajnim konfliktom izogniti** na način, da se prej rešijo, saj konflikti zaradi svoje čustvene narave **dolgoročno izčrpavajo udeležene strani**. **So veliki požiralci energije**. Na vprašanje, zakaj jih v podjetju/organizaciji ne uspejo rešiti prej, je kar nekaj

odgovorov. »Najpogostejše situacije so, da jih preprosto ne rešujemo,« pravijo. Razlogi za to se po navadi najdejo v **pomanjkanju razumevanja** (znanja in idej), **pomanjkanju vaje** (reševalci niso večji uporabe tehnik in metod reševanja) in **osebni primeru** (realna situacija se razlikuje od idealnega scenarija, ki si ga reševalec predhodno ustvari), kar včasih ohromi reševalca.

Konflikte lahko ločimo tudi glede na **stopnjo intenzitete**, s katero se pojavljajo. Intenziteta konflikta je lahko **nizka, zmerna** ali **visoka**.

Konflikt lahko nastane med dvema posameznikoma, na enem področju, kar predstavlja **manjši obseg konflikta** in sčasoma preraste v večji konflikt, ko je vključenih vse več ljudi. Še posebej v slovenskem prostoru je znan trend, da se ob konfliktih **radi postavimo na eno ali drugo stran**. Večinoma se pojavlja primer, ko želimo zaščititi tisto stran, ki je po našem mnenju šibkejša.

Ko upoštevamo vidik **učinkov konfliktov** na uspešnost podjetja/organizacije in posameznikov, lahko opredelimo konflikte kot :

- **funkcionalne** ali za uspešnost podjetja/organizacije **konstruktivne**, saj **povečujejo učinkovitost** pri delu med skupinami ali posamezniki; značilen predstavnik konstruktivnega konflikta je lahko primer, ko se v podjetju načelno strinjajo o ciljih, imajo pa različne poglede na pot za njihovo doseg; učinkovitost v procesu reševanja veliko pripomore k temu, da bo izbrana pot tista, ki je za podjetje najboljša;
- **disfunkcionalne** ali **destruktivne**, kar pomeni, da je njihov učinek na uspešnost podjetja **negativen** – so »razdiralne« narave. Disfunkcionalni so tudi konflikti, ki dejansko z osnovno dejavnostjo in delovanjem podjetja nimajo posebne zveze – ko gre za konflikte na osebni ravni med sodelavci v podjetju, pa vendar destruktivno vplivajo na uspešnost in učinkovitost podjetja ali projekta; v to skupino uvrščamo tudi tiste konflikte, ki le »kradejo« čas in jemljejo energijo.

Ne nazadnje se konflikti delijo tudi glede na naravo oz. vzrok nastanka. Vzrokov za nastanek konfliktov je več. Tako Možina v delu Management (2002, str. 584) loči predvsem tri vrste osnovnih konfliktov, in sicer: konflikti ciljev, spoznanj in čustev.

Konflikt ciljev izvira iz med seboj nasprotujočih si ciljev, želenih izidov in pričakovanih dosežkov med člani v skupini in organizaciji. ti se nanašajo na delovne, poslovne, organizacijske ali na socialne dejavnosti.

Konflikt spoznanja nastane zaradi nestrinjanja z mnenji ali idejami drugih oziroma ob spoznanju, da so naše misli nezdržljive z mislimi drugih pri delu, druženju, komuniciranju, v skupini ali organizaciji.

Konflikt čustev je situacija, v kateri zaznamo, da so naši občutki, čustva drugačni od drugih, če se razjezimo ali postanemo užaljeni in smo pripravljene vrniti »milo za drago«. Sem spadajo tudi pojavi nezadovoljstva, pretirane občutljivosti, nestrpnosti, zamerljivosti in podobno.

Z vidika teorije odločanja pa poznamo naslednje vrste konfliktov (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 221):

- konflikti kot posledica različne presoje;
- konflikti kot posledica različnega vrednotenja;
- konflikti kot posledica razdelitve.

Konflikti kot posledica različne presoje nastanejo takrat, ko želita dve skupini izvesti določene nezdržljive in med seboj nasprotujoče si aktivnosti. Izvedba njihovih aktivnosti temelji na napačnem presojanju posledic.

Konflikti kot posledica različnega vrednotenja nastanejo takrat, ko obe strani različno ocenjujeta posledice istega dejanja.

Konflikti kot posledica razdelitve nastanejo takrat, ko obe strani pričakujeta za izvedbo določenih aktivnosti enak rezultat v obliki določenih ugodnosti ali stvari, vendar je v trenutku ugodnost mogoča samo za eno stran.

Zelo pomembno je tudi, da **pravočasno prepoznamo konfliktne situacije**, saj le tako lahko učinkovito preprečimo negativne posledice **neresenih konfliktov**. Glede na prepoznavnost konflikta govorimo o glavnih kategorijah:

- odprti (manifestni, odkriti in lažje prepoznani);
- strukturni (latentni, skriti ali prikriti in težje prepoznavni);

- potlačeni (konflikt se je pojavil, vendar ga je ena stran zanikala/potlačila oz. sta to storili obe strani).

Vsaka vrsta konflikta zahteva svojo pozornost. **Za učinkovito reševanje konfliktov je potrebno, da reševalec ozavešči, s katero vrsto in katerim vzrokom za konflikt se spoprijemajo udeležene strani v konfliktu.**

Vzroki za nastanek konfliktov

Vzroke za nastali konflikt lahko najdemo v neusklajenosti med posameznima stranema (njenima percepcijama) na določenem področju, o določeni stvari ali situaciji. Vzroki so lahko zelo raznovrstni. Z vidika posamezne situacije bi skoraj lahko rekli, da so unikatni. A če pogledamo malo bolj v globino, kje je dejansko neskladje nastalo, lahko ugotovimo, da imajo nekateri vzroki, ki delujejo navidezno, popolnoma različen, neki skupni imenovalac. Tako so lahko vzroki za konflikt:

- neučinkovito komuniciranje, ki po navadi povzroči razlike v razumevanju, neusklajenost informacij in njihovega dojetanja;
- osebne razlike (razlike v vrednotah, stališčih in v prepričanju);
- razlike v znanju, kompetencah in v razumevanju;
- kulturne in verske razlike;
- razlike med spoloma;
- pravila in predpisi pri delu;
- neustrezno vodenje in uporaba (zloraba) avtoritete;
- »težki ljudje« – ko se ustvari percepcija, da je z nekom nemogoče sodelovati;
- percepcija neenake delitve virov;
- medsebojna trenja;
- razlike v statusu, ugledu, v moči;
- nasprotujoči si cilji, interesi.

Izkazalo se je, da **vzrok za konflikt po navadi ni en sam**. Vzrokov je več in so med seboj prepleteni. Medtem ko imamo pester nabor vzrokov za konflikt, imamo tudi široko množico učinkov, ki jih konflikti v okolju, v katerem nastanejo in se rešujejo, imajo. Učinkovito reševanje konfliktov zahteva, da dobro prepoznamo vzrok konflikta in ga popolnoma odpravimo. Seveda je to idealni

primer, v realnosti pa zadeva ni tako preprosta. Če samo pogledamo t. i. »kulturne konflikte« v organizaciji, v kateri so člani, ki izhajajo iz različnih kulturnih okolij, je težnja po popolni odpravi konflikta skoraj misija nemogoče. Nekaj, kar je v eni kulturi sprejemljivo, celo zaželeno in spodbujano, je v drugi lahko popolnoma nesprejemljivo in nasprotno. Enako so tudi konflikti, ki nastajajo zaradi neskladnosti v **vrednotah, ciljih ali kulturi**, po navadi zelo **intenzivni** in le **delno rešljivi**. Zato je v takšnih primerih, ko se **stvari oz. situacije izključujejo**, treba najti **rešitev, ki je za obe strani bolj sprejemljiva, kot je obstoječa**. Predvsem sta v tako delikatnih konfliktih za reševalca pomembni izjemna **taktnost** in **toleranca**.

Moč in pomen konfliktov – zakaj in kdaj so konflikti lahko tudi dobri

Konflikte bi lahko opredelili kot **situacije z izjemno veliko vlogo, močjo ter z vplivom na podjetje/organizacijo in njen razvoj**, še posebej zato, ker se **večina konfliktov dogaja na čustveni ravni**, na kateri smo ljudje še posebej **občutljivi** in se **generira motivacija za izvedbo posameznih aktivnosti**. Konflikti kot pojavna oblika in njihovo reševanje kot pomemben del komunikacije med udeleženi stranmi imajo svoje lastnosti, ki so lahko **negativne** ali **pozitivne**. Najizrazitejše negativne lastnosti konfliktov so:

- izguba časa;
- znižujejo energijo in zatirajo ustvarjalnost;
- povzročajo napetosti, celo sovražnosti med posamezniki in med skupinami;
- razbijajo enotnost sistema;
- povzročajo destruktivno in agresivno obnašanje;
- zmanjšata se medsebojno zaupanje in odprtost med ljudmi (rušijo kanale normalnega komuniciranja in oblike sodelovanja med ljudmi);
- zmanjša se sposobnost podjetja/organizacije za doseganje ciljev (odvrčajo pozornost, otežujejo doseganje);
- so lahko vzrok za bolezni; **nekateri konflikte enačijo z boleznijo**, še posebej, če trajajo **dlje časa** in se **ne razrešijo**.

Medtem ko ima konflikt v družbi največkrat negativno konotacijo, saj onemogoča, da sistem, skupina, odnos optimalno deluje, največkrat pozabljamo na **dobre pozitivne lastnosti konfliktov**.

Najznačilnejše pozitivne lastnosti konfliktov so naslednje:

- kažejo na probleme, neskladnosti v organizaciji;
- odpravljajo stagnacijo, saj zahtevajo aktivnejši pristop;
- omogočajo nova spoznanja – primerjavo različnih idej, predlogov, strategij, načrtov – nas »vržejo iz cone udobja«, kar vodi do novih rešitev;
- včasih celo stabilizirajo skupino;
- zahtevajo rešitev, ustvarjajo potrebo za spremembo;
- izhajajo iz različnih interesov – odkrito soočenje interesov je lahko zelo tvorno;
- so korenine za spremembe – najpogostejši razlog, da vodje spodbujajo t. i. »zdrave konflikte«;
- omogočajo spoznavanje sebe ter s tem priložnosti za rast in izboljšavo za vse udeležene strani.

Postavlja se vprašanje, ali znamo pozitivne lastnosti tudi dejansko izkoristiti ali pa bomo popustili rušilnim posledicam negativnih. Največkrat je to, žal ali pa na srečo, stvar naše odločitve. To pomeni, da sta pomembna naš pogled na konflikt in ***namera, da se s konfliktom spopravimo in ga učinkovito rešimo. Prvi pogoj, da lahko pristopimo k reševanju konflikta, je ravno prepričanje, da je konflikt mogoče tudi rešiti.***

Učinkovito rešeni konflikti prinašajo veliko dobrega odnosu in podjetju/organizaciji:

- pomagajo, da ozavestimo probleme in najdemo ustrezne rešitve;
- spodbujajo spremembe;
- razbijajo monotonijo;
- mobilizirajo energijo in dvigujejo motivacijo;
- omogočajo nam, da spoznamo sebe in druge;
- poglobimo in obogatimo odnos, postanemo tolerantnejši in bolj razumevajoči;
- prispevajo k širjenju znanja in spodbujajo kreativnost;
- omogočajo intenzivnejše sodelovanje – tim, organizacija; odnos je po navadi po rešenem konfliktu močnejši;
- prinašajo višjo kulturo tima.

Konflikti, ki jih ne razrešujemo, sčasoma ustvarjajo negativne, rušilne posledice za odnos, skupino, projekt, podjetje/organizacijo. Pogosti posledici sta **slaba klima (atmosfera) v timu in nedoseganje ciljev**. Pri udeleženi v konflikt pa je opaziti **neželene vedenjske znake**, kot so: **brezvoljnost, brezbržnost, utrujenost, napadalnost in nepripravljenost na sodelovanje**. Pojavi se tudi pretiran t. i. **absentizem – odsotnost z dela**, kar nakazuje na to, da se v okolju ne počutimo dobro.

V nekaterih podjetjih/organizacijah, v katerih se zavedajo nevarnosti nerešenih ali slabo rešenih konfliktov, oblikujejo celo protokole, kako zaznavati konflikte in kako jih reševati, da bi se jim izognili. Ustvariijo t. i. **interno kulturo komunikacije v konfliktnih situacijah**.

Prag tolerance na konflikt in vrste odzivov udeleženi strani na konflikt

Na nastali konflikt se lahko različno odzovemo. Od t. i. **praga tolerance na konflikt** je odvisno, kako intenzivno bomo konflikt tudi dojemali. Prag tolerance na konflikt se lahko spreminja. Vplive na prag tolerance lahko (Iršič, 2004, str. 132) razvrstimo na pet sklopov, in sicer:

- fiziološki dejavniki (lakota, neprespanost, utrujenost, bolezen);
- psihološki dejavniki (stres, vznemirjenost, potrto, žalost);
- kontekst ali okolje (ljudje, prostor, čas);
- prehodi oz. spremembe (prihod domov);
- nerazrešeni konflikti iz preteklosti (v določenem odnosu in na splošno).

Avtor tudi navaja, da je za uspešno obvladovanje konfliktov pomembno, da se zavedamo **lastnega nihanja tolerance** na konflikt. Če namreč vemo, kdaj je **naša toleranca nižja**, je smiselno, da **reševanje konflikta preložimo**. Ko smo **utrujeni, lačni, nenaspani, prestrašeni, brez energije ali npr. jezni, ni pravi čas za reševanje konfliktov**.

Na konflikte se po navadi **različno odzovemo**. Najpomembnejše merilo, kako se bomo odzvali na nastali konflikt, je izbira med dvema pomembnima prioriteta, ki se sami po sebi in glede na naravo konfliktne situacije po navadi izključujeta. Posamezna stran se mora odločiti, ali bo pri reševanju konflikta namenila **prednost osebnem interesu** ali ji je **pomembnejši odnos**.

Na podlagi tega oblikuje odziv, ki ga lahko razvrstimo v eno izmed naslednjih kategorij:

73

- **izogibanje ali umik:** umik je lahko fizičen ali psihološki in nakazuje, da posamezni strani niti osebni interes niti odnos nista posebej pomembna;
- **prevladovanje:** odziv prevlade zaznamo takrat, ko ena izmed strani poskuša uveljaviti svoje mnenje oz. svojo rešitev; takrat je očitno, da ima na tej strani osebni interes prednost pred odnosom; kot osebni interes je treba razumeti tudi situacije, ko je cilj projekta v neki točki pomembnejši kot odnosi v timu; ker je možnost »padca« projekta zaradi konflikta velika, vodja po navadi prevzame iniciativo in avtoriteto za rešitev konfliktna situacije, ki po naravi ni nujno rešitev »WIN – WIN«;
- **prilagajanje ali izglajevanje:** tovrstni odziv je največkrat posledica tega, da posamezna stran lastni interes postavi po pomenu za harmonične odnose; ena stran se prilagodi drugi; zavedati se je treba, da to ne pomeni nujno, da je tudi zadovoljna; posamezniki, ki imajo močno potrebo po pripadnosti in harmoniji, se pogosto tako odzovejo na konflikt;
- **privolitev v kompromis:** v nasprotju z razreševanjem razreševanja, pri čemer je udeležena stran pripravljena vložiti veliko napora v ustrezno razrešitev, je tendenca pri tem odzivu, da se najde neka srednja pot ob čim manj napora; glede na to, da je tako osebni interes v konfliktu, kot so medsebojni odnosi srednjega pomena, se je pripravljen pogajati, da zase iztrži največ; pripravljen pa je tudi nekoliko popustiti, a ne preveč;
- **dogovarjanje ali sodelovanje – razreševanje:** pri izbiri tega odziva je pomembnost osebnega interesa in odnosov velika; udeležena stran izkaže velik interes za takšno rešitev konflikta, ki bo zadovoljujoča za vse strani; pripravljena je vložiti tudi veliko časa in energije; to je edina prava rešitev »WIN – WIN«, ki tudi dolgoročno prinaša pozitivne rezultate.



Slika 3: Vrste odzivov udeleženih strani na konflikt

5.2 Konflikti med generacijami

Največje in najmočnejše ovire med ljudmi so v veliki večini primerov posledica **nerazumevanja**, tudi zaradi **razlik med generacijami**. Vpliv nerazumevanja se kaže tudi v **slabši kakovosti in ravni komunikacije**. Izkušnje dejanskih situacij in raziskave so pokazale, da so vrzeli, ki so nastale med posameznimi generacijami, v veliki večini odvisne od različnih **potreb in preferenc, ki jih posamezne generacije imajo**. Vsako generacijo so močno zaznamovale **razmere časa, ko so se rodili in odraščali** (od 2. do 7. leta starosti); vplivale so na njihove **značilnosti, vrednote in potrebe**. V zadnjem času pa so močni elementi tudi **tehnologija, njen razvoj in možnosti, ki se ob tem odpirajo**. Obdobja, ko so prepoznali skupne lastnosti pri posameznikih, so razvrstili v posamezne kategorije – generacije:

- Generacija »veterani« – rojena v obdobju 1922–1943

Odraščali so v času svetovne krize. Zelo so **predani delu, cenijo red in jasna pravila** ter **priznavajo avtoriteto, ki temelji na statusu**. V komunikaciji jim je blizu **vikanje** – veliko izmed njih je svoje

starše vikalo ali celo onikalo. So potrpežljivi in želijo biti vključeni v družbeno dogajanje. Ponosni so na svoje dosežke v preteklosti. O njih radi govorijo. Kakovost in udobje jim veliko pomenita.

- Generacija »otroci blaginje – babyboom« v letih 1944–1960

Ime so dobili po tem, da so odraščali v času svetovnega razcveta – v obdobju nešteti priložnosti, kar je vplivalo na njih tako, da so po naravi **bolj optimistični. Radi delajo v timih, so bolj izobraženi kot veterani in imajo močno socialno zavedanje.** Verjamejo v rek **»Najprej delo, potem zabava«.** **Cenijo zdravje in dobro kondicijo,** zato je to generacija, katere predstavniki so **vitalni tudi še pozno v zrelo dobo.** Tudi za to generacijo je značilno, da **priznavajo pozicijsko moč in v komunikaciji vikanje razumejo kot izraz spoštovanja.**

- Generacija »X – izgubljena generacija« v letih 1961–1980

Zanimivo ime za generacijo, za katero je značilno, da je **prva digitalno pismena. Upira se klasičnim pravilom, želi se dokazati** in je **orientirana na karierni razvoj ter zdravo razmerje med delom in prostim časom.** Naklonjena je **skupinskemu delu, sodelovanju na projektih, prevzema odgovornost, spoštuje povratne informacije in natančna navodila.** Zaveda se **okoljevarstvenih problemov.** Želijo **neformalne odnose, pri odločitvah so pragmatični.** Močne vrednote so: **družina, konjički, zahtevno delo, polno izzivov, življenje v prijaznem okolju.**

- Generacija »Y – nekstersik« (1976–2001 – širši okvir (1984–1994)) – millenium

Dobro obveščeni, medijsko in trženjsko izobraženi, so generacija, ki se je **»rodila s tehnologijo«.** Ve, kdaj se z njo **manipulira.** Očitajo jim **svojeglavost, egocentričnost, nepriznavanje »avtoritete«.** So **neobremenjeni s stereotipi, starost in položaj nista pogoj za spoštovanje.** To je tudi prva generacija, pri kateri se pojavi uporaba **»tikanja« na vseh ravneh,** kar ne pomeni, da ne spoštujejo sogovornika. **V komunikaciji s starejšimi generacijami je bil to velikokrat kamen spotike ravno zaradi napačne percepcije.** Imajo **močno potrebo po informiranosti in vključenosti v procese odločanja. Udobno življenje in več prostega časa imata prednost pred delom.** Delajo za to, da zaslužijo za udobno življenje; to je njihova filozofija. Želijo si **novosti** in jih z veseljem sprejmejo, imajo **visoka pričakovanja,** medtem ko **ne želijo prevzemati odgovornosti za druge –** bolj se nagibajo k **horizontalnemu napredovanju. Statusni simboli jim veliko pomenijo.** Imajo zelo izrazito **potrebo po svobodi,** občutek, da imajo življenje v svojih rokah. Potrebni so jim **močni**

impulzi – ne prenašajo dolgčasa. Njihova močna vrednota je, da so *drugačni – UNIKATNI*. Denar jim predstavlja sredstvo za visok standard in zanimivo življenje. *Polno življenje je njihova prioriteta, zato zajemajo življenje z »veliko žlico«*.

