



Piše:
dr. Danijela Brečko

Preprečimo mobing s čustveno inteligentno komunikacijo – II. del

V prvem delu tega prispevku v prejšnji številki sem vam predstavila 5 načel čustveno-inteligentne komunikacije, katere prakticiranje na vseh ravneh organizacije, se je izkazalo za učinkovito dolgoročno strategijo za preprečevanje mobinga. V prvem delu prispevka sem predstavila tudi vlogo svetov delavcev pri razvoju kulture čustveno-inteligentne komunikacije. V nadaljevanju vam bom predstavila še 6 novih načel ter njihovo uporabnost, ki jo bom ponazorila skozi praktične primere.

Šesto načelo: Uporaba pozitivnih formulacij

Pri delu in pri učenju, kot tudi v vsakdanjem življenju se pogosto zgodi, da moramo **povedati sogovorniku, da nečesa ne želimo**. Prenesti tovrstno sporočilo ni lahko, še posebej če imamo v mislih končni cilj komunikacije, kjer vedno nekaj želimo ali potrebujemo od sogovornika. Prvo pravilo prenosa takšnega sporočila je, da **kommuniciramo tisto, kar želimo in ne tistega česar ne želimo**, da se zgodi. Temu v strokovnem besednjaku čustveno-inteligentne komunikacije pravimo **pozitivna formulacija**. Naj vam podam primer udeleženke mojega tečaja čustveno-inteligentna komunikacija, ki je želela spremembo v družinskih odnosih in je le-to izrazila možu z izjavo: »Ne želim, da toliko delaš«. Naslednji teden je prišel mož domov in povedal ženi, da se je vpisal v tečaj golfa, da ne bo toliko delal. Udeleženka je torej uspešno prenesla sporočilo, česa noče, ne pa tudi kaj želi in hoče. Šele več tednov kasneje je situacijo popravila tako, da je možu dejala, kako zelo si želi, da bi bil vsaj en večer na teden preživel z njo in z otroci doma.

Pozitivna formulacija pri preprečevanju mobinga je zlasti pomembna, kadar pride do soočenja oz. pogovora med domnevno žrtvijo ter domnevnim napadalcem. Tovrst-

ni pogovor po navadi kot osebno obrambno strategijo priporoča usposobljen pooblaščenec za antimobing, saj se je v **skorajda 80 odstotkih izkazala za uspešno**. Uspešnosti tovrstnega pogovora pa zlasti botruje sposobnost pozitivne formulacije. Poglejmo si spodnji primer pogovora s pozitivno formulacijo v primerjavi z negativno formulacijo v primeru, ko je domnevna žrtev izrazila pomislek, da se ji preprečuje komu-

Sedmo načelo: Jasna in natančna formulacija sporočila

Pomembno pravilo pri izrekanju naših potreb je tudi **jasnost v komunikaciji**, kjer se čim bolj izogibamo dvoumnim ali več pomenskim besedam, frazam in abstraktnim izrazom. O pomenu jasne in nedvoumne komunikacije pripoveduje tudi znana šala oz. karikatura, ko človek pade v jezero, ter

	Pozitivna formulacija	Negativna formulacija
Domnevna žrtev: (sporočilo)	»Želim si, da bi me bolj vključeval v diskusijo na sestankih, velikokrat bi rad dodal kakšen predlog, pa ne pridem do besede.«	»Ne maram, da me vedno izključuješ iz diskusije na sestanku.«
Domnevni napadalec: (odgovor)	»Seveda, z veseljem. Hvala, da si mi prišel to povedat.«	»Saj te ne, sestanke je pač treba enkrat zaključiti.«

niciranje in izražanje. Menila je, da na sestankih nikoli ne pride do besede. Pooblaščenec ji je predlagal pogovor s projektnim vodjem, ki je vodil sestanke.

