

Preprečimo mobing s čustveno inteligentno komunikacijo

Večina konfliktov v organizaciji, tako v timih kot med posamezniki se začne zaradi neustrezne komunikacije. Nerazrešeni konflikti pa so najpogostejši vzrok za nastanek mobinga oz. psihičnega in čustvenega nasilja, ki kot vemo, je pojav, ki ga je moč zaznati na vseh ravneh in v vseh smereh v organizacijah.

Po raziskavah sodeč, smo zaznali največ mobinga med sodelavci, torej na isti hierarhični ravni, in sicer kar 44 odstotkov. Zato ne preseneča dejstvo, da je najboljša preventivna strategija za preprečevanje mobinga uvedba t. i. kulture čustveno-inteligentne komunikacije, s katero daleč najbolj uspešno razrešujemo konflikte oz. preprečujemo pojav psihičnega nasilja v delovnih okoljih. V prispevku bomo tako predstavili glavna načela čustveno-inteligentne komunikacije ter opozorili, kakšno vlogo ima svet delavcev pri uvajanju in vodenju kulture tovrstne komunikacije v organizaciji.

Osnovna načela čustveno inteligentne komunikacije

Uvodoma bom opisala osnovna načela čustveno-inteligentne komunikacije, pri čemer izhajam iz dela Daniela Golemana, začetnika čustvene inteligentnosti, ki se v marsičem prekriva tudi z načeli nenasilne komunikacije, koncepta, ki ga je kasneje razvil Marshall B. Rosenberg. Principi čustveno-inteligentne komunikacije so se pokazali kot zelo učinkoviti pri preprečevanju psihičnega in čustvenega nasilja, saj oblikujejo v organizaciji tako imenovano kulturo dostojanstvene komunikacije. Vsako načelo bom skušala približati bralcu skozi praktične primere kot tudi z opisom posledic upoštevanja oz. neupoštevanja posameznega načela čustveno-inteligentne komunikacije v medosebnih odnosih pri delu.

Prvo načelo: Empatija in so-čutenje

Ljudje smo zelo obremenjeni s presojanjem ljudi okrog sebe; Kdo je dober, kdo ni dober, kdo je pošten, kdo je koruptiven... Zelo radi **moralno sodimo**, manj pa smo večji v opazovanju samem. Komunikacijske izjave, ki izražajo moralne rzsodbe in ki jih velikokrat slišimo, so: »Tvoj problem je, da si preveč sebičen«. Ali pa: »To ni dostojno« »Ona je lena«...

Ko govorimo v tem jeziku, druge sodimo in se po nepotrebnem obremenjujemo z razmišljanjem o tem, ali je nekdo normalen, len, nesrečen, neumen... S takšno analizo drugih pravzaprav sporočamo, kaj nam manjka, kar je dokaj žalosten način sporočanja naših potreb. Velikokrat se za takim sporočanjem skriva bodisi naš strah, da naloga ne bo pravočasno končana, da se na nekoga ne zmoremo zanesti, da nekomu ne zaupamo...

Kadar komuniciramo na takšen način, vsi udeleženi v komunikaciji precej drago plačamo. Ljudje na tako izražene naše potrebe namreč ne odgovarjajo s srcem in z dobro voljo, ampak prej iz strahu, občutka krivde ali sramu in na nas prenašajo negativne vibracije. Vsi, ki se na potrebe drugih odzivajo zaradi strahu, krivde ali sramu pa zagotovo čutijo določeno ogorčenost, nižjo stopnjo samospoštovanja, kar sproža v človeku čustva sovražnosti. Še več,

Ljudje s tako izkušnjo se vselej, kadar začutijo povezavo s temi občutki, odzivajo na (povsem druge) situacije na enak način, praviloma na videz neobčutljivo, toda polni negativnih čustev.