- Generacija »Z« (199X–2010) – tiha G, i-generacija

Popolna *digitalna mladina* – pravijo jim *otroci Googla in tudi TIHA GENERACIJA*. *Tehnologija jim je bila položena v zibelko*. Zanje velja, da obvladajo PC, tablico, telefon in druge tehnološke pridobitve, še preden shodijo in spregovorijo. Navajeni so *komunikacije prek računalnika in spleta*. Tudi informacije pridobivajo na isti način, hitro – več z interneta kot iz knjig. Zato je njihov pogled bolj *površinski*. Imajo *manj izurjen spomin*, hitro pozabijo. Sporazumevajo se z *emotikoni, brez ločil*, zato so tudi *manj močni v besedni komunikaciji*. *So izjemno senzitivni in introvertirani*. Krasita jih *iznajdljivost in večopravnost*. Zelo hitro odraščajo in so skoraj »preveč zreli« za svoja leta. Imajo potrebo po *takojšnjem zadovoljstvu*. So *ambiciozni, ni jih strah novosti in želijo sodelovati na vseh področjih*. *Pogajanja so jim blizu*. *Imajo podjetniško žilico*. *Razmišljajo globalno*, so *ekološko ozaveščeni* in imajo velik vpliv na »nakupe staršev«. Ker *zavračajo tradicionalne šolske poti*, si želijo *hitrejši prehod v svet zaposlenih, mentorstva, povratnih informacij in dela na projektih*. Izjemno *cenijo OSEBNO MOČ in zavračajo POZICIJSKO*. Njihove močne vrednote so: *individualnost, unikatnost, edinstvenost, svoboda, neodvisnost in hitra osamosvojitvev*, kar je velika razlika od generacije Y, katere povprečna doba življenja skupaj s starši je bila izjemno dolga. *Sprejetost in pomembno mesto v svetu* sta nujna tako kot njihov prispevek – »slišnost« njihovih idej. So *iskreni, lojalni, odzivni* in *bolj konservativni od njihovih staršev*. *Imajo vizijo in želijo delati za nekoga, s katerega vizijo se lahko poistovetijo*.

- Generacija alfa (2010–2024) – »Glass generation«

Generacija, ki je še najmanj raziskana, saj so bile te raziskave namenjene tržnim potrebam odločevalcev za nakupe. Ne glede na to, da je najmlajša generacija, pa so že ugotovili, da njihovo mnenje vpliva na družinske nakupe, zato so jo v zadnjih letih vzele raziskovalne ustanove pod drobnogled. Veliko predstavnikov te generacije ustreza opisom t. i. *novodobnih otrok*, ki so predstavljeni v nadaljevanju.

Jasno je, da tako *različni življenjski slogi* in *potrebe niso ravno najboljši temelj za tvorno komunikacijo*. Boj *vrednot in percepcij* se lahko vzpostavi vedno, ko se o pomembni temi

pogovarjajo tipični predstavniki različnih generacij, in lahko v svojem naravnem toku prej razmeji kot pa poveže obe strani.

Vedeti je treba, da je bil osnovni namen raziskav potreb in značilnosti generacij trži – prepoznati, kako se tipičen predstavnik določene generacije odziva na posamezne situacije, kar pomeni, da so podrobneje sledili ravni misli – čustva – odzivi na impulze in raziskali preference, potrebe, vzgibe, vrednote in mehanizme delovanja.

Ločnice med generacijami v sodobnem času, ko se hitreje menjajo, niso več tako ostre – govorimo o **prepletanju generacij med vrstniki**.

Hkrati pa se vse bolj pojavlja tudi druga razdelitev, ki bolj upošteva tisto, kar se dogaja na **energetski ravni**. Ljudje smo tudi **energijska bitja**, katerih senzitivnost se v zadnjih letih **stopnjuje**, kar povzroča, da **še težje nadzorujemo svoje odzive – miselne in čustvene**, saj **ne prepoznamo**, kaj se z nami dogaja na **energetski ravni**.

Vse več je otrok z **motnjami pozornosti z motnjo koncentracije in »hiperaktivnih«**, otrok z **disleksijo ...**, s katerimi je komunikacija velik izziv – še posebej, če mi v njihovi prisotnosti **svojega čustvenega stanja ne znamo oz. zmoremo upravljati**. **Novodobni otroci so izjemno senzitivni in se lahko burno odzivajo na naša čustvena neravnovesja**. Močna čustvena stanja lahko njim popolnoma **zmedejo njihov »naravni kompas«** in se odzovejo na našo energijo.

Izraz »novodobni otroci«, ki se je prijel v zadnjem času in govori o otrocih, ki so jim dali oznako, kot da so z drugega planeta. Podkategorije, ki še bolje opisujejo značilnosti posameznih skupin novodobnih otrok, so: **INDIGO OTROCI, KRISTALNI OTROCI in MAVRIČNI OTROCI**. Otroci, ki imajo **tehnologijo v majhnem prstu**, hkrati pa so izjemno **senzitivni** in delujejo z **višjo vibracijo**. Poudarjeno je delovanje desne možganske polovice, so bolj **kreativni, umetniški ter naravnani na telesno in prostorsko**. Zanje je značilno, da imajo **svoj red, organiziranost in pravila, način pomnjenja ter shranjevanja podatkov**. Vse bolj se jim prilagaja tudi **celotna tehnologija** (računalniški programi, aplikacije na mobilnih telefonih, TV ...). So zmožni **večopravnosti, globoke pozornosti, a za bistveno krajši čas**. Imajo veliko **moč integracije in povezave v smiselno celoto**, zato je pomembno, da **vidijo smisel v tem, kar delajo – t. i. »Big picture«**. So **radovedni in radi raziskujejo**. Hkrati so neučakani, zato vedno znova potrebujejo **nov impulz motivacije**.

Predvsem imajo **močno razvito intuicijo in sočutje**. So znanilci **nove dobe, do človeka in narave prijaznejše družbe, ki temelji na sprejemanju drugačnosti**, saj je **njihov socialni čut izjemno močen**. Z **naravo, minerali, živalmi** ... jih veže tesna vez. Njihova senzitivnost in močne sposobnosti povezave skozi čutenje ter zavedanje jim omogočajo, da zelo hitro **prepoznajo neskladnosti** – kot bi imeli vgrajen **SENZOR ZA RESNICO**. Zato je kar razumljivo, da jim nekateri pravijo, da so z drugega planeta. Komunikacija z njimi je zahtevna, saj kljub svojim letom zaradi svojih sposobnosti zahtevajo močne odrasle, pripravljene na »enakovrednega« sogovornika, ki ima **osebno moč**. To **pričakujejo tudi od odraslih**, saj priznavajo **iskrenost, pravičnost in zgled**. Glede na to, da so osebno izjemno močni, pa lahko pride do velike težave, če jim **ne znamo postaviti mej, ki jih potrebujejo. Meje morajo biti takšne, da se jih tudi mi držimo, drugače jih ne bodo upoštevali**. Spoštujejo posameznika, ki izkazuje **kongruentnost** (da dela to, kar govori), in mu priznavajo **integriteto**. Ker imajo sami **močen čut za pravičnost**, je pomembno, da imajo **možnost aktivne vključitve v družinske odločitve** (seveda v sorazmerju s starostjo), tudi tiste, ki se nanašajo na **posledice njihovih dejanj**. Mirno jim lahko prepustimo, da si disciplinski ukrep določijo sami. **Potrebujejo povratno informacijo**.

Prenos znanja in izkušenj pa zahteva **posebne veščine mentorstva**, pri čemer gre za **prenos znanja in izkušenj skozi usmerjanje in spodbujanje aktiviranja njihovih potencialov in zmožnosti**. Klasičen prenos znanja in izkušenj je zastarel, lahko celo popolnoma neuporaben, saj po navadi temelji na močno razviti levi možganski polovici, tj. linearnem načinu podajanja informacij.

Usmeritve za uspešno in učinkovito komunikacijo med generacijami

V zadnjem času se opaža, da je **jez med različnimi generacijami čedalje večji**, saj skoraj na vsakem koraku **»trčimo« ob na videz nepremostljive ovire, ki jih postavljajo različne potrebe in značilnosti posameznih generacij**. Zdaj ne govorimo več samo o verigi generacij **stari starši – starši – otroci**, ampak so lahko tudi generacijske razlike znotraj družine (med otroki) in med starši (partnerja pripadata »različnim generacijam«, če govorimo o prej opisanih kategorijah).

Če želimo jez uspešno premostiti in ustvariti **SOŽITJE ter razumevanje med generacijami**, je naš prvi korak, da poskušamo **razumeti drugo stran** in **spoštovati drugačnost**. Vztrajanje na svojih principih in zavračanje potreb drugega nas ne bosta pripeljala daleč. Vsaka izmed generacij ima

svoje močne strani, ki so pomembne za razvoj družbe in hkrati tudi veliko priložnosti za usvajanje novih znanj in veščin na področjih, na katerih je druga generacija močnejša. Zato je tudi pomemben **ustrezen prenos znanja** in **izkušenj med generacijami**, ki pa ne bo mogoč, če ne bomo prilagodili svojega načina komuniciranja. Nekateri **ključni elementi**, ki jih je treba krepiti za uspešnejšo in učinkovitejšo komunikacijo med generacijami, so predstavljeni v spodnji sliki.



Slika 4: Elementi uspešnega in učinkovitega reševanja konfliktov med generacijami

Čigava je torej odgovornost za to, da se izboljšata komunikacija in sodelovanje med generacijami? Najboljši odgovor bi bil – **pri vsakem posamezniku**. Z upoštevanjem in razvijanjem svojih veščin v smeri zgoraj predstavljenih usmeritev bo **naša komunikacija spoštljiva, iskrena, prožna, jasna** in **tekoča**, predvsem pa **bogatejša, uspešnejša in učinkovitejša**. Definitivno to predstavlja velik **izziv za starejše generacije**, saj je njihov **vertikalni način spoštovanja pozicijske moči**, ki je vezan tudi na strategije komunikacije, v nasprotju s zdaj prevladujočim **konceptom enakovrednosti** ter **spoštovanja osebne moči ne glede na starost in status**. Dobra stran te prilagoditve pa je, da omogoča po eni strani **boljši prenos znanja, izkušenj, vrednot ... s starejše na mlajšo generacijo**, po drugi strani pa omogoča tudi **boljšo prilagoditev starejše generacije na sodobne razmere v družbi**.

5.3 Proces reševanja konfliktov in WIN- WIN situacija

Konflikti in komunikacija

Znano je, da je **komunikacija v konfliktnih situacijah zelo otežena**, predvsem zaradi **zelo čustvenih pojavnih oblik konfliktov**. Kljub temu je pomembno, da **se ohrani visoka raven kulture komuniciranja ter korekten prenos in interpretacija informacij**. Neustrezni načini komunikacije v konfliktni situaciji, ko:

- napadamo osebe,
- uporabljamo žaljive besede,
- uporabljamo neresnice ali pomanjkljive informacije,
- informacije, ki jih vzamemo iz celotnega konteksta in jim s tem povsem spremenimo pomen,
- poskušamo kako drugače manipulirati,

še dodatno **poglobijo konfliktno situacijo** ter **aktivirajo negativne lastnosti in učinke konfliktov**.

Zaradi občutljivosti konfliktna situacija in vpletenih moramo biti toliko pazljivejši, da se omejujemo samo **na situacijo, delovanje in na vedenje posameznika**, ne pa **nanj osebno**. Ravno tako je pomemben **tvoren, pozitiven pristop**, pri katerem se ne ukvarjamo predolgo s samim **problemom ali z iskanjem krivca za problem**, ampak poskusimo najti **ustreznejše vedenje in delovanje za prihodnje**.

Načela reševanja konfliktov

Uspeh reševanja konfliktov je v veliki meri odvisen od **pravega pristopa**. Ne glede na to, ali smo v procesu udeležena stran ali samo posrednik in pobudnik reševanja, je treba pri oblikovanju procesa reševanja konfliktov upoštevati nekaj »zakonitosti« učinkovitega reševanja konfliktov. Na podlagi teh zakonitosti so oblikovana načela reševanja konfliktov, ki so generične narave, kar pomeni, da niso vezana na specifično konfliktno situacijo. Načela vključujejo naslednje aktivnosti:

- definirajte problem kot **cilj**, ne kot potrebo za reševanje;
- ko ste odkrili konflikt, poiščite **rešitev**, ki bo pomenila **spremembo za vse udeležene strani**;
- svojo pozornost usmerite na **vzrok**, ne na osebne zadeve ali podrobnosti;
- gradite **zaupanje** s sprejemanjem in z dajanjem ustreznih informacij;

- med komuniciranjem izražajte svojo **naklonjenost**, vživite se v sogovornika, ga poslušajte ter upoštevajte **njegove pomisleke, njegovo stran zgodbe in predloge**.

Še posebej je ključno, da se teh načel dosledno držimo takrat, ko smo tudi **sami vpleteni v konfliktno situacijo**. Z upoštevanjem teh načel bomo **ustvarili tvorno in »varno« klimo, proces reševanja konfliktov pa bo potekal bistveno bolj tekoče**.

Faze reševanja konfliktov

Procesov ali protokolov za učinkovito reševanje konfliktov je veliko. Kakor na vseh drugih področjih si posamezniki, vodje in organizacije ustvarijo **svoj koncept reševanja**, ki upošteva **specifiko** in **kulturo komuniciranja** v sredini, v kateri delujejo oz. v posameznem podjetju/organizaciji. Past, v katero se podjetje/organizacija lahko ujame pri oblikovanju procesa, je, da kjer je veliko konfliktov ravno **plod neustrezne kulture komuniciranja** in se tega ne zavedajo, v svoj proces že **»vgradijo« nastavke za nadaljnje konflikte**. Zato je priporočljivo, da se pri pripravi procesa upošteva ključne faze reševanja konfliktov.

- **Priznanje, da konflikt obstaja in ga je treba rešiti:** pogosto se zgodi, da vsaj ena stran v konfliktni situaciji zaradi različnih razlogov zanika obstoj konflikta.
- **Preučiti konfliktno situacijo:** v tej fazi se poskušajo pridobiti vse dosegljive informacije in podatki o situaciji.
- **Razumeti položaj nasprotne strani:** to je čas za predstavitev pogledov vseh strani. Predstavitve mora potekati brez prekinitev, kar pomeni, da se omogoči posamezni strani, da nemoteno sporoči svoj pogled, da lahko nasprotne strani »stopijo« v njene čevlje. Vsaka stran mora imeti enakovredno možnost podaje svojega stališča.
- **Izdelati skupno definicijo problema:** v tej fazi je treba poiskati skupno točko, točko, v kateri se percepcija vseh strani ujema. To je zelo občutljiva faza, saj se tu presega sam vzrok konflikta in postavi temelj za iskanje rešitev. Lahko bi ji rekli tudi točka preobrata, saj spodbudi vse strani, da se dejansko odločijo za rešitev.
- **Iskanje rešitev:** spodbuditi je treba kreativnost procesa – udeležene morajo biti vse strani, lahko se uporabi tudi zunanji moderator za moderatorske tehnike (»brainstorming«, 6 klobukov, metoda snežene kepe, vrtiljak itn.). Pri iskanju rešitev je dobro upoštevati spoznanje, da se rešitev konflikta težko najde na ravni, na kateri

se je pojavil. To pomeni tudi, da če bi udeležene strani že same videle rešitev, verjetno do konflikta sploh ne bi prišlo.

- **Ocena rešitev:** ko imajo enkrat predlagano rešitev, je treba še preveriti, ali resnično ustreza in zadovolji vse strani – preverimo sprejemljivost rešitve. Najboljša rešitev je tista, v kateri vsaka izmed strani nekaj pridobi in se je pripravljena nečemu odreči.
- **Dogovor in izvedba rešitve:** ključna faza za zaključek procesa. Pridobiti je treba strinjanje in zavezanost vseh strani za izvedbo oblikovane rešitve. Najboljše rezultate v tej fazi daje ravno priprava konkretnega akcijskega načrta za izvedbo, ki ga morajo vsi potrditi.

Predpogoj za uspešno izvedbo procesa in rešitev konflikta je ta, da vse strani dejansko verjamejo, da je konflikt *mogoče rešiti*.

Metode reševanja konfliktov

Metode reševanja konfliktov lahko opišemo kot tehnike, ki jih tisti, ki konflikt rešuje v svojem procesu, uporablja. Najbolj uporabljane metode lahko uvrstimo v tri osnovne skupine:

- **Metode pomirjanja – omilitev nastale situacije** (vključujejo razne nasvete, posredovanja, pozive, kompromise, včasih blage grožnje in opomine ter obljube).
- **Metode sodelovanja – največ in najpogosteje uporabljene** (v to skupino uvrščamo pogovore, sestanke, izmenjavo mnenj, pogajanja, primere iz praks, igranje vlog ...).
- **Metode preoblikovanja – delno ali v celoti spremenijo obstoječe stanje** (aktivnosti, kot so delitev ali preoblikovanje skupine, uveljavljanje novih delovnih postopkov in načinov odločanja, arbitraža, zamenjava članov, spremembe z vrha navzdol ...).

Strategije reševanja konfliktov

Pri pripravi strategije oz. kako bomo pristopili k reševanju konkretne konfliktne situacije si je pomembno odgovoriti na naslednja ključna vprašanja:

- Kdaj je primeren čas za reševanje konflikta?
- Ali je konflikt neizogiben ali bi se mu dalo izogniti?
- Ali verjamemo, da je sporazum sploh mogoč?

Ni vedno najbolj smotrno reševati konflikt takoj, ko je nastal, saj so lahko »glave preveč vroče« in strani še niso zmožne treznega premisleka. Ravno tako nima smisla čakati predolgo, ker se lahko konflikt pogloblja ali širi. Odgovori na zgornja vprašanja nam bodo dali usmeritve za izbor najprimernejše strategije.

Strategije lahko ločimo po tem, ali:

- so usmerjene na problem ali na rešitev;
- vključujejo pogajanja ali druge tehnike moderiranja;
- ali spodbujajo rešitev »WIN – WIN«.

Izbrane strategije za reševanje konfliktov, pri čemer velja mnenje, da je **konflikt neizogiben** in **sporazum ni mogoč**:

- zmaga – poraz (vse strategije, ki že v osnovi predvidijo, da bo ena stran nezadovoljna);
- presoja tretje strani – arbitraža;
- prepustitev razrešitve usodi.

Kadar velja ocena, da se **konfliktu sicer da izogniti**, a če bi želeli doseči **sporazum, ta ni mogoč**, so uporabljene strategije:

- indiferentnost ali aroganca;
- umik ene ali obeh strani;
- izolacija.

Rezultat tovrstnih strategij je v večini primerov **dobim – izgubim** ali v slabšem primeru **izgubim – izgubim**, ko izgubijo vse strani.

V primerih, ko je **konflikt** po mnenju strani **neizogiben** in hkrati velja prepričanje, da je **sporazum mogoč**, so uporabljene strategije:

- miroljubna koeksistenca;
- pogajanja → kompromis;
- skupno reševanje problemov.

Strategije temeljijo na prepričanju, da je skupno rešitev mogoče najti. Stranki priznavata druga drugi različne interese. Iščejo rešitev, pri kateri obe stranki nekaj pridobita – obe zadovoljni.

Moderator v procesu reševanja konfliktov in pri odpravljanju pogojev za konflikte

Vloga moderatorja

Moderator v konfliktih je nekdo, ki ima osnovno nalogo, da s svojo **prisotnostjo in z aktivnostmi pomaga, da se konflikt učinkovito razreši**. Pomembno je, da je **nepristranski** in po možnosti **nevpleten v sam konflikt**. Če to ni mogoče, je pomembno, da uživa zadostno **avtoriteto in zaupanje** ter **ustvari dober stik z vsemi vključenimi v konflikt**. Nujno je, da ga vse strani razumejo za **kompetentnega** in **z zadostno kredibilnostjo**, da **se v konfliktu ne bo opredelil za nobeno stran**. Za moderatorja v konfliktih lahko mirno rečemo, da **vodi in usmerja komunikacijo s ciljem pravične in učinkovite razrešitve**. Če pogledamo njegovo vlogo natančneje, lahko vidimo, da je:

1. skrbnik komunikacije, kar pomeni, da skrbi:

- da komunikacija teče na kulturni ravni, s spoštovanjem in je usmerjena na konflikt, ne na osebo;
- da ima vsak enake možnosti (enako količino časa za podajanje svojega pogleda ali predloga rešitve);
- da spodbudi komunikacijo, ko se ta pojavi na »mrtvi točki« ali jo preusmeri, ko preide iz konstruktivne v destruktivno;
- da se iz problemske usmeritve (iskanje krivca in poglobljanje problema) potek reševanja preusmeri v ciljno usmeritev (iskanje rešitev);

2. pobudnik procesa pomiritve:

- spodbuja namero na vseh straneh, da se konflikt dejansko razreši;
- vedno znova vrača proces v smeri oblikovanja rešitve »WIN – WIN«, v kateri vse strani pridobijo;

3. izobraževalec:

če moderator pozna tudi tematiko, lahko s tem, ko poda določena znanja o situacijah, ko se je podoben konflikt že rešil, odpre »obzorje« za nove, bolj kreativne rešitve, ki jih udeležene strani lahko uporabijo v situaciji, v kateri se ne vidijo; tukaj je zelo pomembno, da moderator ne vztraja, da se njegov predlog tudi sprejme;

4. katalizator:

moderator v procesu reševanja konflikta deluje tudi kot katalizator, spremeni hitrost procesa – pospeši, spodbudi, če se začne komunikacija »vrteti v krogu«, ali pa upočasni,

nameni več časa za del, ki je pomemben, da se zadeva razjasni in oblikuje vsem stranem sprejemljiva rešitev; ob tem je pomembno, da ohranja enake možnosti za vse strani;

5. »spomin«:

zadnja, a ne tudi najmanj pomembna vloga moderatorja je, da »hrani« vse informacije, saj je po navadi edini, ki deluje na zelo razumski ravni; po potrebi naredi povzetek do zdaj povedanega, ugotovljenega oz. dogovorjenega; vsi vemo, da smo, ko nas preplavijo čustva ali ko smo pod stresom, kar konfliktno situacije povzročajo, manj pozorni na informacije, ki jih prejemamo, oz. smo še bolj selektivni, kot smo, če so razmere z našega vidika obvladljive; zato je normalno, da udeleženi strani v konfliktu niso vedno v stanju, da si zapomnijo vse, kar se je v procesu zgodilo.