Pri pozitivni formulaciji velja tudi pravilo, da niti ne omenjamo besed, ki bi lahko sogovornika kakorkoli navedle na stvari, ki jih nočemo. Zelo zabaven je **primer naslednje vaje**: Kaj boste naredili, če vam rečem: *Nikar ne pomislite na slona!* Kajpak, tisti hip, ko bo izjava izrečena, se vam bo pred očmi prikazal slon.

medtem, ko se bori, da ostane nad vodo, zakriči svojemu psu: »*Lesi, najdi pomoč!*«. Naslednja slika pa prikazuje psa na kavču pri psihiatru.

Nejasna in netočna komunikacija povzroča v sogovorniku stanje notranje zmedenosti in kaotičnosti, zaradi česar je zelo velika verjetnost, da bodo na naše potrebe **odgovorili napačno oz. povsem drugače, kot smo si mi predstavljali**. Toda, če kje iskati krivdo za to, je v izjavi sami ter njeni nejasni formulaciji. V družinskem življenju pride do marsikaterega konflikta ravno

zaradi nejasne komunikacije. Na primer, mama želi, da se ji pomaga pri gospodinjstvih opravilih in reče svojim otrokom: »Želim, da pospravite kuhinjo.« Ko se vrne domov, je kuhinja le delno pospravljena, vsa umazana posoda je zložena v korito, vsi ostanki hrane v posebni posodi sredi kuhinje. Ko je vprašala otroke, zakaj niso dali posode v pomivalni stroj in jo oprali, so ji rekli: »Tega nam pa nisi rekla.« Otroci so razpolagali s svojo predstavo o tem, kaj je pospravljena kuhinja in mati bi očitno morala bolj jasno komunicirati.

Tudi na delovnem mestu velikokrat prihaja do takšnih in drugačnih **šumov v komunikaciji** in veliko jih nastane zaradi nejasnih ali dvoumnih formulacij ter neustreznega komuniciranja naših prošenj. Poglejmo si spodnji primer, ki se je zgodil na delovnem mestu, kjer je vodja od svoje poslovne asistentke pričakoval, da mu uredi ponovni sestanek s poslovnim partnerjem.

	Nejasna formulacija	Čustveno-inteligentni odziv
Vodja	»Včeraj na sestanku nismo prišli do zaključka.«	»Včeraj na sestanku nismo prišli do zaključka.«
Poslovna sekretarka	<i>Molči, nekoliko je vznemirjena, ker ne ve, kaj vodja od nje pričakuje.</i>	»Predvidevam, da ste obravnavali zelo pomembne teme, za katere potrebujete več časa?«
Vodja	<i>Ponovi nekoliko glasneje:</i> »Včeraj na sestanku nismo prišli do zaključka.«	»To vsekakor, teme pogovora so zelo občutljive in ključne za naš odnos s partnerjem.«
Poslovna sekretarka	<i>Sedaj že vidno vznemirjena še vedno molči in izdahne</i> »Aha.«	»Vidim, da vas skrbi podaljšanje pogodbe s poslovnim partnerjem.«
Vodja	<i>Sedaj že z povzdignjenim glasom še enkrat ponovi:</i> »VČERAJ NA SESTANKU NISMO PRIŠLI DO ZAKLJUČKA.«	»Jasno, da me skrbi, če je ne uspemo podaljšati, bomo imeli hude težave.«
Poslovna sekretarka	<i>Izbruhne:</i> »Pa kaj sem jaz kriva, da niste prišli do zaključka?« (postavi se v vlogo žrtve)	»Želite, da skličem nov sestanek še v tem tednu?«
Vodja	»Dajte mi no mir.«	»To je dobra misel, da, kar skličite ga.«

V prvem primeru poslovna sekretarka ni čutila »bolečine« v ozadju izjave vodje. Zagotovo se vodja ni jasno izrazil, toda iz izjave je bilo precej očitno, da ga nekaj skrbi. V drugem primeru je poslovna sekretarka začutila, da se za izjavo skriva nekaj več in da vodja želi, da mu pomaga. Odzvala se je na čustveno-inteligenten način in mu pomagala najti rešitev.