Pri preprečevanju mobinga je izjemno pomembno, da naše potrebe in vrednote izražamo na pravi način in da ne pomešamo vrednostnih in moralnih presoj. Moralno presojujemo ljudi, ki ne delujejo v skladu z našimi vrednotami. Takšno presojanje pa velikokrat vodi v verbalno, čustveno ali pa celo fizično nasilje.

Druga oblika **presojanja je primerjanje sebe z drugimi** ali **primerjanje delavcev med seboj**. Vsakdo napreduje na svoj način in s svojim tempom. Ko se npr. sami primerjamo z boljšimi od sebe, se bomo zagotovo kmalu začeli počutiti slabo. Nekateri pa se radi primerjajo s slabšimi od sebe, da lahko tako »nahranijo« svoj ego, tretji pa nenehno delajo primerjave drugih med seboj, sebe pa iz te zgodbe izpustijo.

Že amater takoj opazi, kako takšen način razmišljanja blokira empatijo in so-čutenje, ki sta glavna gradnika čustveno-inteligentne komunikacije.

Komunikacija, ki blokira empatijo in so-čutenje, je tudi uporaba besed, ki nakazujejo **beg od osebne odgovornosti**. Izjave, kot so: »Moral sem to narediti, ker mi je šef tako rekel« ali pa: »Moral sem se zlagati stranki, sicer bi jo izgubili...« kažejo na nesposobnost sprejemanja osebne odgovornosti za svoja dejanja. Prav tako pa ustvarjajo v človeku občutek prisile. Ljudje, ki večkrat komunicirajo na takšen način, so praviloma veliko bolj pod pritiskom kot drugi, oziroma ga vsaj občutijo veliko bolj.

Naj omenim še eno obliko komunikacije, ki nas oddaljuje od empatije in dostojanstvene komunikacije. **Gre za sporočanje naših želja v obliki zahtev**. To obliko komunikacije velikokrat uporabljajo vodje, ker menijo, da so na poziciji, ko to lahko naredijo. Takšna oblika komunikacije je povsem neustrezna, saj je že davno znano, da ne moremo nikogar v nič prisiliti. Takšno komunikacijo Rosenberg, avtor koncepta nenasilne komunikacije, uvršča med nasilno komunikacijo, ki pri sogovorniku povzroči tri možne odzive: boj, beg ali pa otrplost. Rezultat pa je v vseh treh primerih odzivov enak: neučinkovita komunikacija in posledičen pojav zamer med ljudmi. Veliko bolj učinkovito bo, da se naučimo sporočati naše potrebe in pričakovanja nevtralnno, v obliki naših pričakovanj in ne v obliki želja in ne v obliki zahtev.

Drugo načelo: Ločimo opazovanje od presojanja

Najinteligentnejša oblika človeške komunikacije je zgolj opazovanje, ne da bi pri tem tudi sodili o posameznikovih lastnostih. Ločevanje opazovanja od presojanja je pomemben vidik čustveno-inteligentne komunikacije kot tudi odraz čustveno inteligentnega človeka. Večina nas je odraščala v sistemu, kjer temu nismo namenjali velike pozornosti, niti se nismo naučili kako ločiti opazovanje od sodb. Dobra novica pa je, da se lahko tega naučimo vse življenje. Udeležencem v mojih tečajih čustvene inteligentnosti dam pogosto za nalogo, naj opišejo določeno osebo na fotografiji. Večina njih se na začetku tečaja »zapodi v dušo človeka« in ga sodi, o čemer pričajo izjave, kot so: »Lep je«, »Otožen je«, » Mislim, da nekoga čaka. »Po moje se dolgočasi« » Zgleda prijazen«... Po koncu te vaje jim povem, da so človeka sodili, in

jih še enkrat prosim, da naj ga opišejo. V drugo odgovori veliko bolj odražajo opis človeka kot pa presojanje, kot na primer: »Oblečeno ima belo majico«. »Na levi roki nosi uro«, »Nosi sončna očala« ...