Za uspešno in učinkovito izvedbo svoje vloge moderator potrebuje specifične kompetence in znanja. Poleg ***dobrega poznavanja mehanizmov in učinkov konfliktov*** so zelo pomembne ***osebne vrline in veščine***, ki se zahtevajo za vlogo moderatorja v konfliktih; te so:

- sposobnost aktivnega poslušanja;
- pozitivna usmerjenost in povezovanje;
- nevtralnost;
- doslednost;
- prožnost;
- odzivnost;
- sposobnost empatije;
- zmožnost potisniti sebe v ozadje;
- razvita zavest o notranjih procesih;
- suveren in uravnotežen nastop;
- biti mora tudi dober motivator.

V okolju, v katerem deluje kot moderator v procesu reševanja konfliktov, pa mora imeti tudi ***avtoriteto in uživati zaupanje***. Ni pa vedno nujno, da moderator pozna tudi področje, na katerem je konflikt nastal. Včasih je nepoznavanje vsebine celo prednost, saj onemogoča moderatorju, da se ujame v past »svoje najboljše rešitve konflikta«. Kot skrbnik komunikacije in izobraževalec bi lahko hitro ponudil svojo rešitev.

5.4 Problemski vs. ciljni okvir

K reševanju problemov in konfliktov lahko pristopimo na več načinov. Predvsem je pomembno, na kaj smo pozorni, ali je naš predmet pozornosti – **problem** kot tak ali njegova **rešitev – cilj**. Tako poznamo dva različna pristopa – t. i. »**problemski okvir**« in »**ciljni okvir**«.

Če je naš **fokus na problemu samem, ga pretirano raziskujemo in iščemo krivca** ... takrat govorimo o t. i. **problemskem okviru**. Za to strategijo je značilno, da **večino časa in energije porabimo ravno za brskanje po težavi in ne za njeno reševanje**. V večini primerov tovrstni pristop, ki je sicer zelo razširjen in bistveno preprostejši, ni tvoren, saj lahko **pogloblja težavo in intenzivira konflikt**, še posebej, če je predstavljen namen – **iskanje vzroka** – v resnici **zamaskirano iskanje krivca** in možnost **prevalitve odgovornosti na nekoga drugega**. Seveda je v veliko primerih situacij pomembno, da pogledamo tudi bolj globoko v jedro težave same. To nam omogoča, da **identificiramo in odpravimo vzrok**, kar je pomemben element v procesu reševanja. Odločilno vlogo pri tem odigra **izbira optimalnega časovnega okvira**. Najbolj smiselno je, da se **najprej usmerimo na iskanje rešitev** in nato **preverimo, ali smo s to rešitvijo tudi odpravili vzrok** oz. se vzrok po navadi izkaže sam, ko iščemo možnosti rešitve.

Strategija »**ciljnega okvira**«, katere usmeritev je v **iskanju rešitve in identificiranju naših zmožnosti zanjo**, je veliko **tvornejša**, saj nas **z vsakim korakom pomika proti rešitvi**. V naslednji vaji sta predstavljena dva nabora vprašanj, ki tvorita posamezen okvir razmišljanja. Glede na specifikko situacije jih lahko dodatno oblikujemo tudi sami. Pomembna je **naša usmeritev** – na **problem/krivca** ali na **rešitev – cilj/naše zmožnosti in vire**.

Izbrano konfliktno ali problemsko situacijo obravnavajte s pomočjo odgovorov na oba sklopa vprašanj.

Vprašanja »problemskega« okvira

- V čem je težava/problem? Kaj je vzrok za nastanek konflikta?
- Kako dolgo že imamo ta problem? Kako dolgo že ta konflikt traja?
- Kdo je kriv za to?
- Kaj sem/si naredil narobe?

- Kaj je vzrok, da ta problem/konflikt še ni rešen?

Vprašanja »ciljnega« okvira

- Kaj želim/želiš v tej situaciji?
- Kako bom/boš vedel, kdaj sem/si ta cilj dosegel?
- Ali sem/si kdaj kaj podobnega že dosegel?
- Katere vire že imam/imaš, da mi/ti pomagajo pri doseganju cilja?
- Kaj je naslednji korak?

6 Poslovni bonton

Bonton in njegovo posebno področje – poslovni bonton – sta močen temelj vsake družbe, saj predstavljata pravila o **»trenutnem družbeno sprejemljivem vedenju, ki ga določajo etične in moralne norme časa in prostora, v katerih živimo«** (Bojana Košnik, 24 ur poslovnega bontona).

Bonton kot zbir pravil ni nova pogruntavščina. Zapisi pravil o vedenju oz. t. i. OBČEVANJU Z LJUDMI, kot so to včasih imenovali, so že stari. Že leta 1788 je Baron Adolf von Knigge o bontonu napisal, da gre za **»pravila, kako naj se človek obnaša, da bi v tej družbi srečno in zadovoljno živel z drugimi ljudmi ter osrečeval in razveseljeval soljudi.«** Od takrat je minilo že veliko časa, tempo in način življenja pa sta se zelo spremenila, vendar je rdeča nit, ki jo ima sodobni bonton, povsem enaka, le prilagojena zdajšnjim razmeram. Zato je sodobni poslovni bonton veliko **bolj sproščen** in upošteva že tudi **razlike med generacijami**. Še vedno imajo svojo moč besedice, kot so: **prosim, hvala, oprostite in pozdrav**.

V vsaki celici družbe, tudi v posameznem podjetju/organizaciji, veljajo neka pravila. Za BONTON bi lahko rekli, da so pravila še najbolj univerzalna. Z upoštevanjem pravil bontona se bomo vedno vedli tako, da se bodo ljudje v naši družbi počutili spoštovani, cenjeni in sprejeti.

Pravila, kako se vesti v poslovnem svetu, so za mlajšo generacijo velikokrat velik izziv, saj vnašajo nekaj elementov, na katere predstavniki mlajše generacije radi pozabijo. Ne glede na to, da sta **poslovna komunikacija in vedenje** v zadnjih letih postala veliko bolj prožna kot pred tremi desetletji in več, pa je vseeno treba upoštevati določena pravila, če želimo biti v poslovnem svetu uspešni in ustrezno obravnavani. Tudi bonton se prilagaja spremembam v družbi, a določene vrednote lepega vedenja ostajajo enake.

Pravila in priporočila, ki veljajo, združuje sodobni poslovni bonton; ta predstavlja meje, ki jih je poslovna kultura vzpostavila z namenom, da komunikacija in vedenje ostaneta na ravni maksimalnega **spoštovanja integritete posameznika in kulture okolja**. Hkrati pa upoštevanje pravil poslovnega bontona predstavlja tudi **varno območje** tam, kjer smo zaradi **generacijskih in kulturnih razlik** ter **specifike poslovnega okolja** tudi v dilemi, kaj storiti, da se bomo vedno znova **ustrezno vedli**.

6.1 Vloga bontona v komunikaciji

Zakaj je bonton tako pomemben? Pomaga nam, da **lažje navezujemo stike**, smo **samozavestnejši**, v **komunikaciji strpnejši**, **izražamo spoštovanje** do sogovornika, smo **obzirni do drugačnih**, **postavimo meje vljudno**, a še vedno **odločno**. V komunikacijo pravila vnašajo določen red, ki pomaga, da je lahko uspešnejša in učinkovitejša, saj »poskrbi« za to, da se v komunikaciji vsi dobro počutimo.

Ali bonton pomeni, da smo »priliznjeni« in da se popolnoma podrejamo nasprotni strani? Seveda ne. Če to počnemo, je to sicer popolnoma naša izbira, a z vidika bontona to ni nič bolj vedenje »po bontonu« ali »skladno z bontonom«, kot če smo zdravo samozavestni, postavimo meje v situacijah, v katerih se to od nas pričakuje, se postavimo zase, ko je to potrebno ... Če to storimo na ustrezen način, smo lahko veliko bolj skladni z usmeritvami in s priporočili bontona, kot pa če izkazujemo neko »kvaziponižnost«, ki je v resnici ni. Zato je dobro razlikovati med vedenjem skladno z normami bontona in »klečeplazenjem« z namenom, da bi bili »sprejeti, odobravljeni ...« (s tekmo za priljubljenostjo). V realnem življenju to velikokrat zamešamo. **Bonton predvideva, da sta dve osebi v komunikaciji – z vidika dostojanstva – enakovredni**. Veljajo pa neke norme o prednosti pri aktivnostih/vedenju, zato da se komunikacijski proces olajša – da vsi vemo, kdo »potegne« prvo potezo in na kak način.

Komunikacija vedno poteka na vsaj dveh ravneh – **besedni in nebesedni**. Izjemnega pomena za dobro medsebojno razumevanje je, da delujemo **usklajeno**, da se **naša besedna in nebesedna komunikacija podpirata** ter da tako sogovorniku dajemo vtis **kredibilnosti**. Pravila bontona nam lahko pomagajo iz zagate v več situacijah, tako da smo lahko sproščeni in samozavestni. Usmeritve bontona pa nam ponudijo tudi osnovne normative, kaj je v neki situaciji še sprejemljivo in česa naj ne počnemo. **Preglasno ali pretiho govorjenje, nepotrebno kriljenje z rokami, izbira delikatnih tematik pogovora, neprimerna vprašanja, prekinjanje sogovornika ali celo »igranje s telefonom«** med govorjenjem sogovornika in **zamujanje** je le nekaj situacij, s katerimi ne bomo naredili posebej pozitivnega vtisa.

Tudi skrb za našo **urejenost**, **primerno zahtevam situacije**, je pomemben del nebesedne komunikacije. **Osebna higiena** naj ne bo nikoli samo predmet bontona. V poslovnem svetu je skrb za lastno podobo zelo pomembna. Tu ne govorimo o statusnih simbolih, dragih blagovnih

znamkah, čeprav je – roko na srce – tudi to v določenem okolju zaželeno. Veliko bolj je cenjena skrb za notranjo in zunanjo podobo, ki se nanaša na osebno urejenost, primerno situaciji, v kateri smo. Na pomemben poslovni sestanek ne bomo prišli v umazanih oblačilih ali z na pol odpeto srajco.

Čeprav neizmerno uživamo v udobnih, športnih oblačilih, določeno poslovno okolje ali posamezne poslovne situacije zahtevajo bolj **formalna oblačila**. Tega se je dobro zavedati še posebej takrat, kadar gremo na razgovor za službo k potencialnem delodajalcu. Poleg pomembnih podatkov o podjetju se vedno prej pozanimajte tudi, ali v podjetju velja tudi »napisan ali nenapisan« **kodeks oblačenja**. S tem, ko se boste za razgovor uredili skladno s kodeksom, boste:

- pokazali podjetju, da cenite in spoštujete njihova pravila, ki temeljijo tudi na njihovih vrednotah, ter jim na neki ravni pokazali, da boste primerno predstavljali podjetje navzven;
- preizkusili sebe, kako se v »zahtevah« okolja počutite, in si tako ustvarili del slike, ali je to okolje sploh primerno za vas.

Tako bi lahko rekli, da se **vsak poslovni razgovor začne že zjutraj, in sicer doma, v kopalnici**, pred ogledalom. **Osebna urejenost** nas tudi podpre v **samozavestnem nastopu**. Predstavljajte si samo, kako nesamozavestno se počutimo v pogovorih, že če imamo neurejene ali umazane nohte. Na vsak način jih poskušamo skriti in s tem je naša nebesedna komunikacija zelo okrnjena; deluje lahko neprofesionalno, v primerih, kot je rokovanje, pa celo nespoštljivo.

Poleg osebne urejenosti je zelo pomembno tudi, kako znamo **izraziti pozornost**, ki jo namenimo sogovorniku. Ali vedno poiščemo **stik z očmi**? Ali naše oči **begajo po prostoru** oz. **stalno pogledujejo na zaslon mobilnega telefona**? Za **kakovostno komunikacijo in dober osebni stik** je očesni stik zelo pomemben. Za oči pravijo, da so **okno v dušo**. V komunikaciji ena na ena je nujno, da je **naša pozornost stalno pri sogovorniku**. Pomanjkanje očesnega stika kaže na našo nesamozavest, nezainteresiranost, nelagodje ... Raziskave so pokazale, da je v kakovostni komunikaciji pozornosti, usmerjene na sogovornika, tudi do 80 % časa, vendar ta pozornost ni celoten čas usmerjena na oči. Ko **komuniciramo z več ljudmi**, je prav, da se **naša pozornost seli skladno z besedo** od enega do drugega sogovornika. Če izvajamo predstavitev množici,

poskrbimo za to, da **z očmi zaobjemamo celotno množico** in poskusimo **vzpostaviti krajši očesni stik z vsakim udeležencem**. Seveda vzpostavitev in vzdrževanje kakovostnega očesnega stika nista najlažja in zahtevata kar nekaj vaje. Kakšen je **pravilen očesni stik**, da ne spravi sogovornika v nelagodni položaj? Ali je to nepremično strmenje neposredno v oči sogovornika? Seveda ne. Kolikor je komunikacija brez očesnega stika prazna, je tudi pretiran očesni stik nezaželen. Kako najti pravo mero? Oseba, ki govori z nami, se bo počutila sproščeno, ko ji bomo namenili **samozavesten očesni stik**, lahko pa ga občasno **prekinemo s kratko preusmeritvijo pogleda** in z **mežikanjem vek**.

Posebno mesto v komunikaciji ima tudi **blag**, predvsem **iskren nasmeh**, ki poleg tega, da naredi očesni stik prijetnejši, omehča tudi **glas** in **odpre komunikacijo**, zato je pomemben, tudi ko govorimo **prek telefona ali drugih sodobnih komunikacijskih sredstev**. Z nasmehom tudi pokažemo sogovorniku, da se veselimo pogovora. Nasmeh v komunikacijo dodaja **pozitivno, tvorno naravnost**, ki močno vpliva na potek pogovora.

Pomemben element nebesedne komunikacije je tudi spoštovanje **osebnega pasu**, ki je predstavljen v nadaljevanju, ko je govor o rokovanju kot o fizičnem stiku dveh sogovornikov.

Vaji:

1. Če vam še ne uspeva vzpostaviti ali vzdrževati očesnega stika, ga lahko začnete trenirati najprej doma, pred ogledalom. Postavite se pred ogledalo in pozorno opazujte svoj obraz. Pogled usmerite v točko med obrvmi. Vztrajajte nekaj sekund in pogled umaknite ali zamežikajte. Vajo ponavljate večkrat na dan, da se boste počutili udobno in samozavestno. Nato postopno uvajajte očesni stik tudi z drugimi sogovorniki.
2. Ko boste vadili očesni stik, dodajte tudi **blag, iskren nasmeh**. Zamislite si, da ste se srečanja z osebo zelo razveselili. Opazujte, kako se nasmehu pridružijo tudi oči, kajti iskren nasmeh se izraža na celotnem obrazu. Spremljajte notranji občutek, ko se nasmejete, in s tem občutkom tudi spregovorite najprej osebi v ogledalu, pozneje pa tudi takrat, ko se pogovarjate z drugo osebo.

6.2 Izbrani elementi sodobnega poslovnega bontona

Pravila poslovnega bontona dejansko zajemajo vsa področja poslovnega delovanja, zato jih je veliko. V nadaljevanju bo predstavljenih le nekaj tistih, katerih uporaba je najpogostejša, pri čemer se hitro prepozna naša profesionalnost pa tudi to, kje po navadi nastopijo dileme.

»Ti« ali »Vi«

Prva pomembna situacija, ki se pojavi v poslovnem svetu, je odločitev, ali se bomo vikali ali tikali. V zadnjih letih je sicer vse bolj prisoten trend vsesplošnega tikanja, tudi v podjetjih in organizacijah, a v poslovnem svetu še vedno velja, da je močno prisotno vikanje. Glede na to, da starejšim generacijam vikanje predstavlja izraz spoštovanja, je treba upoštevati, da se nekateri težje odločajo za tikanje. Bonton v tej situaciji določa pravila, kdo je tisti, ki lahko predlaga tikanje. Velja, da imajo prednost nadrejenost, ženski spol in starost:

- nadrejeni predlaga tikanje podrejenemu;
- ženska predlaga tikanje moškemu;
- starejši predlaga tikanje mlajšemu.

Pri tem govorimo o mogoči izjemi, o kombinaciji, pri kateri gre za odnos starejši moški – mlajša ženska in pri kateri lahko ženska predlaga tikanje. Čeprav veljajo pravila, kdo lahko predlaga tikanje, pa se moramo zavedati in upoštevati, da lahko druga oseba vedno naš predlog tudi zavrne, mi pa moramo njeno odločitev spoštovati. Bonton ne predpisuje, da mora obveljati predlog tistega, ki ima prednost pri podaji predloga. Tudi mi imamo vedno možnost, da zavrremo tak predlog. Če naše mnenje ni spoštovano, se poskušamo pogovoriti ali celo postaviti mejo.

V poslovnih pogovorih z zunanjimi udeleženi stranmi (poslovnimi partnerji, strankami ...) pa je zaželeno, da se medsebojno vikamo, tudi če se običajno interno med svojo komunikacijo tikamo.

Pozdrav in naslavljanje

Pozdrav in naslavljanje predstavljata uvod v vsako komunikacijo. Stari pregovor pravi: »Pozdraviti je vljudno, odzdraviti (vrniti pozdrav) pa je dolžnost.« Situacije, ki zahtevajo pozdrav, so dejansko na vsakem koraku. Seveda se takoj pojavi vprašanje, **kdo naj pozdravi prvi**. Tudi to dilemo rešijo pravila bontona:

- mlajša oseba pozdravi starejšo, in to ne glede na spol;
- moški pozdravi žensko;
- podrejeni pozdravi nadrejenega;
- zaposleni oz. gostitelji prvi pozdravijo stranke;
- tisti, ki vstopi v prostor;
- tisti, ki pristopi ali prisede.

Ni pa nujno, da vsi poznajo ta pravila oz. da so jih pripravljene tudi upoštevati. Zato ne čakajmo predolgo s pozdravom, če druga oseba, ki naj bi po bontonu pozdravila prva, tega ne stori. Pozdrav po nekaj minutah, ko smo že vzpostavili očesni stik, ni najbolj zaželen. Nikoli ne moremo zgrešiti, če mi pozdravimo prvi. **Prijazen, razločen, vljuden in spoštljiv** pozdrav ob pravem času je včasih pomembnejši kot **vrstni red**.

Če se približamo skupini dveh ali več oseb, pozdravimo obe oz. vse. Ob ponovnih dnevniških srečanjih lahko uradni pozdrav tudi izpustimo, če z govornico telesa nakažemo pozdrav (očesni stik, nasmeh, rahel naklon glave, par besed ...). Če nismo prepričani, da je oseba to zaznala, raje še enkrat pozdravimo.

V vsakem primeru pa je treba **pozdrav tudi vrniti. Spoštljivo in razločno. Oseba, ki ji vrnete pozdrav, naj ve, da je bil namenjen njej.**

V poslovnem svetu se uporabljajo naslednji pozdravi (tudi v telefonski komunikaciji):

- dobro jutro (do 9.00 ure zjutraj);
- dober dan (od 8.00/9.00–18.00/20.00);
- dober večer – od popoldne do 00.00 (1.00);
- pozdravljeni (v kateri koli uri dneva).

Vsi preostali pozdravni nagovori, ki so v običajni rabi pri mladih, v poslovnem svetu niso priporočljivi in se jim je smiselno izogibati, posebej na uradnih poslovnih dogodkih.

Naslavljanje

V poslovnem svetu je še vedno v uporabi naslavljanje s pristavkom k imenu – gospa/gospod. Že nekaj časa velja, da se žensk, ki so starejše od 18 let, ne naslavlja več z gospodična, ampak z gospa, saj ni primerno poudarjati statusa ogovorjene osebe.

Tako je v slovenščini pravilno, da se uradno naslavlja:

- gospa Kovač, gospod Kovač ali gospa Marija Kovač, gospod Peter Kovač.

Pri naslavljanju predstavnic ženskega spola vedno uporabljamo naziv ženskega spola, sklanjamo pristavek k imenu (npr. gospa magistrica in ne gospa magister), priimka pa ne sklanjamo.

Če imajo osebe akademske nazive, jih nazivamo z njimi (inženir/inženirka, magister/magistrica, doktor/doktorica). Uradno nazivanje z akademskimi nazivi je:

- gospa magistrica Marija Kovač, gospod magister Kovač ali gospa doktorica Marija Kovač, gospod doktor Peter Kovač.

Sodobni poslovni bonton dopušča tudi opustitev gospa/gospod pred akademskimi nazivi. Ko naslavljam osebe na uradnih položajih, tudi velja, da uporabljamo jezikovno nevtraln naslavljanje. Nevtralni izrazi so: gospa/gospod, inženir/inženirka (bolj uporabljeno pri starejših generacijah), magister/magistrica, doktor/doktorica.

V položajih, povezanih z delovnim mestom – v podjetjih in uradnih ustanovah –, lahko uporabljamo tudi nazive, kot so: gospa direktorica/gospod direktor; gospa profesorica/gospod profesor; gospa učiteljica/gospod učitelj ... tako še vzgojiteljica/vzgojitelj, mojstrica/mojster, dekanja/dekan, rektorica/rektor, ravnateljica/ravnatelj ...

V državnih protokolih pa uporabljamo tudi naslavljanje z nazivom, ki je vezano na status. T. i.