Pri spodbujanju čustveno-inteligentne komunikacije je vsakdo, ki jo obvlada in prakticira lahko vzor drugim, v slednjem primeru je bila takšen vzor poslovna sekretarka, ki je dajala zgled vodji.

Osmo načelo: Izražanje hvaležnosti

Pozitivna čustva krepi in s tem spodbuja pozitivno komunikacijo tudi izražanje hvaležnosti. To je precej pozabljen ritual v organizacijah, ki pa krepi tako prejemnika pohvale kot tiste, ki jo daje. Kajpak ne govorim o izražanju hvaležnosti kar vsepovprek, kot tudi ne o tem, da bi morali hvaležnost izražati brez razloga. Toda, toliko stvari je, za katere smo lahko hvaležni, da lahko resnično vsak dan najdemo priložnost, da se komu zahvalimo ali ga pohvalimo. Prijubljeno Parettovo načelo namreč pravi, da **ljudje kar 80 odstotkov stvari napravimo dobro, torej je prostora za zahvale in pohvale več kot dovolj.**

Ko nam, na primer, nekdo pošlje podatek, ki smo ga potrebovali, se mu zahvalimo, lahko osebno, lahko tudi po e-pošti. Izražanje hvaležnosti ima enak uč-

delavo strokovne analize sem potrebovala dobre tri ure. Analizo sem ji poslala v dogovorjenem roku po e-pošti z vsemi navodili za branje kot tudi s predlogom, da ji podam osebno povratno informacijo. Preteklo je 14 dni, s strani poslovne znanke pa ni bilo prav nikakršnega odziva. Zaskrbelo me je, če je znanca sploh prejela analizo. Ker se na telefon ni javljala, sem jo pobarala po e-pošti, ali je prejela analizo? Po tednu dni sem prejela odgovor: »Da, sem prejela, vse v redu«. Niti ene besedice zahvale. V meni so se porajali zelo različni občutki, od jeze do užaljenosti in trdih sklepov, da z njo pa že ne bom več sodelovala, pa čeravno vem veliko o čustveno-inteligentnem odzivu. Pojavljati so se začela čustva zamere, ki bi lahko prešla v nezavedno, če jih ne bi hitro prepoznala in prečistila. Znanki sem preprosto odpisala: »Me veseli, da ti je analiza pomagala pri prepoznavanju tvojih čustvenih kompetenc. Želim ti veliko modrih kariernih odločitev in te lepo pozdravljam«. S tem je bila najina komunikacija zaključena.

Pri večini ljudi, v primeru neizražanja hvaležnosti za stvari, za katere smo jih prosili, nastopijo notranja razočaranja in notranje zamere, ki lahko v nadaljevanju izbruhnejo v hude oblike, velikokrat tudi nezavednega mobinga.

Deveto načelo: Presežimo (samo)obtoževanje

Velikokrat ljudje za dogodke krivijo sebe, se postavijo v vlogo žrtve ali za dogodke okrog sebe krivijo druge oz. iščejo izgovore v določenih zunanjih okoliščinah, t. i. višji sili. **Ozavestiti razliko med dejstvi in doživljanjem situacije ter načinom interpretiranja teh dejstev** je lahko opogumljajoče že samo po sebi. Ljudje smo sposobni situacijo predstaviti sami sebi v obliki različnih zgodb, bodisi pozitivnih bodisi negativnih. Pozitivne interpretacije dogodkov zelo pozitivno vplivajo na naša čustva, cena negativnih interpretacij pa je visoka in nas lahko stane zelo veliko, tudi čustvenega razpada osebnosti. Zato je eno najpomembnejših poslanstev svetov delavcev zagotovo ta, da naučijo vse delavce, **kako pozitivno in konstruktivno razlagati dogodke**, ki se dnevno dogajajo okrog nas, ne da bi pri tem zanemarili ali zanikali konkretna dejstva in argumente.

Najboljši način, da presežemo (samo)obtoževanje je **pogled skozi tri nova očala**, ki predstavljajo alternativo videnju sveta skozi vlogo žrtve. Spodaj so prikazi treh različnih pogledov, kjer se lahko sami

odločite, kateri način bo najbolj učinkovit. Najbolje pa je, da se naučite uporabljati vsa tri očala.

udejani z vso strastjo in talenti, ki jih premore.