To je zelo preprosta vaja, ki nas uči ločevati opazovanje od sodb. Ko se tega naučimo, lahko zelo hitro prenesemo to spretnost v komunikacijo, kjer je potrebno razdvojiti sodbe od opazovanja, kot je prikazano v štirih spodnjih primerih:

Komunikacija na temelju sodbe	Komunikacija, kjer sta opazovanje in sodba ločeni
Sabina je preveč darežljiva.	Ko vidim, kako ljudem daješ svoj denar, mislim, da si preveč darežljiva.
Miran je nesramen.	Mirana sem na sestankih večkrat slišal, kako je uporabljal kletvice in druge neprimerne besede.
Urban je nesposoben.	Urban v zadnjih 10 mesecih ni dosegel pričakovane delovne uspešnosti.
Marko je neprimerno oblečen.	Markov zgled ni primeren za tako pomemben dogodek, kot je sestanek s partnerji.

Kot je razvidno iz zgornje preglednice, lahko izrazimo svoje mnenje šele potem, ko nekoliko opišemo situacijo. Tako bo posameznik dojel komunikacijo kot dobronamerno. Kakor hitro pa preskočimo fazo opazovanja, se lahko hitro znajdemo v vrtincu nerazumevanja, kjer smo prizadeli čustva druge osebe in s tem posledično lahko zapademo v odkrit, ali pa še pogosteje, v prikrit konflikt.

Tretje načelo: Komunicirajmo odkrito

Pri preučevanju problematike mobinga v organizacijah velikokrat opažam tudi nezmožnost povedati drugi osebi, da nas nekaj moti. S tem, ko drugi osebi tega ne povemo, mu tudi ne damo priložnosti za izboljšanje. Naj navedem konkretni primer, ki se je zgodil v enem od podjetij, kjer so me prosili, naj spremljam sestanek med vodjo in inženirji. Sodelavci so se velikokrat pritoževali, da je dolgočasen, da ne pozna bistva, da jim krade čas, da dolgozezi... Ko sem jih vprašala, če so mu že povedali, kaj jih moti, pa so dejali, da tega ne morejo, da mora tako ali tako sam vedeti, kaj dela narobe. Vse te oznake so bile kajpak njihove sodbe in nikakor nisem mogla iz njih izvleči konkretnega opisa, kaj se dogaja na sestankih. To sem spoznala šele takrat, ko sem prisostvovala sestanku. Šlo je zato, da se je vodja rad oddaljil od teme sestanka in velikokrat zašel v pripovedovanje osebnih doživetij iz preteklosti in na ta račun po nepotrebnem zavlekel sestanek vsaj za uro, če ne več. Sodelavci mu tudi tokrat niso jasno povedali, da jih to moti, ampak so kazali vse možne oblike neverbalnih znakov: zavijanje z očmi, zehanje, brskanje po telefonih, kar je vodja doživljal kot svojevrstno obliko mobinga oz. psihičnega nasilja nad njim. Vse prej kot lahko mi je bilo opazovati ta mučni sestanek, dokler nisem prekinila dogajanja z vprašanjem: »Spoštovani sodelavci, ne bo nihče ničesar rekel?« Končno se je nekdo opogumil in dejal: »Spoštovani gospod direktor. Zgodbe,

ki jih pripovedujete, so sicer zanimive, toda nam kradejo čas. Na naših sestankih se komajda dotaknemo konkretnih stvari.« Verjetno je tudi moja prisotnost povzročila, da je vodja odreagiral zelo premišljeno in po nekaj sekundnem premolku dejal: »Kaj mi pa tega niste prej povedali... Kajpak je bilo potrebnega še nekaj treninga in osebnega coachinga, da smo vodjo odvadili pripovedovanja zgodb, toda vse se je začelo odvijati v pozitivni smeri v trenutku, ko so sodelavci odkrito povedali, kaj si mislijo o njegovem vodenju sestankov.