Protokolarno dogovorjeni uradni nazivi osebe:

- Gospod župan/Gospa županja.
- Gospod predsednik/Gospa predsednica.
- Gospod veleposlanik/Gospa veleposlanica (v odsotnosti njegova ekselencija).

- Njegova ekselencija je naziv, ki v Sloveniji pripada tudi predsedniku države, parlamenta, vlade, ministru za zunanje zadeve (pri ministru za notranje zadeve in ministru za obrambo pa se bolj opušča in se uporablja le v pisni obliki).
- Vaše kraljevo veličanstvo (kraljice, kralji), visokost (princi, princeze).
- Eminenca (kardinali) ali celo vaša svetost (vrhovni verski voditelj).

Vse te nazive je treba pravilno uporabiti tudi v pisni obliki. Če smo prisotni na srečanjih na visoki državni ravni, takoj postanemo del protokola, ki je po navadi izjemno strog, kar pomeni, da nas bodo tisti, ki skrbijo za protokol, o vsem tudi podučili in nas na to pripravili.

Rokovanje

Rokovanje ima v poslovnem svetu prav posebno mesto. V starih časih je ponujena roka pomenila, da prihajamo z dobrimi nameni in da nimamo v njej skritega orožja oz. v znak sprave. Dober poslovni običaj se je ohranil tudi v današnjem času, saj se rokovanje v poslovnem svetu uporablja zelo pogosto, največkrat:

- ob srečanju ali predstavitvi – kot oblika pozdrava, dobrodošlica;
- med srečanjem – kot znak strinjanja oz. ob podpisih pogodb, dogovorov, sklenjenih poslov;
- ob slovesu – kot oblika pozdrava.

Dolgo je veljalo, da je **stisk roke vreden ravno toliko kot pisna pogodba** oz. jo je včasih celo nadomestilo, kar še vedno velja v nekaterih kulturnih okoljih za znak **trdnega dogovora in zaupanja**.

Glede na to, da gre **pri rokovanju za telesni stik** in s tem potencialno tudi poseg v intimni prostor druge osebe, je potrebno, da smo vljudni in takti ter da v njen prostor ne posežemo bolj, kot je potrebno. Pri tem je dobro vedeti, da imamo ljudje štiri področja distance, in sicer:

- **Intimni prostor** (0–45 cm oz. 50 cm) – to je področje, ki ga namenjeno tesnejšim stikom z osebami, ki so nam blizu. To je tudi prostor, v katerega naj ne bi posegali brez predhodnega dovoljenja osebe.

- **Osebni prostor** (45 cm oz. 50 cm–120 cm) – področje, namenjeno stikom z drugimi osebami, ki jih poznamo, v procesu komunikacije ena na ena, kamor uvrščamo tudi pozdravljanje, predstavljanje in rokovanje.
- **Socialni prostor** (120 cm–360 cm) – t. i. »poslovna cona«, področje druženja, sestankov, delovni prostor ...
- **Javni pas** (več kot 360 cm) – področje, ki je nekako vezano na dostopnost in ločevanje uradnega dela (nastopajoči ...) z množico (oder – občinstvo; koncerti, gledališke predstave, športne prireditve, uradni politični shodi ...).

Da bi se izognili zadregam ob rokovanju, poslovni bonton opredeljuje tudi to, kdo prvi ponudi roko. Tukaj je situacija ravno nasprotna kot pri pozdravu. Pri rokovanju naj vedno:

- višji po položaju ponudi roko nižjemu po položaju;
- ženska prva ponudi roko moškemu;
- starejši ponudi roko mlajšemu.

Na dogodkih, na katerih je več udeležениh, ki jih še ne poznamo, seveda ni vedno najlažje ugotoviti let, še posebej, če ljudi ne poznamo. Enako tudi vedno ne poznamo njihovega položaja, zato nam ne bo nihče zameril, če v takšnem primeru vljudno ponudimo roko prvi. ***Večja napaka je, če moški prvi ponudi roko ženski.*** V tem primeru bonton dovoljuje ženski, da roke ne ponudi, če ne želi.

Ne glede na to, ali se radi rokujemo ali ne, ***ponujeno roko vedno sprejmimo.*** Nevljudno in zelo neprijetno je, če pustimo, da ponujena roka obvisi v zraku. Kaj storiti, če smo mi v situaciji, ko naša ponujena roka ni bila sprejeta? Res je, da je situacija neprijetna, vendar najbolje storimo, ***da roko mirno umaknemo*** in se s tem ***ne obremenjujemo več.***

Druga dilema, ki se lahko pojavi, je, ***kako močno stisniti roko*** in ***koliko časa naj stisk roke traja.*** Stisk roke je nekakšna ***vizitka*** tistega, ki se rokuje. Izraža njegov oz. njen profesionalni odnos, samozavest in osebno kulturo. Glede na to, da si ljudje ***ustvarimo vtis o drugi osebi v prvih nekaj sekundah,*** ko se srečamo, je stisk roke lahko pomemben element, ki vpliva na vtis, ki si ga o nas ustvari naš sogovornik ali slušatelj. Pravilno se rokujemo tako, da stojimo nasproti sogovornika,

da ga lahko vidimo neposredno v obraz in da s svojo dlanjo pokrijemo njegovo dlan. Stisk naj bo **trden** in **zmerno močen, traja pa naj nekaj sekund**. Med rokovanjem **gledamo človeka v oči**. Izogibajmo se **ohlapnega rokovanja (mrzla riba)** ali **premočnega stiska roke**. Ravno tako ni primerno **vlečenje za roke** ali **močno stresanje**. Optimalna razdalja je takrat, ko ponujeno roko iztegnemo pod kotom približno 90°. Ko se rokujemo, pazimo, da nimamo **druge roke v žepu**. Enako se šteje kot zelo nespoštljivo, če držimo v **drugi roki cigareto**. Rokovanje v rokavicah se dovoljuje le ženskam. Moški morajo rokavice vedno sneti.

Pred rokovanjem je dobro preveriti, ali se oseba, s katero se želimo rokovati, lahko rokuje (desna roka zasedena, poškodovana ...). Rokujemo se **z desno roko**, razen če se druga stran zaradi kakšnega tehtnega razloga **ne more rokovati** z desno roko (npr. poškodba). Takrat lahko ponudimo tudi **levo roko**. Če oseba ne more sprejeti ponujene roke, zadošča tudi **rahel dotik**.

Če želite izmenjati poslovne vizitke, je po rokovanju pravi čas za to. S svojo in tujo poslovno vizitko ravnajte **spoštljivo**.

Pazimo, da se **ne rokujemo prek mize**. Tudi kadar že sedimo, pred rokovanjem **moški obvezno vstanejo**, medtem ko **ženskam to ni potrebno**. Kadar se približamo večji skupini ljudi in se **rokujemo z enim**, je vljudno, da na **enak način pozdravimo tudi druge**. Če je ljudi v družbi veliko, zadošča tudi, da **s pogledom zaobjamemo vse** in **jih prijazno pozdravimo**.

Če se poslovno odpravljate v tujo državo, se je dobro prej pozanimati glede običaja rokovanja v državi obiska. S poznavanjem in spoštovanjem kulturnih značilnosti ter pravil lepega vedenja države, v katero potujete, boste naredili najboljši vtis, ki pogosto vpliva tudi na to, kako bo potekala vsa nadaljnja komunikacija.

Predstavljanje

Predstavljanje oseb je še ena izmed »zahtevnih« situacij, ki so nam jo pravila poslovnega bontona zelo olajšala. Pri vrstnem redu predstavljanja velja, da vedno predstavimo:

- nižjega po položaju višjemu;
- moškega ženski;
- mlajšega starejšemu;

- prišleka navzočim in neznano osebo znancem.

Predstavitev je za komunikacijo izjemno pomembna, saj je bistveno učinkovitejša, če se sogovorniki med seboj poznajo, še posebej, če je na poslovnem sestanku prisotnih več oseb iz različnih organizacij. Seveda se takoj pojavi vprašanje, **kdo predstavlja**. Kadar je več prisotnih, člane svojih skupin predstavijo nadrejeni.

Nekaj dodatnih pravil pravilnega predstavljanja v poslovnem svetu (B. Košnik, 24 ur poslovnega bontona, str. 102):

- Vedno predstavimo podrejene nadrejenim (spol in starost zanemarimo).
- Svoje sodelavce predstavimo tujim poslovnim partnerjem in strankam.
- Vedno predstavimo novega sodelavca drugim sodelavcem (lepo je, da to naredi nadrejeni).
- Goste predstavimo gostitelju.
- V zaprtih okoljih je gostitelj dolžen predstaviti neznance.
- Če predstavimo poročni par, najprej napovemo ime soproge, nato moževo ime in skupni priimek.
- Če predstavljamo neporočen par, najprej predstavimo damo z imenom in s priimkom ter nato še gospoda.

Če ni nikogar, ki bi nas predstavil, se predstavimo sami. **Kako se predstavimo?**

Razločno in dovolj glasno povemo svoje **ime in priimek, naziv, podjetje**, lahko tudi svojo **vlogo v podjetju, projektu** in/ali **vlogo na dogodku**. (Npr. Sem Marija Kovač iz podjetja **Organizator, d. o. o.**, in na današnji konferenci skrbim za gradiva. Če boste kar koli glede tega potrebovali, se obrnite name.) Če predstavljamo eni osebi, je obvezen tudi očesni stik (približno 6–10 sekund).

Kadar se vam drugi predstavijo, si dobro **zapomnite ime**. Ob predstavitvi lahko v svojem nagovoru ali odzivu **sogovornikovo ime** tudi **ponovite**. Tako boste še okrepili **prvi stik**. Raziskave so pokazale, da smo ljudje bistveno bolj »navezani« **na svoje ime**, kot bi mislili, zato je občasna uporaba sogovornikovega imena med komunikacijo zelo zaželena. Če ste pozabili ime, se

opravičite in **prosite osebo, da ga ponovi**. Enako je priporočljivo, tudi če ste se z osebo že srečali, pa ste njeno ime pozabili. Tako uspešno presežemo past, v katero se ujamemo, ko neprestano razmišljamo o imenu osebe, ki smo ga pozabili, in nismo osredinjeni na pogovor.

Poleg osebnega stika pravila lepega vedenja veljajo tudi za vso **telefonsko** in **pisno komunikacijo**. V današnjem času velik del komunikacije poteka prek telefona. **Klasično pisno komuniciranje** je sicer še vedno prisotno, a ga vse bolj nadomešča komunikacija prek **elektronskih medijev**. Podjetja imajo po navadi oblikovane tudi **lastne kodekse komuniciranja**, ki so obvezni za vse zaposlene in ki zagotavljajo, da so vsi, ki prihajajo v stik s podjetjem, tudi primerno obravnavani. Za vse, ki tega nimajo, pa veljajo osnovna pravila poslovnega bontona za telefonsko in pisno komuniciranje:

Telefonska komunikacija

Ne glede na to, da komuniciramo prek telefona že skoraj več kot osebno in se nam zdi, da že vse obvladamo, je kultura komunikacije občasno na bistveno nižji ravni, kot določajo pravila poslovnega bontona. Nekaj nasvetov za profesionalno telefonsko komunikacijo:

- Dvignite slušalko, takoj ko zazvoni – odzivnost je v današnjih poslovnih krogih izjemno cenjena.
- Govorite neposredno v slušalko.
- Naj bo pozdrav prva beseda.
- Predstavite se (ne glede na to, ali kličete vi ali drugi kličejo vas).
 - **Če kličete vi:**
 - Zasebno: ime in priimek + razlog za klic.
 - Službeno: podjetje in oddelek, iz katerega kličete + ime in priimek + razlog za klic.
 - **Če ste klicani:**
 - Zasebno: zadostuje, da se oglasite z besedami, kot so: »halo«, »dober dan«, »prosim«.

- Službeno: povejte ime podjetja in/ali oddelka + ime in priimek (ali samo ime, če tako zahteva notranji protokol).
- Če se tisti, ki kliče, ne predstavi, ga vljudno vprašajte po imenu.
- Če ste poklicali napačno številko, se samo na kratko opravičite in se poslovite.
- Nagovarjajte z gospa/gospod, še posebej, če osebe ne poznate (veljajo ista pravila kot za osebni nagovor).
- Pozanimajte se, kaj tisti, ki kliče, želi – prisluhnite mu in ga ne prekinjajte.
- Bodite vljudni, pozitivno naravnani, prijazni, profesionalni; priporočljiv je »notranji nasmeh«; potrpežljivi morate biti tudi takrat, ko vas »prevezujejo« in se morate vedno znova predstaviti ter povedati razlog za klic.
- Na telefonski pogovor, ko kličete vi ali pričakujete dogovorjen klic, se vedno pripravite.
- Če je nasprotna stran »nesramna« ali nas žali, bonton dovoljuje, da prekinemo in odložimo slušalko.
- Sprejmite sporočilo, če ste prevzeli klic sodelavca, in »zagotovite«, da bo res poklical nazaj.

V nadaljevanju sledi nekaj situacij, ki se jih je treba v poslovni telefonski komunikaciji izogibati, in sicer:

- Ne pustite ljudi čakati pri telefonu (če je treba, tistemu, ki kliče, povejte razlog, da ne morete dati takoj informacije, ki jo želi, in kako dolgo bo trajalo). Ponudite mu možnost za povratni klic. Če obljubite povratni klic, VEDNO tudi pokličite nazaj.
- Izogibajte se odprtih telefonov, še posebej, če v prostoru niste sami.
- Nikoli ne jejte, ko telefonirate.
- Ne prevezujte tistega, ki kliče, z oddelka na oddelek.
- Ne telefonirajte hkrati z več strankami.
- Nikoli ne kličite med 22.00 in 8.00, razen v nujnih primerih.

- Enako ni priporočljivo klicati med kosilom (med 12.00 in 14.30 – odvisno od podjetja), razen če ste se predhodno tako dogovorili.

Ne glede na to, s kom ste v stiku, sta vljudnost in prijaznost nujni sestavini uspešne in učinkovite telefonske pa tudi pisne komunikacije – uporaba besed, kot so: prosim, hvala, oprostite ..., izraža našo raven komunikacije ter našo spoštljivost do sogovornika in sebe. Telefonska komunikacija naj bo primerna komunikacijskemu kanalu:

- Izbor besed – uporabljajte jasne besede, kratke, preproste in logično oblikovane stavke ... (ne preveč narečja).
- Hitrost govora – prilagoditev hitrosti govora osebi na drugi strani – počasi in jasno, tekoče.
- Glasnost govora – bolj kot glasnost govora je pomembno, da govorimo razločno in dovolj počasi, da nas druga stran lahko razume.
- Barva in ton glasu – zrcalita našo osebnost (dolgočasno/energično).
- Prava drža – dihanje je zelo pomembno, saj zasoplost in prekinjanje toka besed nista priporočljiva.
- Prvi vtis – pomemben tudi v telefonski komunikaciji.

Pisna komunikacija

Vsako pisno sporočilo je naše zrcalo, naša vizitka, zato je pomembno, kakšen vtis bomo naredili. Kadar pišete lastnoročno, vedno pišite čitljivo. Na prejeta sporočila, posebej še na tista pomembnejša, vedno odgovorite, čeprav samo s kratkim stavkom. Tako boste pošiljatelju povratno sporočili, da ste sporočilo sprejeli. Glede na to, da s poslovno pisno komunikacijo predstavljate tudi podjetje, je pomembno, da:

- je sporočilo **profesionalno** (včasih lahko uporabite predloge, ki so že vnaprej pripravljene v podjetju), **vljudno, pozitivno naravnano in prijazno** (tudi ugovor in reklamacija sta lahko prijazna in pozitivno naravnana); v poslovni komunikaciji ni prostora za nesramnost;
- uporabljate **jezik, primeren za poslovna sporočila**, pri čemer naj bodo upoštevana **pravopisna in slovnična pravila**;

- **sporočilo nima tipkarskih napak**, zato ponovno preberite sporočilo, preden ga odpošljete;
- da je **opremljeno z vsemi obveznimi sestavinami** (naslovnik, nagovor, tema sporočila, datum pošiljanja, pošiljatelj);
- uporabite vse **ustrezne nagovore in naslavljanje** (veljajo pravila osebnega nagovora in naslavljanja);
- je sporočilo čim bolj **jasno, kratko in jedrnato** (posebej komunikacija prek elektronske pošte ni primerna za dolga sporočila).

Komunikacija prek elektronske pošte ni poligon brez pravil. Tudi tu je treba upoštevati pravila bontona (in zakonskih določil) za elektronsko komunikacijo:

- Pravopisna in slovnična pravila veljajo tudi za elektronsko komunikacijo.
- Smo skrbnik seznama – imenik elektronskih naslovov (»mailing lista«) (Zakon o varovanju osebnih podatkov) – nedopustno je posredovanje tujih elektronskih naslovov brez soglasja.
- V elektronski pošti poslovnega značaja ni prostora za neprimerne šale in slikovno gradivo.
- Čeprav so sporočila velikokrat izjemno kratka, ne smemo izpustiti nagovora naslovniku sporočila in podpisa pošiljatelja.

V pisni komunikaciji, s katero ste pridobili samo ime in priimek, se včasih zgodi, da imajo osebe moškega in ženskega spola enako ime (npr. Vasja, Rene ...). V takšnih primerih vedno preverite, ali je oseba ženskega ali moškega spola, da boste uporabili ustrezen nagovor.

6.3 Pasti - kaj je zaželeno in česa se izogibam

Vsakodnevno nas v različnih poslovnih situacijah čaka veliko izzivov, tudi s področja lepega vedenja. Omenili bomo le nekatere, ki se pogosto pojavljajo in ki vržejo slabo luč na tistega, ki se z izzivi neustrezno spopada, saj odražajo nespoštovanje do drugih udeležencev v situacijah.

»Mobilni telefon« v vsakem trenutku in vsepovsod

Mobilni telefoni so v našo medsebojno komunikacijo in življenjski slog vsekakor prinesli pravo revolucijo. Po eni strani so skoraj popolnoma izbrisali meje dosegljivosti, po drugi pa so nas »zasvojili«, saj si kar ne moremo predstavljati, da bi sploh kam lahko šli brez telefona. Tako lahko tudi pretiravamo in **uporabljamo telefon tudi na mestih, na katera ne sodi**. Zato mobilni telefon pred udeležbo na poslovnem sestanku, konferenci ali na drugem poslovno-družabnem dogodku **izklopite** ali vsaj **vklopite tihi način delovanja** in ga **pospravite iz vidnega polja**. Ni pa problematično samo zvonjenje, ki zmoti dogodek v nepravem trenutku, ampak je **zelo nevljudno brskati po telefonu tudi med pogovorom, sestankom, predstavitvijo, poslovnim kosilom ali drugim poslovnim dogodkom**. Če pričakujete nujen telefonski klic, pred sestankom to povejte sogovornikom, da bodo razumeli, ko se boste morali javiti na telefon. Ob prejemu klica **zapustite prostor** in **opravite pogovor**, tako da ne boste motili dogodka.

Zelo neprimerno je tudi **»bahanje« z najsodobnejšimi telefonskimi aparati uglednih znamk**. Za oboje v poslovnem svetu ni prostora.

»Zamujanje«

Točnost je v poslovnem svetu **vrlina**, saj ustvarja **zaupanje v zanesljivost in profesionalnost**. Velja, da se držimo **dogovorjenih časovnih terminov**. **Zamujanje** v kakršni koli obliki **nakazuje na nespoštovanje**, in tega se v poslovnem svetu **ne tolerira**. Seveda ne govorimo o zamudi, ki je nastala zaradi opravičenega razloga (na primer višje sile), ampak o stalnem zamujanju, ki je pri nekaterih nekaj povsem običajnega. **Opravičevanje in izmišljevanje zgodbic ne sodi v resno poslovno okolje**. Vsekakor je prav, da če vidimo, da bomo zamudili, **o tem obvestimo organizatorja dogodka oz. gostitelja, na kratko pojasnimo razlog zamude in se opravičimo**.

Če se je zamuda vseeno zgodila in prispemo na dogodek prej **kot v 20 minutah** od začetka poslovnega sestanka, je pomembno, da se kar se da **neopazno vključimo** v dogajanje. Pred prostorom, v katerem se srečanje odvija, **slečemo vrhnja oblačila, snamemo rokavice in pred vrati pustimo vse odvečne predmete**. Če ni pred prostorom nikogar, po tiho vstopimo v prostor in **sedemo na prvo prosto mesto. Nikoli ne trkamo**. Če je pred prostorom poslovna sekretarka, nas bo verjetno ona pospremila v prostor in nas odpeljala do prostega mesta. Pomembno je, da **ne motimo dogajanja**, a hkrati pokažemo, da nam ni vseeno, ker smo zamudili. Če na sestanek

zamuje **več kot 20 minut**, pa **ne hodimo v prostor za sestanek**, razen če je **tematika, ki jo moramo predstaviti za sestanek, izjemnega pomena**.

Čeprav je točnost izjemno cenjena, pa velja nekaj odstopanj za posamezne poslovne situacije:

- **Popolno točnost zahtevajo:**
 - sestanki (notranji in zunanji), tiskovne konference, razgovori za službo, obiski in sestanki pri najvišjih predstavnikih oblasti;
 - gledališke predstave, opere, koncerti in druge kulturne prireditve;
 - večerje na domu z gosti iz poslovnega sveta.
- **Dovoljena nekajminutna zamuda:**
 - kongresi in konference;
 - odprtja prireditev, dogodkov;
 - poslovna kosila in večerje, slavnostne večerje, koktajli.
- **Dovoljena do 20-minutna zamuda:**
 - banketi in sprejemi.