Veliko bolj učinkovito je, da se naučimo

be. Pri tem pa nam jo večkrat zagodejo naše avtomatske misli, ki lahko zelo hitro prošnje spremenijo v potrebo. Zato bodimo pozorni na njih. Kaj rado se namreč zgodi, da nam ob prošnji po glavi rojijo misli, kot so:

- To tako ali tako mora narediti, saj je tukaj v službi.
- Upravičeno to zahtevam od njega.
- Zahtevam povišico.
- Upravičen sem do več dni prostega časa.

Tovrstni notranji monolog hitro pretvori prošnje nazaj v zahtevo, kar najprej zazna sogovornik.

Tudi ustrezno izrečeno prošnje lahko nekdo **doživi kot zahtevo**. To je odvisno od tega, kolikokrat je bil v preteklosti kaznovan,

Situacija: Znašli ste se v konfliktu s sodelavcem, ki vam je očital, da niste dobro opravili svoje naloge, zaradi česar ste ga spravili v težave.		
»Očala«	Razmislek	Uporaba
Obratna očala	Kako bi druga oseba odreagirala v tej situaciji in kaj bi rekla? Je možno, da je kaj od tega res?	Obratna očala uporabite, če je le možno, vselej preden odgovorite.
Daljnovidna očala	Kako bom najverjetneje gledal na to situacijo čez 6 mesecev?	Daljnovidna očala uporabite neposredno po dogodku.
Širokokotna očala	Kaj se lahko iz situacije naučim, ne glede na izid in jo izkoristim za osebno rast?	Širokokotna očala uporabite prav tako neposredno po dogodku.

Uporaba treh novih očal je zelo učinkovita vselej, ko se znajdete v konfliktni oz. kakšni drugi neprijetni situaciji, **dviguje vam samozavest ter prispeva k razvoju pozitivnih čustev**.

Poslovna sekretarka Tadeja je po sklenjenju podjetja, opravljala svoje storitve za tri vodje, vsakdo je imel svoje potrebe in tudi svoj način komuniciranja. Dela je bilo zelo veliko, kar pa jo je najbolj begalo, je bilo dejstvo, da je do vsakega izmed njih morala dostopati na povsem svojstven način. Čez čas se je začela počutiti utrujeno, večkrat jo je zajel tudi brezup, nekajkrat se je celo zjokala na delovnem mestu, saj ni prenesla načina, kako so komunicirali z njo. Po prakticanju vaj za uporabo treh očal, je našla pot, da na celotno situacijo pogleda bolj pozitivno in začne pisati bolj navdihujočo zgodbo o svoji vlogi. »Spoznala sem«, je pojasnila na koncu tečaja, »da je to zame priložnost, da se naučim čustveno-inteligenčne komunikacije in tako zgradim močnejše odnose z vsemi tremi vodji kot tudi, da se naučim reči ne. Ob tem spoznanju sem zelo zadovoljna, saj je veliko prispevalo k moji osebni rasti.«

Deseto načelo: Izražajmo prošnje namesto zahtev

Na delovnem mestu, zlasti, če smo v vlogi vodje, velikokrat izražamo zahteve, kaj je potrebno narediti in kako ... Ko zaposleni slišijo zahtevo, večina njih meni, da se morajo nanjo odzvati pozitivno, sicer bodo kaznovani. Ko človek zasliši zahtevo ima dve možnosti; da jo izpolni, ali pa da se upre. Zato ljudje **zahteve pogosto doživljamo kot pritiske**. V vsakem primeru pa rezultat enak, prejemnik zahteve na zahtevo nikoli ne bo odreagirala empatično, s čimer se zmanjšuje njegova zavzetost, da zahtevo

namesto zahtev izražati prošnje, pri čemer pa jo moramo izraziti na pravi način. Oglejmo si spodnji primer izražanja prošnje oz. zahteve ter možne odzive.