Četrto načelo: Pravilno izražanje naših občutkov

Naša kultura nas je dolga leta učila, da moramo občutke zadržati zase, če pa jih že podelimo s kom, naj bo to le v domačih okoljih. Toda prav nezmožnost izražanja občutkov v mnogočem zavira učinkovito komunikacijo in sproža številna nerazumevanja ter šume v komunikaciji in nas tako oddaljuje od življenja samega. Kadar izrazimo svoje občutke, se sogovorniku veliko lažje približamo.

Izražanje občutkov je vse prej kot lahko. Največja zadrega je v tem, da v naglici zamenjamo naše občutke za naše misli. Za pravilno izražanje občutkov se moramo torej najprej naučiti ločevati naše misli od naših občutkov. V spodnjem primeru si lahko ogledate dve situaciji, kjer sem osebo, večšo čustveno-inteligenčnega komuniciranja, prosila da loči misli od občutkov.

Situacija	Misli, ki so se mi porodile ob tem	Občutki, ki sem jih ob tem doživel
Nekdo vas je z avtom nepričakovano prehitel, tako da vas je ogrozil.	Zabitež, kako mora biti tako neodgovoren.	Občutil sem strah, da se komu ne bi kaj zgodilo.
Nekdo vas je po krivem obsodil malomarnosti pri delu.	Kako more, kaj si pa misli da je, da takole govori z menoj.	Občutil sem jezo, čutil sem se prizadetega, da me je okrivil, ne da bi me prej vprašal o dejstvih.

Sedaj je verjetno že malo bolj jasno, zakaj je pametno v komunikaciji izražati svoja čustva. Pravilno izražanje čustev vodi k učinkoviti in konstruktivni komunikaciji ter zmanjšuje možnosti za nastanek konflikta.

Kar predstavljajte si, da vam nekdo, ki ga po krivem obtožite, reče:

A: »Kako morete, kaj si pa mislite da ste, saj nisva krav skupaj pasla...«

Ali pa vam reče:

B: Čutim se prizadetega, ker ste me obsodili brez argumentov in dokazov. Želim, da se o tem pogovoriva...«

Nedvomno izjava A vodi v takojšen konflikt, medtem ko izjava B pušča vse možnosti odprte in v večini primerov pripelje do pozitivnega obrata v komunikaciji.

Pri izražanju občutkov pa lahko zapademo še v eno pomanjkljivost, in sicer velikokrat občutke izražamo v množini oziroma posplošujemo naše občutke na druge ljudi. Zagotovo ste že večkrat slišali izjavo, kot je npr.: »Vsi so se zgražali, ko so videli, kako ravnaš z Andrejem«. To je posplošitev izjave. V tem primeru bi imela veliko večji vpliv izjava, kot npr.: »Nerodno mi je bilo, ko sem videl, kako si ravnal z Andrejem.«

Občutkov ne moremo izražati v množini, ampak vedno le v prvi osebi ednine. Jaz tako čutim, to vem, za druge pa ne morem dati roke v ogenj, naj to pač sami povedo.

Za pravilno izražanje občutkov, s čimer se veliko bolj približamo sogovorniku in sočloveku, je torej pomembno ločevati misli od občutkov, občutke pa izražati v prvi osebi.

Peto načelo: Pravilno sprejemanje negativne povratne informacije

Pozitivno povratno informacijo vsakdo rad sliši, toda pri delu in nasploh v življenju se veliko bolj obrestuje, da se naučimo pravilnega sprejemanja negativnih povratnih informacij. Prvič zato, ker jih je veliko več, drugič pa zato, da si zaščitimo naše lastno zdravje in ohranimo ustrezno mero samospoštovanja ter s tem tudi psihičnega zdravja. Najpomembnejše pri sprejemanju negativne povratne informacije pa je, da smo najprej sposobni prevzeti odgovornost za lastne občutke ter prepoznavati občutke drugih.

Ne glede na to, ali gre za verbalno ali neverbalno negativno povratno informacijo, se ljudje nanjo praviloma lahko odzovemo na štiri različne načine.