Zanimivo pa je, da tudi pred dogovorjenim časovnim terminom ne prihajamo na poslovne dogodke. **Po bontonu je predčasen prihod skoraj hujši prekršek kot krajša zamuda**. Če smo prispeli prej, si raje vzemimo še nekaj časa zase, se v miru pripravimo na dogodek in potem ob dogovorjenem terminu pridemo na dogodek.

»Prepovedane teme«

Včasih je meja med poslovnim in osebnim razgovorom zelo tanka. Posel delamo predvsem ljudje in zato večkrat beseda nanese na popolnoma zasebne tematike. Zato je treba vedeti, katere teme niso primerne za pogovore in katerih vprašanj ne zastavljamo. Izogibati se moramo pretirani **klepetavosti** in **opravljanju**. Tabu teme so: **denarne zadeve, politika, vera, intimne zadeve, zdravje**.

Nezaželeni so tudi pretirano ***hvaljenje, koketiranje, prilizovanje*** in ***dotikanje***. Enako v poslovno-zasebne pogovore ne sodijo ***kletvice, neokusne šale, skakanje v besedo, dvig glasu ali pretirano šepetanje***. Izogibajmo se tudi t. i. »neugodnih« vprašanj, kot so ***pretirana osebna vprašanja in vprašanja o družinskih članih ter vprašanja o lastnini***. Veliko priporočljivejše teme pogovora so skupna zanimanja ali konjički.

Bonton velja za pomemben element v vsakem odnosu. Res pa je, da se »pravila« od situacije do situacije razlikujejo – enako velja tudi za razlike v percepciji posameznih generacij o tem, kaj velja za sprejemljivo v tisti okolici/družbi in česa se ne priporoča.

Pri vsakokratnem poslovnem komuniciranju se moramo zavedati, da poleg sebe v prvi vrsti predstavljamo podjetje in tako vplivamo tudi na njegov ugled. Zato je tudi prav, da se vedemo tako, da izžarevamo vrednote podjetja.

7 Upravljanje s seboj

»Znanje je bogastvo, ki vam ga ne morejo vzeti.«

Pojem upravljanja s seboj se v zadnjem času veliko uporablja in izhaja iz angleške besede **self-management**. Glede na to, da gre za delo z osebo, bi bil mogoče boljši izraz **ravnanje s seboj**. A v tem primeru govorimo o spletu notranjih in zunanjih dejavnikov ter kvalitet, s katerimi upravljamo.

Kaj v bistvu pomeni, da upravljam s seboj? Po definiciji pomeni, da upravljamo s seboj takrat, ko **prevzamemo popolno odgovornost za svoje vedenje in dobro počutje**, in sicer za **zunanje delovanje** in tudi za **notranja stanja**. Za uspeh našega delovanja so pomembna **NOTRANJA STANJA**. Ne moremo spremeniti **DEJSTEV**, lahko pa **SPREMENIMO SVOJ ODNOS** do njih. Isto situacijo lahko pogledamo **z več aspektov in različno naravnostjo**. Od našega pogleda bo odvisno, ali nam bo določena situacija **posrkala energijo in nam vzela upanje** ali nam bo **dala polet, nas navdušila in nas napolnila z energijo**. Ko enkrat spremenimo svoj odnos do situacije, se začnejo dogajati spremembe tudi v naših notranjih stanjih.

Vse se začne **v naših mislih**. Posamezne misli v nas vzbudijo **čustva in občutke**, ki močno vplivajo na naša **notranja stanja**. Če se nam v možganih »sprehajajo« temne misli, se nam sigurno ne bodo vzbudila pozitivna čustva in prijetni občutki. Posledično temu nam bo upadla energija in najverjetneje tudi naše vedenje in delovanje ne bosta na visoki ravni. Velika verjetnost je, da tudi sporazumevanje z drugimi ne bo tako uspešno in učinkovito.

Enako velja obratno. **Pozitivna, navdušujoča misel vzbudi radostna čustva in prijetne občutke, dvigne se nam energija in polni smo zagona za delo.**

Iz tega je lepo razvidno, da imajo naše misli veliko moč. **Že z njihovo izbiro lahko vplivamo na naša notranja stanja, nivo energije, ki jo bomo imeli, ter posledično na celotno naše vedenje in delovanje.** Sliši se sicer zelo preprosto, a ni nujno, da je tako. Po nekaterih podatkih nas dnevno prešine tudi do 70.000 misli. **Možnosti, da vedno znova izberemo tvorne in pozitivne, so verjetne le takrat, če smo v »dobri koži«, kar pomeni, da smo zdravi, vitalni, se dobro počutimo, imamo**

visok nivo energije in smo pozitivno naravnani – kratka smo v dobri formi oz. psihofizični kondiciji.

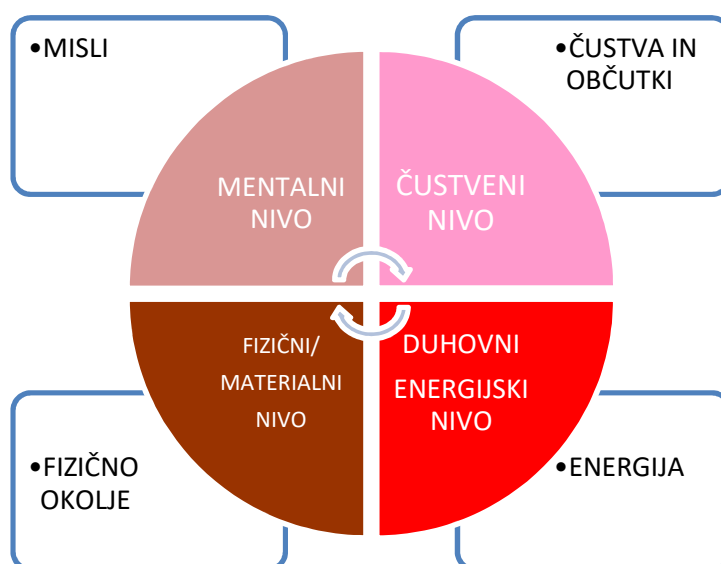
Ena pot do tega stanja je, da skrbimo za svoja notranja stanja s pomočjo izbire misli; druga, da skrbimo tudi za svoje telo in s tem povratno vplivamo na notranja stanja. Če želimo imeti bolj ***pozitivne misli***, je dobro, da smo ***v boljši formi***, saj smo takrat ***močnejši, počutimo se trdnejše*** in smo ***odpornejši na stres. Naša samopodoba je boljša*** in ***misli***, ki se nam pojavijo, so bolj ***tvorne in prijetnejše***.

»Obstajajo trije tipi posameznikov:

- ***TISTI, ki naredijo, da se stvari zgodijo;***
- ***TISTI, ki gledajo stvari, ki se dogajajo;***
- ***TISTI, ki so presenečeni nad tem, kar se dogaja:
Kam uvrščamo sebe?»***

Moja psihofizična kondicija - moja odgovornost

Nihče drug ni dolžan skrbeti za našo psihofizično kondicijo, kot mi sami. Čeprav ta resnica ni najprijaznejša, saj nam v roke podaja **odgovornost za svoje življenje**, pa je tudi **spodbudna**, saj smo mi tisti, ki lahko v vsakem trenutku sprejmemo odločitve, da začnemo živeti drugače. Na naše zdravje, vitalnost in kakovost življenja vplivajo misli, ki jih gojimo, naša čustva in občutki, nivo naše energije in stanje našega fizičnega telesa in našega materialnega sveta. Če želimo dvigniti svojo **kakovost življenja**, je **aktiven prevzem popolne odgovornosti za svoje življenje in svoje odločitve** na vseh nivojih, nujen.



Slika 5: Štiri ravni človekovega delovanja

Kako lahko prevzamemo odgovornost za svoje misli? Na porajanje misli res nimamo nujno vpliva. Veliko jih pride iz naše podzavesti. Vendar je **naša izbira**, ali bomo misli, ki se je porodila, **dali moč** s tem, ko jo bomo **razvijali naprej**, ali ji bomo **moč odvzeli**, ko se z njo ne bomo ukvarjali in **pustili, da izzveni**. Mi smo tisti, ki izbiramo, s katero mislijo se bomo ukvarjali, ji dali pomen in moč, da se uresniči v življenju. **Istčasno sta izbira misli in naš notranji dialog pomembna tudi zato, ker posledično pritegneta še več podobnih misli.**

Enako sprejmemo **odgovornost za naša čustva**, tako da **jih izrazimo na najbolj primeren način** in **izberemo, katerim čustvom in občutkom bomo namenjali več časa ter jih krepili.**

Tretji nivo, ki je zelo pomemben, je **naša energija** v kateri koli obliki. Skrb zanjo nam omogoča, da jo imamo vedno dovolj in lahko delujemo optimalno. Dobro moramo poznati naše t. i. **»požiralce energije«**. To so situacije ali osebe, v katerih prisotnosti nam **energija odteka**. Ko jih spoznamo, lahko poskrbimo, da **odtekanje energije preprečimo oz. zmanjšamo na minimum**. Enako pa z dobrim poznavanjem sebe, vemo tudi to, kaj so naši **»polnilci baterij«**, **katere situacije nas navdihujejo, dvigujejo energijo in družba katerih ljudi je za nas dobra**.

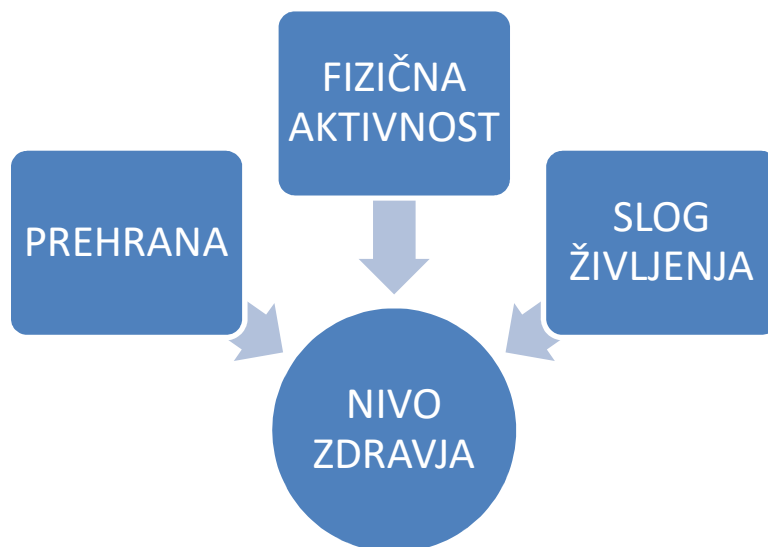
Četrty nivo je t. i. fizični/materialni nivo. Skrb zase, za svoje telo in svoje fizično okolje. Urejeno fizično okolje pomaga k boljši psihofizični kondiciji, saj vpliva povratno na vsem nivoju.

V urejenem okolju se bolje počutimo, imamo več energije, prijetnejše občutke, smo bolj zadovoljni, radostni, naše misli so jasnejše.

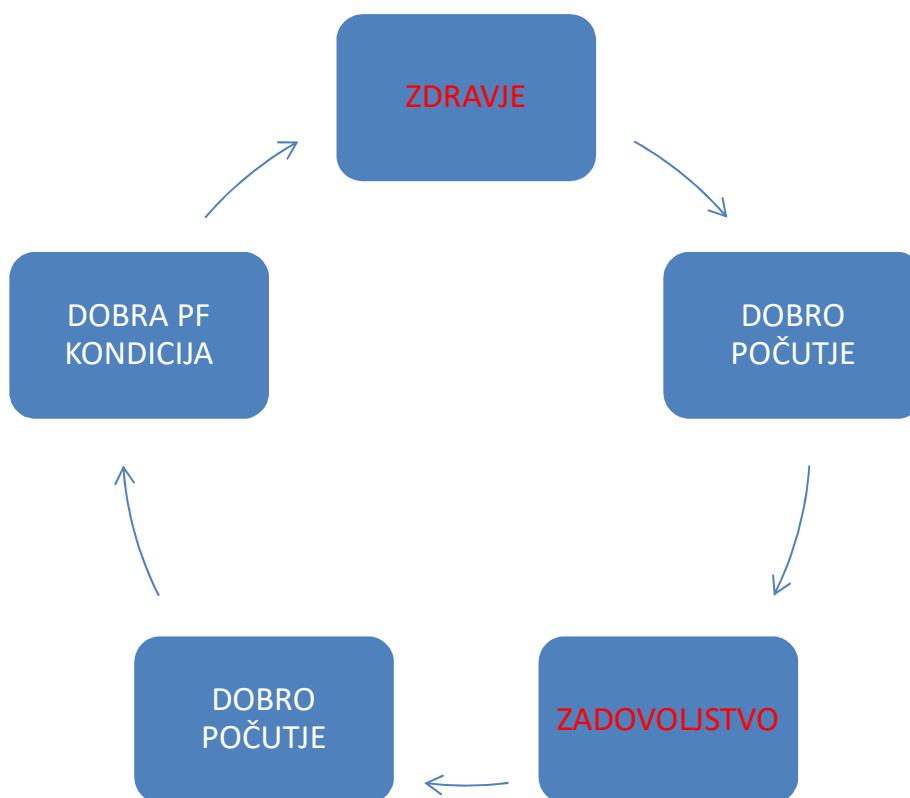
KAKO DO USTREZNE PSIHOFIZIČNE KONDICIJE?

Naša najbolj **osnovna odgovornost** je **skrb za zdravje**. Pomembni vidiki, ki vplivajo na naš nivo zdravja, so **naša prehrana, fizična aktivnost in naš življenjski slog**. K dvigu naše forme bodo zelo pozitivno prispevali:

- zdrava in uravnotežena prehrana, ki ustreza potrebam našega organizma;
- pitje zadostne količine sveže vode;
- redna telesna aktivnost;
- gibanje na svežem zraku;
- uravnotežen čas, namenjen delu in razvedrilu;
- zadostna količina spanja, počitka, zabave;
- redno izvajanje telesnih vaj, vaj za sproščanje;
- vsakodnevna sprostitev in mirno dihanje;
- izogibanje prevelikim količinam nikotina, alkohola in kofeina;
- ohranitev odprtega in pozitivnega odnosa do sebe, ljudi in do sveta;
- izogibanje stresu;
- nadzor nad svojim razpoloženjem, svojimi mislimi, kakovostnimi odnosi ...



Slika 6: Ključna področja, ki vplivajo na nivo zdravja posameznika



Slika 7: KROG krepitev zdravja, dobrega počutja, zadovoljstva in PF kondicije

Trdno zdravje pozitivno vpliva na dobro počutje, ki vzbuja zadovoljstvo. Ko smo zadovoljni, se dobro počutimo, dvigne se nam raven energije in krepi dobro psihofizično kondicijo, ki ima pozitiven učinek na zdravje. Smo na pozitivnem ciklu in naša forma se zvišuje.

Drugi del skrbi za svojo psihofizično kondicijo je vezan na upravljanje s svojo energijo. Ali ste se že kdaj vprašali:

- Kakšna je moja raven energije?
- Kateri so moji »polnilci«?
- Kje mi energija odteka?
- Kako z njo upravljam?

Za boljše **upravljanje z energijo** se je treba soočiti s svojimi največjimi **potrošniki energije**. Ne glede na to, da so situacije in odnosi, kjer nam odteka največ energije zelo individualna stvar, pa je nekaj generalnih situacij, ki nam srkajo energijo:

- vse naše nerešene zadeve, odlašanje, sprenevedanje in zanikanje;
- nejasnosti;
- odločitve, ki jih ne sprejemamo;
- odnosi, ki temeljijo na strahu, nas izčrpavajo;
- nespoštovanje svojih meja, pretiravanje;
- nezadostna skrb za svoje fizično telo;
- nižja, nemirna čustva, konflikti – tudi notranji...

Del časa je treba nameniti odpravljanju vzrokov za odtekanje energije in vzpostavljanju okolja ter način delovanja in vedenja, ki bo omogočal kakovostne odnose.

7.1 Skrb za čas in energijo

Sindrom kroničnega pomanjkanja časa je ena izmed značilnosti današnjih dni. S to ugotovitvijo se večina ljudi strinja. Poglejmo rek, ki je znan kot **»PARADOKS ČASA«** in ki pravi: **»Malo ljudi ima dovolj časa, a vendar ima vsakdo na voljo skoraj ves čas, kar ga obstaja.«** Priznati je treba, da držimo. Vsak dan imamo na voljo natanko 86.400 sekund. Velikokrat slišimo, da bi če bi imeli več denarja, že vedeli, kako ga vložiti, da bi ga oplemenitili. Kako pa se izkažemo kot investitorji bogastva časa? Ste se že kdaj vprašali, ali svoj čas spoštujete? Je vaš prijatelj? Ste skrbni gospodar svojega časa? Ali ga mogoče po nepotrebnem »zapravljate«? Mogoče čas upravlja vas in vam on gospodari?

Na učinkovito upravljanje s časom ima izjemno velik vpliv ravno **naš odnos do časa**. Vse premalokrat razmišljamo, kakšen je v resnici naš odnos do časa. Skoraj vsi bi se strinjali, da ga imamo bistveno premalo za vse, kar moramo ali kar bi želeli storiti.

Če želimo živeti manj stresno, delovati uspešneje in učinkoviteje, so zgornja vprašanja prvi korak, da začnemo izkoriščati **naravno dobrino, ki nam je vsem enako dosegljiva**. Poleg teh vprašanj se je dobro vprašati tudi: »Kaj pa čas drugih? Kakšen je naš odnos do časa naših domačih, prijateljev in sodelavcev?« Kako delujemo takrat? Kakšno sporočilo jim z našim vedenjem pošiljamo? Jih spodbujamo, da postanejo učinkoviti tudi oni, ali jih pri tem celo onemogočamo? **Naša osebna in poslovna učinkovitost je v veliki večini odvisna od naše zmožnosti upravljati svoje aktivnosti znotraj časovnega okvira, ki nam je na voljo in od našega odnosa do časa.**

Kaj obvladovanje časa pomeni in ali sploh lahko čas obvladujemo? Lahko bi rekli, da časa praktično ni treba obvladovati, saj je zanj poskrbela narava. Lahko pa največ naredimo z **vođenjem in upravljanjem samega sebe in svojih aktivnosti** v času, ki nam je na voljo. Torej bi lahko rekli, da je izraz obvladovanje časa prisposoba za procese, protokole, nabor strategij in aktivnosti ter orodij, ki jih posamezniki ali organizacije uporabljajo, da izvedejo potrebne aktivnosti v najkrajšem mogočem času. Ker izraz zaokroža celotno filozofijo, ga bomo uporabljali tudi v nadaljevanju.

V literaturi se srečujemo z izrazi, kot so upravljanje s časom, optimalno izkoriščanje časa, obvladovanje časa, načrtovanje časa ipd. Ne glede na to, kateri izraz je avtorjem bližji, imajo

ugotovitve avtorjev nekaj skupnih točk. Lahko bi rekli, da vse strategije in tehnike na svoj način obravnavajo 9 osnovnih korakov obvladovanja časa:

1. pregled lastne izrabe časa;
2. določanje delovnih vzorcev in krivulje zmogljivosti;
3. analiziranje naše vizije in ciljev;
4. opredelitev prioritet;
5. razčlenjevanje nalog – seznam;
6. opredelitev prioritet;
7. odločitev opravim sam/delegiram;
8. umestitev nalog v časovne okvire – izbira orodja za načrtovanje;
9. izvajanje in spremljanje (evalvacija).

Proces se začne takrat, ko sprejmemo **odgovornost** in preidemo iz **reaktivnega delovanja**, ko se samo odzivamo na dogajanje in čakamo, kaj bodo situacije od nas zahtevale, v **proaktivno delovanje**, ko načrtujemo svoje aktivnosti in s tem poskušamo najboljše izkoristiti dan. Zelo pomemben predkorak je ravno **odločitev** in **zavezanost**, da želimo **obvladovati čas**.

Za uspešno usvojitev te veščine je pomembno v prvi vrsti, da **verjamemo, da smo svoj čas dejansko sposobni obvladovati**, si to **želeti** in **si postaviti kot cilj**. Ljudje zmoremo obvladovati različne stvari in situacije, zato ni ovir, razen naših misli, ki bi nam onemogočile, da usvojimo tudi to kompetenco. Nekateri posamezniki so sicer že po naravi bolj organizirani. Kaj pa če mi to nismo? Dobro je vedeti, da se **učinkovitega upravljanja naših aktivnosti da naučiti**.

Pregled lastne izrabe časa

Prvi korak za dobro obvladovanje časa je, da vemo, kako sploh v tem trenutku delujemo. **Analiza obstoječega načina delovanja** in zaznava t. i. »**kradljivcev**« časa, ki vplivajo na to, da smo neučinkoviti, je nujno potrebna aktivnost, preden se lotimo načrtovanja.

Analizo opravimo tako, da pripravimo podroben pregled:

- čemu namenjamo največ časa,
- koliko ga potrebujemo za izvedbo posamezne aktivnosti oz. opravila,

- kdaj smo najbolj učinkoviti,
- kako pomembne so aktivnosti, ki jih opravljamo – ali se ukvarjamo s pomembnimi ali z nepomembnimi opravili?