	Zahteva	Prošnja
Vodja	»Želim, da danes do 9. ure pokličete gospoda Novaka.«	»Bi lahko prosim poklicali gospoda Novaka?«
Poslovna sekretarka se odzove	»Da, seveda, če se bo le dosegljiv.«	»Z veseljem, ga lahko pokličem kar sedaj?«
Komentar	Potrditev zahteve, toda z izražanjem dvoma v njegovo dosegljivost tudi odgovor brez empatije in zaveze, da bo to storila z navdušenjem.	V odgovoru je zaznati navdušenje in veliko zavzetost ustreči prošnji.

USTREZEN ODZIV	Prošnja	Komentar
Vodja	»Bi lahko prosim poklicali gospoda Novaka.«	Vodja je izrazil prošnje.
Poslovna sekretarka se odzove	»Ta hip pišem poročilo, lahko to počaka do 10. ure?«	Poslovna sekretarka je preložila reševanje njegove prošnje na kasnejši čas.
Ustrezen odziv vodje	»Vidim, da vas skrbi pravočasna priprava poročila. Kar končajte v miru, ob 10. uri je OK.«	Vodja se je ustrezno odzval, pokazal je empatijo in razumevanje za njene prioritete naloge.
Poslovna sekretarka	»Hvala za vaše razumevanje.«	Poslovna sekretarka je izrazila hvaležnost za razumevanje situacije. Vodja pa je že ob 9.30 prejel klic svoje poslovne sekretarke, če lahko že pokliče g. Novaka.

Pri izražanju prošnje moramo biti tudi pripravljeni na to, da nas posameznik zavrne oz. naše prošnje ne izpolni takoj, v spodnjem primeru si bomo zato ogledali še ustrezen ter neustrezen **odziv na zavrnjeno prošnje**. Za ponazoritev primera bomo uporabili zgornjo situacijo.

Izražanje prošnje zahteva torej tudi **empatijo in razumevanje potreb druge ose-**

okrivljen, ali smo mu v primeru, da naše prošnje ni mogel izpolniti, nabili občutek krivde. Le-to pa ni odvisno le od našega preteklega komuniciranja z osebo, ampak od tega, kakšni kulturi komuniciranja je bila ta oseba izpostavljena. Neustrezno kulturo komuniciranja torej plačamo prav vsi, za spremembo le-te pa je potrebno veliko več empatije in vztrajnosti pri razvoju čustveno-inteligenčne komunikacije.

NEUSTREZEN ODZIV	Prošnja	Komentar
Vodja	»Bi lahko prosim poklicali gospoda Novaka.«	Vodja je izrazil prošnjo.
Poslovna sekretarka se odzove	»Ta hip pišem poročilo, lahko to počaka do 10. ure?«	Poslovna sekretarka je preložila reševanje njegove prošnje na kasnejši čas.
Neustrezen odziv vodje	»Ne, želim, da ga pokličete kar sedaj.«	Vodja se je neustrezno odzval, prvotno izraženo prošnjo je spremenil v zahtevo.
Poslovna sekretarka	Nejevoljno odloži poročilo in pokliče g. Novaka.	Poslovna sekretarka je sicer poklicala g. Novaka, toda ob tem je doživela občutke jeze ter je to naredila pod pritiskom, kar se je slišalo tudi v njenem glasu.

Enajsto načelo: Pokažite razumevanje in ne dajte nasvetov

Bistvena sestavina čustveno-inteligentne komunikacije je **empatija oz. sposobnost postaviti se v čevlje druge osebe in jo razumeti**. Gre za sposobnost nujenja ustrezne pozornosti, osebi, ki trpi, kar je precej redka spretnost. Zato je empatija večšina, ki zahteva zelo veliko treninga. Ali kot trdi francoska pisateljica Simone Weil: »Eno je gotovo, vsi tisti, ki mislijo, da so empatični, to zagotovo niso«.