1. Lahko se odzovemo tako, **da krivimo sebe**. Takšen odziv na negativno povratno informacijo zahteva od nas veliko ceno; izgubo samospoštovanja, sram in prisotnost občutka krivde. Vse to potiska posameznika v podrejen položaj ter slabi njegovo psihično odpornost in moč, kar ga lahko ob dolgotrajnejših ali ponavljajočih se situacijah potisne v vlogo žrtve.
2. Lahko se odzovemo tudi tako, **da okrivimo osebo**, ki nam je dala to negativno povratno informacijo. Gre za klasični odziv z napadom, ali kot pravi stari slovenski pregovor »zob za zob«. Ob takšnem odzivu bodo verjetno v nas prevladala intenzivna, toda negativna čustva, kot sta jeza, bes in verjetno ni daleč do tega, da nas bo naš odziv spravil v težave; nastopi lahko verbalna agresivnost, kar pa že štejemmo za eno od dejanj mobinga.
3. Tretji možni odziv je, da se pri sprejemanju negativne povratne informacije **osredotočimo na lastne potrebe** in zaznave občutkov, se vprašamo, kako se pri tem počutimo in to tudi izrazimo na primeren način.
4. Četrty možni odziv pa je ta, da smo pri sprejemanju negativne povratne informacije pozorni na potrebe in občutke osebe, ki nam predaja negativno povratno informacijo. Komunikacija bo v tem primeru nedvomno bolj učinkovita, kot v prvih dveh primerih, čeravno pri slednji obstaja nevarnost prevzema odgovornosti za občutke drugih na svoja ramena.

Oglejmo si vse možne odzive v spodnji preglednici in se prepričajmo sami, kateri odziv je najučinkovitejši za preprečevanje psihičnega in čustvenega nasilja.

Negativna povratna informacija	Odziv 1 »Krivim sebe«	Odziv 2 »Krivim sogovornika«	Odziv 3 »Pozoren sem na svoje potrebe in občutke«	Odziv 4 »Pozoren sem na občutke in potrebe sogovornika«
<i>Vi ste najbolj sebičen človek, ki sem ga kadarkoli srečala v življenju.</i>	<i>Joj, moral bi biti bolj previden. Znova sem ga polomil.</i>	<i>Nimate prav. Vedno upoštevam vaše mnenje in potrebe. Vi ste pravzaprav sebični.</i>	<i>Ko to slišim, da sem namreč najsebičnejši človek na svetu, me prizadene. Želim, da mi priznate vsaj del mojih naporov, ki jih vlagam v zadovoljevanje vaših potreb in potreb podjetja.</i>	<i>Ali se čutiš prizadetega, ker želiš, da se tvoje želje in potrebe upoštevajo v večji meri?</i>
Občutki in posledice	Občutki sramu, izguba samospoštovanja.	Jeza, gremo v protinapad, konflikt je skorajda neizbežen.	Izražanje lastnega občutka prizadetosti, povzemanje stavka in s tem širitev možnosti za razjasnitev nesporazuma.	Osredotočanje na občutke drugih, sogovornika. Nevarnost, da prevzamemo odgovornost za njegove občutke na lastna ramena.

Kaj menite, kateri je najbolj učinkovit odziv na negativno povratno informacijo? Verjetno ste to že sami ugotovili. Najbolj učinkovit odziv je odziv številka 3, torej odzivamo se tako, da prevzamemo odgovornost za naše lastne potrebe in občutke. Vsekakor pa se moramo ob tem zavedati, da svojih potreb ne moremo reševati na račun škode drugih ljudi, kot se moramo tudi zavedati, da nismo mi odgovorni za to, kako se počutijo drugi ljudje.