Če ne vemo, kam nam čas odteka, ga bomo težko prihranili in koristneje uporabili. Dostikrat imamo občutek, kje smo izgubili največ časa, a ko resnično naredimo analizo, smo nemalokrat presenečeni, da nam čas dejansko odteka nekje drugje. Zelo pogosti primeri zapravljanja časa so (Keenan, 1996, 6):

- dvakrat opravimo isto stvar, ker smo prvič nekaj pozabili;
- končamo samo polovico načrtovanih dnevnih opravil, ne da bi vedeli, zakaj;
- sprašujemo se, kam neki je izginil dobršen del dneva;
- opazujemo, kako se neusmiljeno daljša spisek »narediti«;
- opazujemo, kako se nam na mizi kopičijo »nerešene zadeve«;
- ne moremo najti pravega dokumenta, ko ga potrebujemo;
- stvari iščemo tam, kjer jih ni, ker smo pozabili, da smo jih spravili nekam drugam.

Če želimo imeti jasno sliko, je treba:

- natančno spremljati svoj tipičen dan v 15-minutnih intervalih;
- zapisovati opravila in porabo časa
- analizirati čas.

Primer: Dnevnik spremljanja tipičnega delovnega dne

Obdobje	Opravilo – aktivnost	Poraba časa	Ocena pomembnosti
8.00	jutranja kava in pregled elektronske pošte	10 minut	pomembno
	odgovor na elektronsko pošto	5 minut	
8.15	priprava na sestanek in odhod na sestanek	15 minut	pomembno

8.30	redni jutranji sestanek – zamuda	15 minut – 5 minut	pomembno
8.45	redni jutranji sestanek – nadaljevanje	15 minut	
9.00	priprava komentarja na predlog o dopolnitvi projekta – prejel/-a telefonski klic	15 minut 8 minut	Nujno

...

Spremljani časovni okvir je dokaj ozek, saj vemo, da je izjemno veliko opravil, ki trajajo več, kot 15 minut. V dnevnik jih zabeležimo ponovno v naslednje časovno obdobje toliko časa, kot je opravilo ali aktivnost trajala.

Zakaj gledamo 15-minutni časovni okvir? Verjamem, da se večjih opravil in izgub časa vsi zavedamo. Velikokrat pa so glavni problem ravno tisti manjši, na prvi pogled povsem zanemarljivi, ki pa se skozi dan seštevajo.

Na koncu dneva poskušamo »**kritično**« **oceniti**, ali je bila aktivnost **pomembna/nepomembna** in ali je bila **nujna/ne nujna**. Kot kriterij za to, ali je neka aktivnost – opravilo pomembno oz. nujno, naj bo njihov vpliv na doseganje postavljenih ciljev.

Za pregled tipičnega tedna enako spremljamo in vodimo **dnevnik za celoten teden** – vse delovne dni. Zabeležimo si vse dogodke, vključno z vsemi prekinitvami – motnjami in ovirami. S pomočjo tega bomo lahko bolje identificirali t. i. »kradljivce časa« in možnosti za izboljšave. **Kdo so t. i. »kradljivci časa«?**

V to skupino uvrščamo **vse motnje**, ki nas ovirajo, da zastavljeno aktivnost oz. opravilo nismo mogli nemoteno izvajati. Obstaja pester nabor potencialnih motenj. Najbolj tipične so:

- telefonski klic, sms-sporočilo, elektronska pošta;
- elektronski mediji;
- obisk sodelavca, stranke;
- zamude pri začetkih sestankov;
- drugo nujno ali prijetnejše opravilo;

- druge motnje iz okolja;
- neurejeno delovno okolje
- slaba priprava na delo;
- ...

Motnje ne postanejo »kradljivci časa« takrat, ko se pojavijo, ampak ko se mi odzovemo in prekinemo načrtovano delo. To je dobra novica, saj bodo motnje in potencialne prekinitve vedno obstajale. Od **naše samodiscipline in organiziranosti** je odvisno, ali jim **bomo mi dodelili prioriteto**. Vemo, da nekaterih motenj ne moremo preprečiti. Večji del pa jih lahko z **boljšo samoorganiziranostjo** ali s tem, da v pravem trenutku in na prav način – odločno, a še vedno prijazno, **postavimo meje in rečemo NE** vsem tistim, ki v tistem trenutku želijo **naš čas in našo pozornost**.

Niso samo »kradljivci časa« potencial za izboljšave. Obstajajo tudi drugi, kot sta npr.:

- **združevanje aktivnosti, ki se nanašajo na isto vsebino ali projekt, v skupni časovni okvir**; vsi vemo, da priprava na delo in miselna naravnost vzameta določen čas in energijo, zato je pomembno, da, ko to dosežemo, izkoristimo našo koncentracijo in miselno naravnost čim bolj učinkovito; to pomeni, da je včasih bolj smiselno 8 ur dela za konkreten projekt (posebej za zahtevne vsebine) v enem dnevu kot razdrobljeno 8 ur prek celotnega tedna ali vsaj v 2 večja sklopa;
- **izkoriščanje poznavanja lastne krivulje delovne učinkovitosti**; to pomeni, da spremljamo, kdaj smo mentalno bolj pripravljeni, bolj ustvarjalni in zbrani oz. kdaj je primernejši čas za bolj rutinska opravila, opravila, ki zahtevajo več gibanja ...

Obstajajo aktivnosti, za katere je praktično vseeno v kakšni dinamiki se izvajajo, vendar so še vedno zelo pomembne, ne zahtevajo pa dolgotrajnejše priprave. Te lahko opravljamo tudi v t. i. časovnih luknjah, ko imamo nekaj časa med večjimi sklopi opravil.

Načrtovanje časa – načrtovanje aktivnosti

Načrtovanje časa pomeni dejansko **načrtovanje aktivnosti**. To je proces, ki obsega dolgoročno (3–5-letno) načrtovanje aktivnosti in tudi načrtovanje aktivnost v krajšem obdobju (leto, mesec, teden, dan). Tako imenovano dnevno načrtovanje je osnova za obvladovanje časa. Ob tem je

pomembno, da znamo dobro oceniti, koliko časa določena aktivnost dejansko zahteva in kakšna je prioriteta posamezne aktivnosti.

Glavna usmeritev, od katere je odvisen uspeh našega načrtovanja, je naša naravnost, da smo pri načrtovanju **realni**. Cilji, ki si jih postavimo, morajo biti **realno dosegljivi**. Ne glede na to, kako zelo si želimo v posamezen časovni okvir uvrstiti čim več aktivnosti in opravil, nam tukaj spoštovanje reka **manj je več**, vsaj na začetku, ko naše ocene časa potrebnega za izvedbo še niso najbolj točne, prinesejo najboljše rezultate in krepijo motivacijo.

Pri načrtovanju ne smemo pozabiti, da si rezerviramo tudi miren čas zase. To je čas, ko nas ne bo nihče motil. Pri načrtovanju upoštevamo načelo pisnosti. Vsak naš načrt tudi zapišemo in nam služi kot opomnik pri izvajanju in spremljanju ter nam omogoča:

- preglednost;
- razbremenitev spomina;
- moč samomotivacije;
- ohranjanje koncentracije in fokusa;
- kontrolo dnevnih rezultatov;
- pridobiti občutek o času – identifikacijo kradljivcev časa;
- avtomatični zapisi o opravljenem delu – dokumentirano, kar lahko vedno uporabimo tudi za pripravo poročil.

Za uspešno načrtovanje je pomembno, **da večje, kompleksnejše projekte, aktivnosti in naloge, razčlenimo na posamezne manjše elemente**. Medtem ko v letni načrt umestimo in označimo obdobje za celotne projekte, aktivnosti, naloge, se s tem, ko ožamo obdobje, ki ga načrtujemo mesec/teden/dan, tudi naloge natančneje opredelijo in razstavijo na osnovne aktivnosti.

Izbor dnevnih ciljev, nalog, aktivnosti, opravil iz tedenskega/mesečnega načrta opremimo z grobo oceno časa za izvedbo (realno). Tako lahko posamezne aktivnosti uvrstimo v kategorije:

- **stalne obveznosti** – se ponavljajo dnevno, tedensko, ob določenih dnevih (npr. vsak ponedeljek, vsako drugo sredo ...);
- **enkratne naloge** (vezane na posamezen projekt ali enkratno aktivnost ...);
- **telefonski pogovori in pisna komunikacija**;

- sestanki in
- drugi dogodki.

Dobri vodje si poleg »*tihih ur*« – ko niso na voljo drugim, načrtujejo tudi čas, ko bodo na voljo preostalim – t. i. *čas »odprtih vrat«*.

Zakaj je *dnevni načrt* tako pomemben? *Dnevni načrt predstavlja najmanjšo in pregledno enoto*. Vsak dan se začne znova in ga lahko sprotno korigiramo. Omogoča nam *obvladovanje dnevnih potekov*, s tem pa lahko *obvladujemo tudi daljša obdobja*.

Kako pripravimo dnevni načrt? Za dnevni načrt je pomembno, da:

1. izberemo najpomembnejšo aktivnost;
2. ocenimo potreben čas za izvedbo;
3. opredelimo, kdaj v delovnem času je najprimernejši čas za izvedbo tega (od naših zmogljivosti in predvidenih motenj);
4. umestimo aktivnost v dnevni koledar – rezerviramo čas;
5. postopek ponavljamo toliko časa, da je približno 45–60 % delovnega časa zasedenega; pomembno je, da si aktivnosti ne sledijo takoj ena za drugo, da imamo še nekaj »mrtvega časa«, ki nam služi kot varovalo ob morebitnih motnjah ali slabši oceni potrebnega časa.

Ko načrtujemo aktivnosti, ne smemo pozabiti rezervirati tudi čas za načrtovanje:

- dnevni načrt – 8 minut;
- tedenski načrt 20–30 minut;
- mesečni načrt do 2 uri;
- letni načrt (v okviru letnega planiranja je odvisen od števila in zahtevnosti zastavljenih letnih ciljev).

Več kot 60 % časa si ob načrtovanju ni smotrno zapolniti: Če uspemo prej opraviti načrtovano aktivnost in smo se že tudi regenerirali, imamo še vedno možnost, da izberemo naslednjo aktivnost iz prioriteteznega seznama.

Postavljanje prioritet

Pomembna komponenta v procesu obvladovanja časa je ustrezno **postavljanje prioritet**. Dostikrat se pojavi dilema, kaj storiti najprej – ali **nujne stvari** ali **pomembne stvari**? **Pogosto nas celo zapelje, da rajši izvajamo tisto, kar znamo in nam je udobno, kot tisto, kar je potrebno.**

Kriteriji, katere aktivnosti oz. opravila bodo imela **prednost – t. i. prioritete**, so odvisni od posameznika do posameznika, od podjetja/organizacije do podjetja/organizacije. Vsem je skupno le to, da izhajajo iz **vizije, ciljev in izbranih strategij – jih gradijo**. Predstavljajo nekakšen **»varnostni mehanizem«** za to, da se bomo res najprej ukvarjali **z najpomembnejšimi stvarmi**.

Ključni faktor razpoznave pomembnosti aktivnosti

Vsem poznano **Paretovo pravilo 80 : 20** pravi, da je v vsakem položaju (situaciji) 80 % nepomembnih stvari in 20 % pomembnih. Tako velja, da 20 % naših dejavnosti daje 80 % rezultatov. Večina ljudi je nagnjena, da opravlja nujna opravila. Te stvari so po navadi preprosto in hitro izvedljive. Metode postavljanja prioritet, ki jih avtorji navajajo v literaturi, so različne.

Najpogosteje so v uporabi naslednje:

- 10 prednostnih razredov (1–10) – razvrstitev opravil po pomembnosti od 1 do 10; tu je opaziti dve iteraciji – medtem ko eni uporabljajo prvi razred kot najpomembnejši, drugi najpomembnejša opravila razvrstijo v razred 10; tako obstajata progresivna in degresivna lestvica;
- 5 prednosti (1–5);
- 3 (visoka, srednja/normalna, nizka);
- analiza ABC.

Glavna prednost postavljanja prioritet je optimalna izraba časa. To pomeni, da nam omogoča **“ciljno usmerjenost”** namesto **“usmerjenost na aktivnost”**. Formula učinkovitega obvladovanja – upravljanja s časom je, da delamo **pomembne (ključne) stvari** na **pravi način (ob pravem času)**.

Najuspešnejše strategije in metode so se tiste, kjer je osnova za višjo prioriteto ravno najpomembnejša aktivnost oz. opravilo z vidika doseganja vizije in ciljev.

Izvajanje aktivnosti

Dosledno izvajanje načrtovanih aktivnosti po določeni prioriteti je ključno, da bo naš trud z načrtovanjem resnično obrodil sadove. Redno dnevno spremljanje, evalviranje in korigiranje nam pomaga, da ostajamo na izbrani poti in smo hkrati tudi fleksibilni. Ena izmed največjih težav pri usvojitvi te nove veščine je ravno pomanjkanje **doslednosti** in **discipline**. **Vztrajnost**, **potrpežljivost** in **samodisciplina** v tem primeru pomagajo, da obvladovanje časa usvojimo kot veščino.

Znanstvene raziskave o delovanju možganov so pokazale, da **21-dnevno obdobje zaporednega izvajanja iste aktivnosti oz. opravila povzroči, da aktivnost/opravilo postane navada**. Nova strategija ali metoda potrebuje torej 21 dni, da se »zasidra«. Zato je pomembno, da smo prvih 21 dni še posebej disciplinirani in motivirani ter vse faze obvladovanja časa dosledno izvajamo.

Pri tem nam pomagajo tudi **orodja za načrtovanje časa**. Pravzaprav govorimo o orodjih in nasvetih za povečanje svoje učinkovitosti in uspešnosti.

Orodja za načrtovanje časa (Time-management tools)

Posameznik mora izbrati **orodje**, ki bo podprlo izbrano strategijo in njegov slog delovanja. Orodij na trgu je veliko, in sicer v tiskani obliki (običajni rokovniki, planerji in rokovniki za načrtovanje ciljev in časa) in tudi v elektronski (od MS Outlook do zelo izpopolnjene programske opreme, namenjene za strateško ali projektno načrtovanje). Nekatera so preprostejša, vsebujejo koledar in mape za dnevno/tedensko/mesečno in letno načrtovanje. Druga so veliko kompleksnejša, vključujejo tudi vsebinski del, kjer so delno ali v celoti opredeljene tudi strategije, projekti in določene aktivnosti veliko podrobneje. Vedno je smiselno, da preizkusimo več orodij in se potem odločimo za tistega, ki najbolje pokriva naše potrebe.

Orodje nam pomaga:

- da smo organizirani;
- nas spomni na potrebne elemente načrtovanja, izvajanja in spremljanja;

- omogoča, da ohranjamo nadzor nad našo porabo časa, in tudi naše okolje je bolj urejeno.

Urejeno delovno okolje

Dobro upravljanje s časom je zelo povezano tudi z **urejenostjo**. Ko govorimo o urejenosti, s tem mislimo na urejeno delovno okolje. ***Smiselno je pravilo, da naj bi vsak dokument imel svoje mesto in da si je treba delo organizirati tako, da ga takoj najdemo.*** Enako velja, da vsak ***dokument v roke vzamemo samo enkrat*** in se takrat odločimo, kaj bomo z njim storili, ter to izvedemo.

Posamezniki, ki trdijo, da najbolje delujejo v »kaosu«, so dostikrat presenečeni, ko svojo učinkovitost preizkusijo v urejenem okolju. Seveda se v prvem trenutku ne znajdejo najbolje, kar je logičen korak v procesih učenja. Ko se navadijo reda, ugotovijo, da so ***bistveno učinkovitejši in manj pod stresom.*** Niti zavedamo se ne, ***koliko energije in kapacitet spomina koristimo, če moramo vedno znova vzdrževati informacije, kje v našem sicer »ustvarjalnem neredu« je kakšna stvar.***

Seveda red ne velja samo za tiskane dokumente. V današnjem času, ko imamo večino ***dokumentov »skladiščenih« na trdem disku osebnega računalnika ali katerem izmed elektronskih medijev,*** je ravno tako pomembno, da ***so urejeni in označeni tako, da jih zelo preprosto najdemo.***

Pasti pri obvladovanju časa

Obstajajo tudi pasti, na katere je treba biti pazljiv, ko se odločimo, da bomo začeli obvladovati čas. Pogosto se posamezniki, ki poskušajo obvladovati čas z določenim orodjem, ujamejo v eno izmed pasti in po nekem času odnehajo v prepričanju, da metoda ne deluje, ali z obžalovanjem, da njim to ne bo nikoli uspelo. Najpogostejše pasti pri načrtovanju so:

- **za načrtovanje porabimo preveč časa** – več nam pomeni načrtovanje samo kot potem izvedba, nekateri celo uživajo v načrtovanju samem, za izvedbo jim zmanjka energije;
- **prioritete so postavljene po neustreznem kriteriju** – včasih izberemo aktivnosti, ki jih radi izvajamo, pred tistimi, ki so pomembne ali nujne oz. vplivajo na doseganje pomembnih

ciljev; ta past je največkrat tudi razlog, da ljudem zmanjka motivacije za izvajanje aktivnosti in tudi za obvladovanje časa, in sicer kot sistematični pristop;

- **nerealno ocenimo potreben čas za izvedbo aktivnosti** – podcenimo ali precenimo čas za izvedbo nekega opravila;
- **zapolnimo vsako prosto minuto časa z opravili** – v to past se zelo pogosto ujamemo, ko šele začnemo obvladovati svoj čas; preveč aktivnosti bi želeli opraviti naenkrat; s tem smo postali zelo togi in imamo veliko več možnosti, da nam že manjša nepredvidena motnja poruši celoten načrt;
- **izberemo neustrezno podporno orodje** – orodje, ki ga izberemo, nam mora ustrezati; orodja, kjer nam že sama zasnova ali uporaba predstavlja težavo, ni ustrezno za nas; nekomu, ki ni posebej vešč dela z računalnikom, je sistem načrtovanja časa na elektronskem mediju dodatna obremenitev;
- **izguba časa** – ne izvajamo dosledno načrtovanih aktivnosti, popuščamo »kradljivcem časa«; za neopravljene aktivnosti je zdaj treba določiti nov čas, kar pomeni, da se nam obstoječ načrt lahko poruši;
- **načrtujemo samo miselno namesto pisno** – »držanje« vseh planov v glavi zahteva veliko energije in miselnih resursov. Poleg tega so znanstveniki ugotovili, da ko zapišemo naše misli na papir, dobimo šele pravi pogled na situacijo, saj smo poleg dojetja prek naših notranjih kanalov zdaj vključili tudi naše osnovne zunanje sprejemne kanale (vsaj vizualnega); hkrati smo si omogočili tudi malo bolj disociran pogled.

Učinkovito obvladovanje časa še ne pomeni tudi ekstremnega pristopa, ko nekateri posamezniki postanejo pretirano obsedeni s časom, stalno pogledujejo na uro, da ne bi zamudili kakšne sekunde, stalno s seboj nosijo liste papirja, kamor pišejo dolge spiske, ki jih nato izgubljajo. Tovrstna obremenjenost nima z obvladovanjem časa veliko skupnega. Največkrat povzroča ravno nasprotno učinke – ljudje so dodatno pod stresom, negativno delujejo na okolico in učinkovitost je po navadi nižja ali pa je cena za doseženo previsoka. Glede na to, da je ločnica med pretirano obremenjenostjo s časom in z dejanskim obvladovanjem časa včasih zelo tanka, se velikokrat pojavijo močni pomisleki, ali je obvladovanje časa sploh koristno in smiselno.

Odpori proti sistematičnemu obvladovanju časa

Klasičen pomislek proti sistematičnemu pristopu k obvladovanju svojega časa je ravno ta, da večinoma ni časa še za tako zapletene postopke, kot so načrtovanje, določanje prioritet, spremljanje in kontrola. »Ne moremo si privoščiti tega razkošja, da bi toliko časa porabili za načrtovanje«, pravijo zagovorniki prepuščanja in ad-hoc sledenju trenutnim potrebam. Uspešni posamezniki pa pravijo, da si ne morejo privoščiti, da časa ne bi obvladovali.

Seveda je res, da načrtovanje zahteva nekaj časa in energije, posebej še, če imamo v mislih dolgotrajna strateška načrtovanja ob večjih prelomnicah in obsežnejše analize. Na začetku je vsak korak težek. Če smo svojo vizijo in cilje dobro opredelili, bomo s pomočjo orodij za načrtovanje časa samo pridobili večji nadzor nad svojimi aktivnostmi. Kot posledica uvedbe orodij načrtovanja časa je bilo izvedenih tudi veliko optimizacij aktivnosti. Tipično dnevno načrtovanje aktivnosti za naslednji dan naj ne bi trajalo več kot **8–10 minut**. Vložek osmih minut dnevno kakovostnega načrtovanja aktivnosti ob doslednem izvajanju le-teh nam prinese v povprečju **1 uro prihranka časa**.

Posamezniki svoj odpor do načrtovanja časa podkrepijo še s sledečimi argumenti:

- onemogoča ustvarjalnost;
- zaradi natančnega načrta postanemo preveč togi – v današnjem poslu moramo biti fleksibilni;
- z načrti si postavljamo preveč omejitev;
- v tako turbulentnem okolju je nemogoče načrtovati;
- moje delo je preveč odvisno od drugih, zato je težko načrtovati;
- ipd.

Glede na to, da načrtujemo največ do 60 % svojega časa, je še vedno dovolj prostora za nepredvidene motnje in potrebe. **Ravno turbulentno okolje zahteva, da imamo trdno določeno smer, kajti v nasprotnem primeru nas lahko hitro odnese stran od naše vizije in ciljev.** Ko imamo situacijo pod nadzorom, smo lahko prožnejši v svojem odzivu. Največjo omejitev nam največkrat predstavlja ravno »kaos«, ko nam situacija uide iz nadzora.