Velikokrat menimo, da razumemo drugo osebo, če ji damo nasvet. Praviloma pa ljudje **potrebujemo le razumevanje in ne nasvetov**, kar dosežemo z uporabo vprašanj. Nasvete pa ponudimo šele po tem, ko od njih dobimo jasen in nedvoumen odgovor, da želijo od nas nasvet. Poglejmo si spodnji primer ustreznih in neustreznih odzivov izkazovanja empatije:

Situacija	Ustrezen odziv	Neustrezen odziv
Mislim, da me šef ne mara.	Te skrbi vajin odnos?	To pa že ni res, seveda te mara.
Moj sodelavec večkrat zakriči nad menoj.	Kako pa se počutiš ob tem? Kaj meniš, da bi bil lahko razlog?	Trše ga boš morala prijeti, ali pa ga zatoži šefu.
Mislim, da si zaslužim povišico, pa še nisem našla časa, da o tem spregovorim z direktorjem.	Kaj pa te zadržuje, da še nisi o tem spregovorila z direktorjem.	Čim prej pojdi k njemu!

Dajanje nasvetov pa ni edini neustrezen odziv, v katerega se lahko zapletemo pri izkazovanju empatičnega vedenja. V spodnji tabeli si oglejte **še druge možne pasti** in bodite nadvse pozorni, da se ne zapletete vanje.

Pri podajanju empatičnega odziva nas lahko blokira tudi naša **pretirana želja, da**

Past	Izjave, ki ne sodijo v besednjak čustveno-inteligentne komunikacije
Dajanje nasvetov	Morala bi... /Kako to da nisi...
Preigravanje	To ni še nič, ti bi morala videti, kaj se je meni zgodilo...
Poučevanje	To bi lahko bila zate zelo pozitivna izkušnja...
Tolaženje	Nisi ti kriva, naredila si vse po svojih najboljših močeh.
Pripovedovanje zgodb	To me spominja na...
Potiskanje stvari pod preprogo	Sprosti se in slaba volja bo izginila...
Smiljenje	Oh, uboga revica...
Spraševanje	In kdaj se je to začelo...
Pravdanje	Hotela sem te poklicati, toda...
Popravljanje ali zanikanje dogodkov	Ni se tako zgodilo...

bi drugemu pomagali popraviti situacijo.

To zlasti velja za pooblaščenca za preprečevanje mobinga, ki se velikokrat znajdejo v vlogi, ko druga oseba to od njih tudi pričakuje. Toda pozor; posamezniku boste lahko pomagali šele takrat, ko bo to tudi sebi do-

Namesto tega se velikokrat ujamemo v pasti dajanja nasvetov, poučevanja, smiljenja, prepričevanja in izražanja lastnih občutkov ter doživetij.

Empatični odziv od nas zahteva, da izpraznimo um in se človeku približamo z vsem svojim bitjem. Le tako mu bomo pokazali, da ga razumemo.

Zaključek

V prispevku sem vam predstavila **najpomembnejša načela čustveno-inteligentne komunikacije**:

- načelo empatije in so-čutenja
- načelo ločevanja opazovanja od preso-

- načelo odkritega komuniciranja
- načelo pravilnega izražanja občutkov
- načelo pravilnega sprejemanja negativne povratne informacije
- načelo uporabe pozitivnih formulacij
- načelo jasnega izražanja in natančne formulacije sporočila
- načelo izražanja hvaležnosti
- načelo preseganja (samo)obtoževanja
- načelo izražanja prošnje
- načelo izkazovanja razumevanja

Za vsa ta načela velja, da **o njih čim manj govorite in jih čim več uporabljate**. Tako boste tudi vi prispevali k razvoju čustveno-inteligentne komunikacije v vaših okoljih, postali dober zgled sodelavcem in ob tem hitreje osebno rastle.

Vaša osebna odgovornost kot predstavnikov svetov delavcev pa je tudi ta, da **poskrbite tudi za ustrezno usposabljanje svojih sodelavcev**, tako bodo tudi oni lahko soustvarjali čustveno-inteligentna okolja, kjer ne bo prostora za nasilno komunikacijo in mobing.