Vloga sveta delavcev pri oblikovanju kulture čustveno-inteligentne komunikacije

Svet delavcev ima pri ustvarjanju kulture čustveno-inteligentne komunikacije večjo vlogo, kot bi se komu na prvi pogled zazdelo kot tudi hkrati odgovornost, da to kulturo razširi med vsemi zaposlenimi. Širitev kulture čustveno-inteligentne komunikacije na delovnem mestu ni le odgovornost kadrovskega oz. izobraževalnega oddelka, ampak v splošnem prizadevanju za boljše delovne odnose ter preprečevanje mobinga tudi odgovornost predstavnikov svetov delavcev.

Njihova prva odgovornost je, da sami prakticirajo kulturo čustveno-inteligentne komunikacije in kot osebe, ki so jih delavci izbrali za svoje predstavnike, dajejo vsem dober zgled tako delavcem kot predstavnikom posloводства.

Druga, nič manj pomembna odgovornost pa je, da poskrbijo, da **čustveno-inteligentno komunikacijo osvojijo in uporabljajo tudi vsi delavci**. Le-to lahko dosežejo s stalnim ozaveščanjem o pomenu in učinkih čustveno-inteligentne komunikacije kot tudi z nenehnim izobraževanjem in usposabljanjem delavcev za bolj učinkovito komunikacijo in s tem tudi za njihov osebni razvoj.

Lep primer je podjetje GKN Driveline iz Francije, kjer so predstavniki delavcev uvedli zelo zanimiv sistem učenja čustveno-inteligentne komunikacije. Vsak petek si delavci pred začetkom dela skupaj (kar v proizvodnih halah) ogledajo kratek 5 do 7-minutni film o načelih čustveno-inteligentne in dostojanstvene komunikacije, ki sloni na konkretnih primerih. Vsak ponedeljek se pred začetkom dela na kratko pogovorijo o filmu, ki so si ga ogledali in predvsem o uporabnosti predstavljene tematike. Konkretni rezultati tega projekta so bili vidni že po mesecu dni; ljudje so veliko bolj dostojanstveno komunicirali med seboj, pri čemer so bili na začetku skorajda preveč pozorni na potrebe drugega, v nekaj mesecih pa se je komunikacija primerno uravnotežila. Primere mobinga so zmanjšali na najmanjšo možno mero, učinkovitost pa je v treh mesecih narasla za 1,9 odstotka. (osebni vir; D. Brečko 2016)

Kajpak, tudi **vodstvo mora uporabljati načela čustveno-inteligentne komunikacije**. Če pri tem prihaja do odstopanj, pa je odgovornost svetov delavcev ta, da vodstvo na to ustrezno opozori. Če je načelo dostojanstvene komunikacije zapisano v okvirnem sporazumu o preprečevanju mobinga, ki ga skleneta delodajalec in delojemalci, potem je izpolnjevanje te odgovornosti nekoliko lažje. Če pa organizacija nima sklenjenega tovrstnega okvirnega sporazuma, to seveda ne pomeni, da svet delavcev nima vzvoda za ukrepanje. Svet delavcev mora v primeru kršenja načel čustveno-inteligentne komunikacije s strani vodstva, le-tega v vsakem primeru opomniti na načela spoštovanja dostojanstva na delovnem mestu, kar je temeljna pravica slehernega človeka, zapisana že v Ustavi, v Zakonu o delovnih razmerjih pa je še posebej uzakonjena pravica do zaščite dostojanstva v delovnem okolju. Pri tem ne bo odveč ponoviti načelo odkrite komunikacije, ki pravi, da če nekemu ne povemo, kaj nas moti, mu tudi ne damo priložnosti, da bi se spremenil.

Načel čustveno-inteligentne komunikacije za preprečevanje mobinga je še veliko več, v okviru tega prispevka smo našli in opisali le pet najpomembnejših. Če si želite še več znanja iz tega področja in boste to tudi jasno izrazili uredništvu, pa lahko temu članku sledi še nadaljevanje, s čimer si lahko oblikujete vaš osebni priročnik čustveno-inteligentne komunikacije in tako po svojih močeh prispevate k ustvarjanju kulture dostojanstvene komunikacije v organizaciji, kjer ni prostora za psihično in čustveno nasilje.