Enako je ustvarjalnost lahko še bolj spodbujena, seveda v ciljni smeri, kar nam prinese še boljše rezultate. Lahko smo **popolnoma predani opravilu, ki ga trenutno opravljamo**, saj vemo, da je **najpomembnejše (prioriteta)** in da smo si potem **rezervirali čas za naslednjega**. V celoti lahko **vso svojo energijo vložimo v aktivnost**, ki jo v tistem trenutku izvajamo. Brez stresa se tudi ustvarjalne rešitve pojavljajo hitreje.

S pomočjo prevzema nadzora nad lastnim časom bomo veliko lažje sodelovali tudi z drugimi.

»Iz tega je razvidno, da je ravno zaradi prehitrega tempa, obilice obveznosti in klasičnega »pomanjkanja« časa pomembnejše, da **svoj čas in energijo vlagamo v opravljanje ključnih aktivnosti in dejavnosti**, ki jih z veseljem opravljamo in kjer smo dobri. **Posameznik, ki svoj čas učinkovito obvlada, ima veliko konkurenčno prednost.**

Razlogov, čemu se je smiselno izmojstriti v tej veščini, je resnično veliko, saj usvojeno večšino lahko uporabljamo praktično 24 ur dnevno.

7.2 Upravljanje s stresom

Stres je postal stalni spremljevalec sodobnega načina življenja, ki vedno zahteva več, hitreje, bolje, in sicer za vsako ceno. Definicij stresa je veliko. Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje stres kot **odziv organizma na škodljive (zunanje) vplive**.

Stres bi lahko opredelili kot **odziv telesa, fiziološka in psihološka reakcija na situacije, ki jih v našem okolju zaznavamo kot NEVARNE ali OGROŽAJOČE**. Njegov namen je, da nas obvaruje, saj je osnovna funkcija **preživetje**. Telo se odzove hitro in samodejno. Če zaznavamo, da smo v življenjski nevarnosti, se aktivira eden izmed dveh preživetvenih mehanizmov: **boj ali beg (napademo ali se umaknemo)**. V današnjem času se stresorji zelo razlikujejo od tistih v preteklosti. Še vedno pa lahko rečemo, kot pravi Looker, da gre za **»neskladje med DOJEMANJEM zahtev na eni strani in sposobnostmi za obvladovanje zahtev na drugi strani**.

Težko bi govorili o objektivnem pogledu na stres, saj ima vsak posameznik svoje merilo. Nekaj, kar nam predstavlja hudo stresno situacijo, je mogoče komu le manjši izziv ali celo normalna dnevna rutina. Zato je pomembno, kakšen je **naš odnos do stresa**. Dobro si je postaviti vprašanja:

- Kaj zame predstavlja stres?

- Kako vem, da sem “pod stresom”?
- Kaj me spravlja v stres?
- Kateri je moj tipičen “obraz stresa”?
- Kakšna je moja strategija soočanja s stresom?

Poznamo več **vrst stresa**. Lahko je **naravni**, ki je posledica **evolucijskih sprememb**, lahko je **t. i. umetni**, katerega povzročajo **družbene zahteve in spremembe**. Njegov **izvor** lahko prihaja od **zunaj (eksogeni)** ali prihaja od **znotraj (endogeni)**. Lahko se pojavi samo **občasno** ali pa je prisoten **stalno in ne popušča**. Dojemamo ga lahko kot **pozitivnega, da nam dodaten polet**, kot **spodbuda za boljše dosežke** ali pa ga prepoznamo kot **negativnega**, ki na nas vpliva **škodljivo ter vodi v bolezen, če smo mu izpostavljeni dlje časa**. Stres se pojavi na **fiziološki ravni**, kot je npr. hrup. Lahko pa ga povzročajo **močna in neobvladana čustva** ter se demonstrira na **psihičnem nivoju**.

Tako prepoznamo različne izvore stresa (t. i. stresorje), ki smo jih razvrstili v štiri kategorije:

- **fizični stresorji**: hrup, podnebje, prah, delo v izmenah;
- **mentalni stresorji**: miselna, duševna preobremenjenost;
- **psihični stresorji**: časovna stiska, težave v delovni skupini ali s predpostavljenimi, domače ali poklicne skrbi;
- **socialni stresorji**: brezposelnost, poklicna prekvalifikacija, sprememba bivališča, razočaranje zaradi plače, ki ni bila povečana.

Vpliv stresa se pri vsakem posamezniku kaže na drugačen način. Zato govorimo o različnih t. i. **obrazih stresa** – kje in kako občutim stres. Najpogostejši obrazi stresa so:

1. težave s spominom in koncentracijo,
2. nezdrave navade,
3. nespečnost,
4. utrujenost, napetost in bolečine,
5. težave s srcem,

6. prebavne težave,
7. težave s spolnostjo,
8. težave v komunikaciji, medosebnih odnosih.

Če pogledamo še malo podrobneje, se lahko simptomi stresa kažejo na posameznih ravneh:

- na **čustveni ravni** so prepoznani simptomi stresa: nezadovoljstvo, anksioznost, apatija, razdražljivost, depresivnost, osamljenost;
- pogosti **vedenjski simptomi** stresa so: nagnjenost k poškodbam, pretirano uživanje alkohola, zdravil, kajenje, sprememba apetita – nezdrave prehranjevalne navade, težave s spanjem, hiter govor in prepirljivost;
- značilni **kognitivni simptomi**, da smo pod stresom, so: nesposobnost odločanja ali po drugi strani prehitro, impulzivno sprejemanje odločitev, otežena koncentracija, preobčutljivost na kritiko, mentalne blokade, pozabljivost;
- **fiziološki simptomi**, ki kažejo na povečano raven stresa, so: visoki krvni tlak, prebavni problemi, izpuščaji, napetost v želodcu, pretirano znojenje, hladne roke, plitko dihanje, razbijanje srca, glavobol.

Enkratni pojav teh simptomov še ne pomeni nujno, da smo pod stresom. Če se v neki situaciji ne moremo hitro odločiti ali če imamo glavobol, še ni nujno, da je vzrok temu tudi stres. Ko se simptomi občasno ponavljajo ali sploh ne prenehajo, pa je smiselno malo podrobneje pogledati, kaj se nam v življenju v tem trenutku dogaja.

Stres lahko sicer dojemamo tudi kot **pozitiven**. So ljudje, ki zatrjujejo, da pod stresom delujejo bistveno bolje kot sicer. To je seveda normalno, **saj se v stresnih okoliščinah sprošča hormon adrenalin, ki aktivira dodatne zaloge energije**. Vendar je dobro, da smo pozorni, da ne delujemo celoten čas na »visokih obratih« in omogočimo telesu čas za regeneracijo. V nasprotnem primeru tvegamo, da bomo **potencialni kandidat za izgorelost** – kot posledica trajnega izčrpanja organizma.

Značilnosti pozitivnega stresa so, da delamo z **veseljem in navdušenjem**. V delu vidimo spodbudo, dajemo vse od sebe in sodelujemo. Občutek imamo, da smo cenjeni in da se

osebnostno razvijamo. Počutimo se dobro. Naše značilno vedenje, ko občutimo stres kot pozitiven:

- prijetna vznemirjenost, živahnost;
- razumevanje, družabnost, prijaznost, ljubeznivost;
- umirjenost, uravnovešenost, samozavest;
- marljivost, ustvarjalnost, učinkovitost, uspešnost, motiviranost, odločnost.

O negativnem stresu govorimo takrat, ko situacija za nas predstavlja **emocionalni in psihični pritisk**, povzroča obolenja in občutek nemoči, da ne obvladujemo situacije. Kadar so obremenitve prevelike in za aktivnosti porabimo preveč časa, lahko z gotovostjo trdimo, da stres za nas ni spodbuden. Značilne vedenjske posledice delovanja negativnega stresa so:

- razdražljivost, zaskrbljenost, nemir, utrujenost, žalost;
- pozabljivost, slabša koncentracija, težje pomnjenje;
- glavoboli, bolečine v želodcu, pritisk v prsih, napetost v mišicah, omotičnost, znojenje;
- nemotiviranost, absentizem, fluktuacije, neustvarjalnost, neučinkovitost, neuspešnost, neodločnost.

Kaj se dogaja v telesu, ko zaznamo stresno situacijo?

Stresorji – škodljivi dejavniki, na katere se naše telo odzove, sprožijo ALARMNO REAKCIJO in človek se v trenutku aktivira. Njegovi zenici se pripravita na gledanje na daljavo, srčni utrip in krvni tlak se povečata, poveča se izločanje hormonov in sprožijo se vedenjske prilagoditve. Možgani z izločanjem hormonov pripravijo telo na ustrezno reakcijo. Izloči se velika količina **adrenalina in kortizola**, pospeši se delovanje srca, nepomembni organi se stisnejo (želodec in črevesje), vsa kri se usmeri v mišice in možgane. Naše telo mobilizira vso energijo in druge procese za maksimalno mišično aktivnost. Proces se dogajajo v telesu v več fazah, njihova intenziteta se stopnjuje z močjo in dolžino trajanja stresne situacije. Poznamo **tri faze stresa**:

1. Faza vznemirjenja

- Telo se na stresno situacijo odzove.
- Sproži se izločanje adrenalina, ki telo in možgane “zalaga” z energijo.

- Če/Ko ocenimo, da situacijo obvladujemo, potem se sproženi procesi ustavijo in postopno povrnejo v prvotni način delovanja, če ne, stres postane negativni dejavnik.

2. Faza odpora

- Procesni prve faze so še vedno prisotni.
- Telo je v stanju napetosti, kar vzdržuje s pomočjo kortizola.
- Ta hormon poviša raven krvnega sladkorja, krvnega tlaka in pospeši bitje srca.
- Ti procesi telo energetsko izčrpajo – pojavijo se različni obrzi stresa.
- Dolgotrajno vztrajanje v drugi fazi privede do faze izčrpanosti.

3. Faza izčrpanosti

- Telo po daljšem obdobju proizvodnje dodatne energije nima moči za soočanje s stresom.
- Odsotnost obrambe se kaže v pojavljanju vse večjih zdravstvenih in psihičnih težav. Pojavi se sindrom izgorelosti.

Če bi lahko rekli, da se organizem po prvi fazi vrača v normalno delovanje brez velikih pretresov, druga in tretja faza puščata na njem dolgotrajnejše pečate. Čas, da se sanirajo posledice delovanja stresa druge in tretje faze, je daljši, režimi zdravljenja so zelo strogi. Pri izgorelosti ocenjujejo čas povratka organizma v nevtralno stanje od 5 do 10 let. Najpogostejši razlogi za stres (po raziskavah):

- preobremenjenost z delom – preveč nalog;
- premalo časa;
- strah pred izgubo zaposlitve;
- neučinkovito vodenje;
- razkorak med odgovornostmi in pooblastili;
- nejasne vloge, nasprotujoče si vloge;
- neskladje osebnih in organizacijskih vrednot;
- stalne spremembe.

Seveda sta **tempo življenja in pričakovanja okolice** tista, ki ustvarjata hude **zunanje pritiske**. Vendar nam **zdrav življenjski slog, dobra psihofizična kondicija in odgovoren način delovanja** omogočajo, da se lahko **s stresnimi situacijami uspešneje in učinkoviteje soočamo**. Kaj lahko sami storimo, da nismo tako izpostavljeni stresu oz. smo bolj odporni nanj? **Usmeritve za manj stresno življenje:**

1. Naša skrb za odlično psihofizično kondicijo:

- a. Poskrbimo za zdravo in uravnoteženo prehrano.
- b. Odločite se za redno telesno dejavnost. Izberite si tisto, ki vam je v veselje.
- c. Uravnotežimo delo in zabavo.
- d. Privoščite si dovolj spanja, redno izvajajte telesne vaje.
- e. Vzamemo si čas za umirjanje (meditacija) oz. izvajamo vaje za sproščanje.
- f. Skrbimo za pravilno in mirno dihanje.
- g. Izogibajte se prevelikim količinam nikotina, alkohola in kofeina.

2. Spoznajmo stres in svoje odzivanje na stresno situacijo:

- a. Ugotovimo optimalno raven stresa, ki nam omogoča največje dosežke brez uničujočih posledic.
- b. Načrtujemo svoj dan in upoštevajmo svoj bioritem.
- c. Sproti urejamo situacije, ki nam jemljejo energijo.
- d. Sprijaznimo se z okoliščinami, ki jih ne moremo spremeniti.
- e. Bodimo sposobni reči NE, ko česa ne zmoremo ali ne obvladamo. Tudi sebi. Največkrat se izčrpavamo, ker sami ne upoštevamo svojih meja.
- f. Prezamimo odgovornost za svoje odločitve in izbire, in sicer v situaciji, kjer se vprašate, kaj je najslabše, kar se vam lahko zgodi? Bodite pripravljeni sprejeti najslabše in potem mirno poiščite izhod iz najslabšega.

3. Oblikujmo pozitivno, zrelo in odgovorno naravnost:

- a. Ohranimo odprt in pozitiven odnos do sebe, ljudi in sveta.
- b. Naše odločitve naj bodo uresničljive, sicer je bolje, da jih sploh ni.
- c. Za svoj stres ne krivimo drugih.
- d. Pozabimo na popolnost.
- e. Cenimo tisto, kar imamo.
- f. Zaupajmo v ljudi.

- g. Razvijajmo prijaznost in berimo dobre knjige.
- h. Pogovarjajmo se o svojih težavah in predvsem – smejmo se in se veselimo življenja.

Večina izmed predlaganih strategij in aktivnosti ne potrebuje veliko finančnih vložkov. Praktično gre za to, da so brezplačne, zahtevajo pa več našega truda in samodiscipline. Ob postopnem uvajanju v naše življenje lahko bistveno dvignemo našo odpornost na stres. Hkrati izboljšamo naše zdravje, vitalnost, uspešnost in učinkovitost. Tudi naša komunikacija z drugimi se izboljša, saj takrat, ko smo pod stresom, naša komunikacija ni optimalna. Naš pogled takrat krmilijo čustva, ki temeljijo na strahu, zato naši odzivi niso odprti, tolerantni, pozitivno naravnani. Hitreje vzrojimo in nismo pripravljeni na iskanje skupnih rešitev. Obstaja tudi možnost, da se težje izražamo, saj so naše kognitivne funkcije pod stresom omejene. Tudi naša zmožnost poslušanja je okrnjena.

Spremljanje in poznavanje sebe je za prepoznavanje stresa ključno. Ko se ujamemo, da večino časa na nas stres deluje negativno in da so situacije pogoste, je čas, da nekaj spremenimo.

7.3 V vrtincu sprememb

Spremembam se dandanes res ne moremo izogniti. S tem se lepo potrjuje tudi znan rek, da so **spremembe edina stalnica v današnjem osebnem in poslovnem življenju**. Že zakoni narave so usmerjeni v nenehen razvoj, ki s seboj prinaša spreminjanje in spremembe. Slavni znanstvenik Charles Darwin je ob preučevanju zakonitosti narave dejal: »Ne preživijo vedno najmočnejši, niti najbolj inteligentni, ampak tisti, ki so najbolj dovzetni za spremembe.« Enako se zaznava tudi v družbenem, podjetniškem/tržnem in socialnem okolju.

Če samo pogledamo najuspešnejše ljudi iz zgodovine, lahko vidimo, da so imeli vsi izjemno sposobnost in veščine, da se s situacijami, ki se jim ni mogoče izogniti, soočijo in sistematično spoprimejo ter jih izkoristijo v svoj prid. Kako pa je s spremembami, njihovom pomenu, pogostosti in izvajanju v današnji, sodobni družbi, ko je razvoj zelo hiter in novosti skoraj vsakodnevna realnost?

Včasih je zadostovalo, da smo bili samo bolj prilagodljivi od drugih in smo se na spremembe okolja ustrezno in pravočasno odzvali. Danes je že za preživetje in toliko bolj za uspeh nujno, da smo na

spremembe že pripravljene ter jih vključimo v naše načrte. Še bolje je, da jih celo mi sprožimo, saj je pomembno tudi, kdaj se soočimo s spremembami.

Načrtovanje in uvajanje sprememb zahteva veliko angažiranja, energije, strpnosti, motivacije, doslednosti in v veliko primerih tudi več sredstev. Pomembno je, da uvajamo spremembe takrat, ko imamo še nekaj rezerve ob svojem rednem delovanju, saj spremembe po navadi uvajamo vzporedno oz. sočasno z rednim delovanjem. Takrat ko smo v težavah, slabem zdravstvenem stanju ali finančni situaciji je možnosti, da bomo lahko spremembe uspešno in učinkovito obvladovali oz. v najboljšem primeru z njimi celo upravljali, bistveno manj.

Kompetenca obvladovanja in upravljanja s spremembami je zelo pomembna ter predstavlja eno izmed najbolj zaželenih in iskanih kompetenc v poslovnem svetu.

Za dobro pripravo in izvedbo sprememb je v prvi vrsti potrebno dobro razumevanje sprememb in nujnih elementov procesov in kulture uvajanja sprememb. Pomembno je opredeliti:

- cilje in namen uvajanja sprememb;
- načrtovanje sprememb;
- komuniciranje sprememb;
- uresničevanje sprememb;
- uveljavitev sprememb in evalvacija.

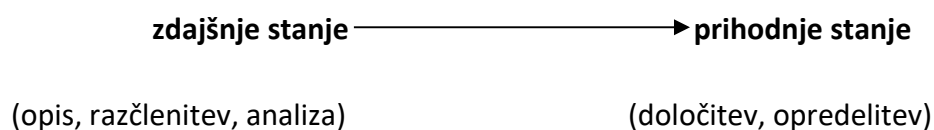
Kaj je sprememba?

Sam izraz sprememba je izjemno širok pojem v slovenskem prostoru. Uporabljamo ga v različne namene. Tako ima sprememba **statičen pomen** in opredeljuje neko že **doseženo stanje, ki je različno od začetnega**. Istočasno pa ima tudi **dinamičen pomen**, saj s spremembo velikokrat poimenujemo tudi sam **proces spreminjanja – postopni ali enkratni prehod iz enega stanja v drugega**. Sprememba nam predstavlja **ново kakovost** ali dimenzijo na področju, kjer se je sprememba zgodila. Sam izraz sprememba še ne opredeljuje, ali je bil učinek zaželen ali ne.

Kaj je proces spreminjanja in kako ga opredelimo?

Proces spreminjanja lahko poenostavljeno ponazorimo s **prehodom iz zdajšnjega (obstoječega) stanja v novo (želeno) stanje**. Za oblikovanje procesa spreminjanja je pomembno, da natančno

vemo, »**kje smo**«, da nam je znano zdajšnje stanje in da nam je jasna vizija prihodnjega stanja – da vemo, »**kam točno želimo priti**« oz. »**kaj natančno želimo doseči**«.



sprememba

Zakaj sprememba?

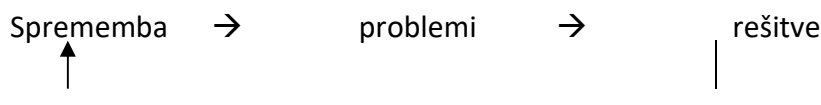
Kako doseči prihodnje stanje?

Kako obvladati prehod ?

Natančneje kot bomo opredelili obe stanji, večja verjetnost je, da bomo uspešnejše in učinkoviteje opredelili tudi sam proces spreminjanja in oblikovali spremembo. Zelo pomembno je, da si za ta del **vzamemo zadosti časa** in **vključimo kompetentne ljudi**. Dobra priprava in jasna slika nam bosta prihranili veliko časa in energije ter slabe volje v prihodnje. Odgovori na spodnja vprašanja so ključni za načrtovanje, komuniciranje in premagovanje odporov v procesu uvajanja sprememb:

- Zakaj želimo uvesti spremembo?
- Kaj konkretno želimo spremeniti?
- Kako bomo to storili in kako bomo obvladali prehod?
- Kaj nam bo to prineslo?
- Koga naša sprememba še vključuje? Kako ga bomo vključili oz. mu predstavili?
- Kakšne upore lahko pričakujemo?

Dobro oblikovan in vsem znani **namen** in **cilji** sprememb so lahko ključni generatorji motivacije za nas in za vse vključene za to, da se bomo pripravljani maksimalno angažirati in sprejeti spremembo ter skladno z njo delovati. Zavedati se je treba, da sama sprememba po navadi v prvem koraku povzroča probleme, ki jih bo treba reševati. Ti problemi so lahko na različnih področjih. Rešitve zahtevajo nove spremembe, ki lahko ustvarijo nove probleme.



Zelo je pomembno, da sta uvajanje sprememb in hitrost uvajanja nadzorovana, saj se nam lahko zgodi, da nas problemi, ki jih še ne uspemo rešiti, preplavijo in paralizirajo.

Pravijo, da življenje pomeni reševanje problemov, odraščanje pa pomeni razvijanje sposobnosti za reševanje le-teh.

Spremembe torej prinašajo probleme in izzive. Čemu bi sploh uvajali spremembe? Poleg problemov nam spremembe omogočajo tudi, da gremo v korak s časom, smo atraktivnejši na trgu dela, imamo več možnosti, da pridobimo delo, ki si ga želimo, prave priložnosti.

Drugič nam uvedene spremembe pomagajo, da se prilagodimo na nove razmere, zahteve, pričakovanja in potrebe okolja, v katerem delujemo in živimo.

Vzroki za spremembe v naše življenje so lahko različni. Lahko nam jih vsili okolica in se moramo nanje čim bolj uspešno in učinkovito prilagoditi. Ali pa se odločimo, da jih vpeljemo mi, ker nam obstoječe stanje več ne ustreza, smo nezadovoljni.

Nezadovoljstvo s trenutno situacijo nas slej kot prej pripelje do težav na fizičnem področju ali do slabega psihičnega stanja. Torej do točke, ko moramo nekaj spremeniti. Toda, ali si sprememb tudi res želimo? Kako močno? Koliko smo za to pripravljeni narediti? Čemu smo se pripravljene za to odpovedati? Vprašanja, ki so v fazi odločitve za spremembo zelo pomembna.

Velikokrat se otepamo sprememb oz. se po navadi odločimo za površinske spremembe in ne bistvenih ter hkrati pričakujemo, da se nam bo življenje takoj drastično obrnilo na bolje. Vse to je pričakovano in povsem normalno, saj spremembe na bistvenih področjih predstavljajo za nas ***korak v neznano***, premik iz t. i. »***cone udobja***« in ***strah pred tem, da ne bomo zmogli, znali*** ali pa preprosto ***ne najdemo moči za samodisciplino***, ki je ključnega pomena pri tem, da neko spremembo uvedemo v svoj način razmišljanja in delovanja.

Ko izberemo, kaj bomo spremenili, je najpomembnejše, da verjamemo, da:

1. *je sprememba mogoča;*
2. *jo zmoremo izpeljati mi.*

Brez tega, da verjamemo v to, da je sprememba mogoča, in brez zaupanja vase, se rajši ne lotimo tega zahtevnega procesa, saj nimamo dovolj trdne opore za bolj viharne čase, ko sta naša **motivacija in disciplina na preizkušnji**, kajti takrat se največkrat pojavijo **dvomi in pomisleki, ki nam lahko preprečijo, da bi nadaljevali z uvajanjem spremembe v svoje življenje.**

Kaj se zgodi, ko se želimo spremeniti? Po navadi o tem začnemo razmišljati in se pogovarjati z našimi najbližnjimi. Vsi se (načelno) strinjajo, nas podpirajo, spodbujajo. Potem pa se začne. Ko procesi stečejo in mi resnično začnemo delati stvari drugače, se situacija v okolici velikokrat spremeni. Zakaj?

Mi vsi v življenju igramo neke VLOGE:

- doma (MAME/OČETA, SINA/HČERKE, PARTNERJEV IN LJUBIMCEV, BRATOV/SESTER);
- v odnosih;
- v šoli/v službi;
- s prijatelji;
- v društvih, interesnih skupinah;
- v družbi.

Ljudje so navajeni na nas, takšne kot smo bili. Ne gre za to, da nas ne želijo podpreti, a naša sprememba tudi njih sili iz območja udobja in vprašanje je, ali so na to pripravljeni. Ali se počutijo varni? Po navadi je rezultat takšen, da se temu bolj ali manj močno UPIRAJO. To počno na različne načine:

- mali bojkoti, sabotáže, ko vas postavljajo na preizkušnjo in poskušajo »zapeljati« v ustaljene tirnice (npr. Želite shujšati in vas povabijo na večerjo v vam najljubšo restavracijo, vam podarijo najljubšo bonboniero ...);
- »besedne igre«, ki vas iritirajo;
- mala čustvena izsiljevanja;
- večje ignorance;

- obstajajo pa še drugi načini – ko si nekaj želimo zelo močno, smo iznajdljivi pri iskanju načinov, kako bomo to uresničili; ONI ŽELIJO STATUS QUO – prejšnje NAS; vse to za vas seveda ni preprosto.

Predstavljajte si, da malo bilko izpostavimo najbolj ekstremnim vremenskim pogojem. Ko uvajamo spremembe, smo ravno to mi v tej situaciji. Smo kot bilka, ki je šele pokukala iz zemlje, popek, ki se šele odpira, in njihova reakcija je intenzivna, ker ščitijo SVOJ TERITORIJ. So kot ekstremni pogoji: MRAZ, POPLAVE, SUŠA, POŽARI, VROČINA ...

Ko vse to vemo, je pomembno, da nam ne pade motivacija, da smo notranje trdni, močni in imamo zadosti energije, ko se s tem soočimo oz. ko zanihamo, da se spet »poberemo« in gremo naprej, proti svojemu cilju.

To pa nam bo veliko lažje uspevalo, ko bomo ***svoj cilj »notranje posvojili«***. Če se bomo z njim poenotili in ga sprejeli v svoj intimni krog kakovosti, pomeni, da se bomo ob doseganju ciljev dobro počutili, se imeli radi, ker bomo do sebe v prvi vrsti »pošteni«, in se postavili na prvo mesto.

Ker bomo vztrajali in ker nas imajo radi ter ker z vsakim dnem postajamo trdnejši in močnejši v spremembi (ne le odločeni), začnemo »odsevati« varnost. Takrat se varno počuti tudi naša okolica in sprejme nov način delovanja. Navadili se bodo tudi na novosti, kot se navadimo vsi.

Kaj pa če se to ne zgodi? To je sicer redko, a se tudi zgodi. Tudi na to moramo biti pripravljeni. Nekje sem prebrala: »Nekdo, ki nas ne more sprejeti v naši rasti, je prav, da gre. To ne pomeni, da nam ne bo hudo, a če nas nekdo nima brezpogojno rad, ampak nas sprejema le takrat, ko njemu ustreza naša vloga, ne pa tudi mi, potem ta oseba ni prava za nas in je ne bomo močno pogrešali.

Ko začnemo uvajati nove aktivnosti v svoje življenje, je najbolj dragoceno, da imamo pravo podporo. Roko na srce, v ožji okolici je po navadi ne dobimo. To je povsem razumljivo. Zelo težko je pričakovati, da nas bo okolica v tistih najbolj kritičnih trenutkih uvajanja sprememb podprla 100-odstotno, kot mi to potrebujemo in pričakujemo. Takrat je dobro podporo poiskati drugje, in sicer tam, kjer nismo tako čustveno in energijsko povezani.

Kdaj je idealen trenutek, da začnemo spremembo? Prvi korak je po navadi najtežji. Strategija »jutri začnem« ne deluje, saj naši možgani besedico jutri dojemajo kot dan, ki ni opredeljen, a se

zgori enkrat v prihodnosti. Pomembno je, kaj lahko storim danes? Ali že določeno stvar lahko storim danes – če tega NE, kaj pa lahko?

Kako se odločamo za spremembe in katere?

Veliko ljudi čaka, da se zgodi premik zunaj, ki jih bo dobesedno »prestaval« prek cone udobja. S tem izgublja energijo, ki jo za spremembo potrebujemo, in hkrati ta zunanji premik ni tak, kot smo si ga želeli – izguba, bolezen ...

Kdaj lahko rečemo, da je proces uvajanja spremembe končan in smo spremembo uspešno uvedli?

Najboljši pokazatelj za to je, ko nam novo delovanje oz. vedenje postane samo po sebi umevno, zanj ne porabimo dosti truda tudi takrat, ko nismo v najboljši psiho-fizični kondiciji. V računalniškem jeziku bi rekli – takrat ko je nov način delovanja že »default nastavitve«.

Glede na to, da se spremembam v sodobni družbi ne bomo mogli izogniti, je najbolje, da se naučimo s spremembami soočiti in jih obvladovati. Upiranje nam vzame preveč energije.

7.4 Postavljanje mej

Čeprav po eni strani hrepenimo po svobodi, pa je ravno nepopisan list papirja pred nami tisti, ki nas plaši. Mogoče ne v prvem trenutku, ampak takoj, ko moramo sprejeti kakšno odločitev. Takrat si želimo, da bi imeli vsaj eno trdno oporo – točko, na katero bi se oprli. Ko postavimo meje, sploh, če jih postavljamo pravilno – s pravim namenom, s tem omogočamo sebi in drugim, da jasno začutijo, vidijo, slišijo to trdno točko. Lahko bi rekli – BREZ MEJ – popolno brezvladje.

Velik paradoks pri postavljanju mej je ravno v tem, da ***kakovostno postavljena in sporočena MEJA ne RAZDVAJA, ampak ZDRUŽUJE***. Meja je izraz za nekaj, kar razdvaja, ločuje – svet pa teži k sodelovanju, povezovanju, celoti. Vendar ta celota ni mogoča v brezvladju in svetu brez vrednot. ***Sistem vrednot, kjer vsak spoštuje različnost in individualnost sebe in drugega, je osnovni temelj takšne družbe. Prehodi so vedno težki in potrebujejo USMERJANJE ter jasna PRAVILA IGRE.***

Kako se počutimo nekje, kjer ne poznamo pravil?

Predstavljajte si, da hodimo v življenju brez mej. Fizično ne vemo, kam lahko stopimo. Na prvi pogled bi rekli, da bi bilo življenje čudovito. A zelo hitro ugotovimo, da to ni tako. Meje nam dajejo občutek varnosti, saj nam pomenijo neko usmeritev, izbor prave možnosti iz morja opcij, ki so nam na voljo.

Če bi v življenju večkrat pravočasno postavili **jasna pravila**, bi bilo življenje bistveno **boljše in lažje**. Predvsem pa bolj **harmonično**. Znano je, da so **kakovostno postavljene meje najboljša varnostna blazina vsake komunikacije in vsakega odnosa**.

Z dobro oblikovanim sistemom mej drugim sporočimo, da se cenimo in pričakujemo, da nas bodo tudi oni spoštovali in ne bodo posegali v naš prostor bolj, kot smo jim pripravljene dopustiti.

Kaj pravzaprav so meje?

Meje so **jasna pravila, do kje dovolimo poseg v naš »prostor« in česa ne dopuščamo**. Predstavljajo zaščito naše **avtonomnosti, pomembnih področij v našem življenju, naše lastnine, energije, integritete in dostojanstva**. Kaj sestavlja naš sistem osebnih mej?



Slika 8: Področja, kjer v življenju oblikujemo svoja pravila – definiramo meje.

Fizične meje predstavljajo pravila, do kje dovolimo, da druga oseba posega v naš fizičen prostor.

S **časovnimi** mejami sporočamo, koliko cenimo svoj čas in koliko smo ga pripravljeni nameniti drugim.

Čustvene meje postavimo takrat, ko druga oseba poskuša z nami čustveno manipulirati.

Intelektualne meje nas ščitijo pred poskusi drugih, da razvrednotijo naše mnenje in nam vsilijo svoje.

Z **duhovnimi** mejami zaščitimo svojo duhovno svobodo in avtonomijo pred zlorabo.

Meje na **materialnem** področju nam pomagajo zaščititi svojo lastnino.

Seksualne meje povedo, do kje je za nas sprejemljiv poseg v našo intimo. Te lahko postavimo tudi tako, da povemo, da nas že neprimerna uporaba intimnih izrazov moti. Veliko žensk je povedalo, da je te meje pogosto treba postaviti tudi v komunikaciji prek socialnih omrežij.

Posebno področje je **področje STOP – t. i. Deal Breakers**, ki predstavlja tisti sklop pravil, kjer absolutno ne sprejemamo kompromisov in se ne pogajamo. S tistimi, ki ta del prekršijo, je boljše včasih takoj prekiniti druženje, saj naša vrednostna sistema očitno nista skladna.

Naš prvi izziv je, da določimo svoje **osebne meje na teh področjih** in s tem oblikujemo naš osebni sistem mej. Ni namreč najlažje določiti, kje je tista točka, do kje nam je še sprejemljivo. Velikokrat se nam zatakne že v tem koraku, zato veliko posameznikov nima svojega jasnega sistema mej. Ko določamo meje, je pomemben pravi argument za njeno postavitvev. Kakšni so naši cilji, ki jih z njo želimo doseči? **Kriterij za pravila naj bo naš občutek, do kje se na posameznem področju še dobro počutimo oz. kje je tista točka, kjer čutimo, da nam nasprotna stran več ne izkazuje spoštovanja.**

Naslednji korak je, da meje, ki smo jih jasno opredelili, tudi **sporočimo drugim – jih POSTAVIMO**. Tu nastane nova dilema – ali sploh in kako bodo drugi to sprejeli. Zanimivo je, da tisti, ki meje sprejmejo povsem normalno, so tudi tisti, ki nas in našo avtonomnost v večini primerov spoštujejo. Pri preostalih pa je povsem normalno, da se lahko vsaj na začetku upirajo, se

poskušajo vesti po starem. A njihovo vedenje nam ni sprejemljivo, zato je treba ugrizniti v to »kislo jabolko« in sporočiti, kaj nas moti.

Kdaj je meja NUJA in kdaj samo OPCIJA? Če je meja opcija, potem je komunikacija definitivno drugačna in dobro razmislimo, kaj želimo z mejo sporočiti.

Kdaj je pravi čas za postavljanje in sporočanje MEJ?

- Ko je kaj narobe?
- Ko so se strasti umirile?
- Ko je konflikt največji?

Kakšna je prava pot sporočanja?

Neposredno in ***odločno***. ***Direktno*** in ne prek ovinkov ali »zavito v celofan«, seveda ***spoštljivo***, ***jasno*** in ***z uporabo primernih besed***. Zavedati se moramo, da postavljamo meje zato, da ***zaščitimo sebe*** in ne ker želimo kaznovati drugega.

Z odločnim postavljanjem mej sporočimo drugi osebi, da mislimo resno in koliko nam dejansko meja in spoštovanje te pomeni. Odločnost sporočamo v celoti in na vseh nivojih – ***z besedami, in z glasom, z energijo in z nebesedno komunikacijo, ki jo uporabljamo. Nismo NAPADALNI, ampak ODLOČNI – še vedno z LJUBEZNIJO, SOČUTNO in UMIRJENO, pa vendar z odnosom, ki sporoča, da nam je pomembno in ne bomo sprejemali kompromisov na tem področju – predvsem na račun naših vrednot.***

Kako uspevamo vzdrževati MEJE, ki smo jih postavili?

Na tem področju največkrat „pademo“, saj ni najlažje vztrajati pri postavljenih mejah v času, ko se pojavijo največji odpori proti njim. Če pogledamo situacijo: Imamo sodelavca, ki prelaga določeno aktivnost na nas. To nam ni všeč. Zavedamo se, da smo pred časom tiho pristali na to. Lepo povemo, da nam to ni prav in da dela namesto njega ne bomo več opravljali. Nekaj dni to velja, potem pa se nam sodelavec začne upirati na svoj način, ali nam prinese nalogo, jo pusti pri nas, celo šefa prosi, da jo preda nam, sicer začasno, ker ima preveč drugega dela, se nam dobrika, obljublja vse mogoče, se ne pogovarja več z nami – različne strategije, kako nas zvleči v situacijo

pred tem, ko smo postavili MEJO. Od nas je odvisno, kaj bomo. Naša energija niha – ali bomo zmogli? ***Seveda bomo – če bomo vzdržali visok nivo energije in dobro formo ter odločenost, da se postavimo zase.*** Če ***nismo*** zadosti ***odločeni***, da nam je ***meja pomembna***, je raje ***NE POSTAVIMO.*** ***Če bomo popustili, bomo izgubili kredibilnost.*** Vsaka naslednja postavitev pa bo težja.

Tudi vsa druga pravila in zakoni predstavljajo sistem mej, ki veljajo v podjetju ali družbi na splošno in ščitijo pomembna področja, lastnino in ugled podjetja oz. družbe.

Postavljanje mej sebi

Kadar govorimo o mejah in njihovem prestopanju, se po navadi osredinjamo na druge, vendar smo velikokrat mi tisti, ki ne spoštujemo svojih meja in nespoštljivo ravnamo s svojo energijo, in s časom, ne cenimo svojega zdravja in vitalnosti ter zanemarjamo spanje in počitek, ko pretiravamo z aktivnostmi, ki so škodljive ali pa jih je samo preveč.

Tudi ***pretirano vdajanje razvadam ali prehranjevanje z nezdravo hrano*** sta pokazatelja, da si ***mej nismo postavili ali pa jih samo ne spoštujemo.*** V takšni situaciji je treba najprej ***postaviti mejo sebi in se zaščitimo pred nadaljnjim izgubljanjem energije oz. negativnim vplivom na našo psihofizično kondicijo.*** V takšni situaciji se je dobro spomniti, da ***mi dajemo svoji okolici zgled, kako želimo, da se z nami ravna.*** Kadar se izčrpavamo prek mej, jim sporočamo, da se ne cenimo. Zakaj bi nas potem cenili in spoštovali drugi?

Prepoznati in začutiti razliko med tem, da pomikamo sebe iz „cone udobja“ proti svojim potencialom in ko izčrpavamo sebe prek svojih meja, a smo še vedno v „coni udobja“.

Različni so razlogi, zakaj gremo občasno ali pa kar stalno prek svojih meja. Dva izmed razlogov sta definitivno tempo življenja in z njim povezana pričakovanja okolice ter naša želja po rasti in razvoju. ***Pa vendar s tem, ko ne upoštevamo svojih zmognosti, pokažemo sebi, da se ne cenimo oz. da ne cenimo določene svoje kvalitete. Največkrat je to energija v kateri koli obliki – čas, energija, zdravje, denar.***

Ali obstaja oz. kje je tista meja, ki nam zagotavlja optimalno delovanje? Tudi če jo kdaj presežemo, se lahko vrnemo nazaj „brez težjih ran“ oz. energijskega deficita (da se ob normalni regeneraciji

tudi hitro povrnemo v stanje optimalne moči in energije – da delujemo na vseh nivojih optimalno).

- Ali jaz sploh potrebujem meje?
- Kje si postaviti mejo?
- Kako visoko si postaviti mejo?
- Naj bo meja ohlapna ali zelo stroga?
- Kako vemo, da meja ni tudi omejitev? (Da nismo prestrogi?)

Potrebujemo jih vsi, saj nam predstavljajo varnost, naš okvir, našo posodo. Vprašanje je, ali jih potrebujemo zdaj, jih moramo v tem trenutku ponovno vzpostaviti? To pa ni nujno. Kako pravočasno prepoznati situacijo, ko je o tem dobro razmisliti?

Kdaj si moramo postaviti meje?

Prva situacija je definitivno, ko začnemo pozabljati nase. Prehrana, fizična aktivnost, počitek, urejenost, zadovoljstvo, sreča, notranji mir, nivo energije, počutje, zdravje ... – ko je kar koli na tem področju narobe, je to že znak, da smo pozorni. Zasveti rdeča lučka, da pogledamo. Ni nujno še znak za paniko, a bolj budna pozornost je smiselna.

Kako stroga pravila si moramo postaviti?

Odkvisno, kje imamo težavo, ki jo želimo rešiti, in kako močno smo na tem področju že izčrpali našo energijo. Vedeti moramo, da določene meje niso za ZMERAJ. Po potrebi se bodo spreminjale, odvisno od tega, kakšen tip človeka smo in kako natančno je treba slediti zahtevam. **Največja težava so situacije, kot je izgorelost, kjer moramo zelo paziti, saj že manjša kršitev pravil poslabša situacijo do te mere, da smo spet na začetku regeneracije. Pravila morajo biti v tej in podobnih situacijah zelo stroga.**

Literatura

1. Adizes Ichak: Obvladovanje sprememb, Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1996
2. Bukovec Boris: Nova paradigma obvladovanja sprememb, Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije, 2009
3. Brooks Michael: Zbližanje in ujemanje, Kranj, Ganeš 1996
4. De Angelis Barbara, SAMOZAVEST kko si jo pridobiti in živeti z njo, Založba Karantanija, 2004
5. Dvoršak Andrej: Je stres nujen sopotnik menedžerstva? Ljubljana: Slovenec, 1991
6. Haslam Stephen: Kako uspešno premagati stres ob spremembah, Bled: samozaložba, 1998
7. Heller Robert, Hindle Tim: Veliki poslovni priročnik, Ljubljana, Založba mladinska knjiga, 2001
8. Horney Karen: Kdo sem? Ljubljana: Umco 2014
9. Iršič Marko, Umetnost obvladovanja konfliktov, Ljubljana: Rakmo, 2004
10. Kavčič Bogdan: Spretnost pogajanja, Kranj, Moderna organizacija, 1996
11. Kotter John. P, Cohen Dan.S.: Srce sprememb, Ljubljana: GV Založba, 2003
12. Keenan Kate, Kako izkoristimo čas, Ljubljana: Mladinska knjiga, 1996
13. Košnik Bojana, 24 ur poslovnega bontona: Ljubljana: Astra, d.o.o., 2007
14. Lakein Alan, Kako obvladati čas, Ljubljana: Ganeš 1991
15. Možina Stane, Tavčar Mitja, Zupan Nada, Knežević ana Nuša: Poslovno komuniciranje, EVROPSKE RAZSEŽNOSTI, Maribor: obzorja, založništvo in izobraževanje, 2004
16. Musek Janek: Stres, a tudi pozitiven, Ljubljana: Delo, 1995
17. Musek Lešnik Kristjan: Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije: kako razjasniti vrednote, opredeliti poslanstvo in ustvariti vizijo zavoda in neprofitne organizacije za nove čase, Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti, 2003
18. Powell Trevor: Kako premagamo stres, Ljubljana: Mladinska knjiga, 1999
19. Rozman R, Kovač J., Koletnik F. Management, Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1993
20. Seiwert Lothar J.: »Novi« 1x1 obvladovanja časa, Maribor: Doba, 1997
21. Dr.Tušak Matej, Dr.Blatnik Patricia: Živeti s stresom Tehnike samopomoči, Maribor; Poslovna založba MB, založništvo, 2017