

Čas branja:  
**15 minut**



# PRIROČNIK ZA REŠEVANJE KONFLIKTOV

- »Kaj nas v šoli niso naučili pa bi nas morali«
- »Zakaj konflikt izgleda tako enostaven, pa ga ne moremo rešit«

**Praktičen pristop, ki vam bo spremenil življenje**

Akademija Uspeha Group

[www.akademijauspehagroup.si](http://www.akademijauspehagroup.si)

[www.processcommunication.si](http://www.processcommunication.si)

## ZAKAJ TA PRIROČNIK?

Nam vsem se na različnih življenjskih področjih dogajajo konflikti. Ti so neizogibni in nam lahko krepko zagrenijo vsakdan. Čeprav so pogost pojav, ljudje za učenje reševanja konfliktov navadno nimamo interesa – dokler vanje nismo vpleteni. Takrat pa žal ni več časa za učenje.

Dejstvo je, da naš formalni sistem (šole...) ne uči tehnik učinkovitega reševanja konfliktov. S konflikti se torej soočamo vsakodnevno, nimamo pa ustreznega znanja za njihovo reševanje.

Konflikt sam ni problem!  
Nerešen konflikt je problem!

Živimo torej v svetu, ko na vseh področjih bolj kot kadarkoli prej potrebujemo hitre rešitve (t. i. quick fix). Na področju reševanja konfliktov nimamo časa za veliko teorije in večletni študij. In teorija nas niti ne zanima.

Učenje reševanja konfliktov mora  
biti kot obisk pri zobozdravniku:  
Kratko in učinkovito, max. 20 minut!

**Potrebujemo preprost in učinkovit pristop, s pomočjo katerega bomo konflikte reševali uspešno in hitro v različnih situacijah in okoljih - tako službeno kot zasebno.**

John Gottman, psiholog, znan po svojih raziskavah odnosov, je z opazovanjem komunikacije med pari že po nekaj minutah z 90 % natančnostjo napovedal, kateri pari se bodo v roku 3 let razšli.

Opazoval je samo, kako pari »rešujejo« oziroma »ne rešujejo« medsebojne konflikte.

## Kaj je dobro vedeti, preden se lotimo reševanja konflikta

**Konflikt, ki ni zares uspešno razrešen (win-win), ostane.** To se lahko odraža na različne načine: v obliki zamere, jeze, žalosti, razočaranja, želje po nagajanju, maščevanju ... **In ponovno udari** v najbolj neprimernem trenutku, takrat, ko to najmanj pričakujemo. Tega si seveda ne želimo.

**Konflikt ni spor na sodišču!** Ne zmaga tisti, ki ima več "dokazov", več argumentov, ki bolje govori, da dokaže svoj prav. **Pri konfliktu ni pomembna »zmaga«!** Zmaga ne sme biti naš cilj. Dokler tega ne razumemo, bomo izgubili tudi če zmagamo z argumenti.

**Nasprotnik ni oseba pred nami, naš "nasprotnik" je situacija!** Ko spremenimo pogled na konflikt, spremenimo »vse«! .Potem gledamo na konflikt z drugimi očali, da **vsí skupaj želimo rešiti nastalo situacijo.** S sodelovanjem, z gradnjo zaupanja, z empatijo oz. sočutjem.

**Na obtožbe nikoli ne odgovarjajmo direktno.** V kolikor na obtožbe odgovarjamo direktno, oseba na drugi strani to razume kot našo obrambo in obtožbe se povečajo. Naš namen je osebi pokazati, da čutimo in razumemo njeno frustracijo, jezo, žalost ... In da želimo izvedeti več.

**Želimo vzpostaviti obojestransko sodelovanje za rešitev konflikta.**

Konflikti so kot umazana posoda ...  
V kolikor niso uspešno rešeni,  
vedno počakajo!

**Kompromis nikoli ni rešitev.** Predstavljajte si, da žena želi, da mož obuže črne čevlje, mož pa bi raje obul rjave. Nato naredita kompromis in mož jo pelje na večerjo obut v en rjav in en črn čevelj (Chris Voss, FBI pogajalec). Ali pa, žena si želji na morje, mož pa v hribe, nato skleneta kompromis in gresta v toplice. In oba sta nezadovoljna.

**Kompromis je: "Rešitev, kjer dva ne dobita tistega, česar si zares želita!"**

## Kako se začne "klasičen" konflikt

Konflikti skoraj vedno potekajo po istem principu. Bolj kot se trudimo-pojasnjujemo-branimo, bolj se povečuje napad na nas, obtožbe se stopnjujejo in vse težje se branimo... Situacija uhaja izpod nadzora, začnemo izgubljati kontrolo prevladajo emocije. **In že smo v začaranem krogu, iz katerega ni izhoda...**

Če želimo znati konflikte uspešno reševati, moramo najprej razumeti njegove zakonitosti in potek. Šele, **ko poznamo zakonitosti in potek »klasičnega« konflikta, lahko spremenimo izid iz neuspešnega v uspešnega.**

Glede na vrsto obtožbe **delimo konflikte v tri kategorije:**

- **Konkretna obtožba**
  - Pri takšnih obtožbah vemo, kaj je razlog za obtožbo, kaj osebo moti, jezi, žalosti...
- **Splošna obtožba**
  - Obtožba je nejasna, ne vemo, kaj osebo moti, glavni razlog za konflikt je "skrit"
- **»Napad« na vrednote**
  - Tu gre za direkten napad na nas, na vrednote, na nas same. Mi ne vemo, kaj osebo moti, glavni razlog za konflikt je "skrit", skoraj nemogoče se je braniti na takšne obtožbe.

Poglejmo si te tri primere obtožb iz službenega in zasebnega življenja:

Službeno: Miha (vodja projekta):

- »Zamujaš s projektom!«, »Tvoje poročilo je polno napak" - Konkretna obtožba
- Vedno zamujaš z delom«, »Zaradi tebe so vedno problemi« - Splošna obtožba
- »Ti si slab sodelavec«, »Ti si nesposoben« ... - Napad na vrednote

Zasebno: Mojca (žena) je jezna na moža, ki pride pozno domov:

- »Zamudil si na kosilo!« ali »Spet si pozen!« - Konkretna obtožba
- »Ti vedno zamujaš«... - Splošna obtožba
- »Ti si slab partner«, »Ti si slab oče«... - Napad na vrednote

Če se konflikt ne reši, ni zmagovalca,  
če se konflikt reši, zmagata oba

Na žalost smo že leta in leta **naučeni iz šole , da na vprašanja (in obtožbe) odgovarjamo direktno:** »Koliko je 2 + 2?«, »Kaj je glavno mesto Francije?«, »Kdo je razbil luč?«!

John Gottman, psiholog, znan po svojih raziskavah odnosov, je z opazovanjem komunikacije med pari že po nekaj minutah z 90 % natančnostjo napovedal, kateri pari se bodo v roku 3 let razšli. Opazoval je samo, kako pari »rešujejo« oziroma »ne rešujejo« medsebojne konflikte.

In zato se avtomatično direktno odzovemo - s pojasnilom. In se branimo tako, da damo neposredno odgovor na obtožbo: pojasnilo. Vendar, Miha in Mojca sta najverjetneje jezna in pojasnilo samo ne zmanjša njune jeze (emocij). Niti nas nista prosila za pojasnilo!

**Z odgovori in pojasnili nismo  
niti korak bližje rešitvi konflikta.**

Poslušanje je umetnost,  
spraševanje modrost

## Konflikt je kot napad na naš grad

Konflikt najlažje opišemo kot napad na srednjeveški grad.

John Gottman, psiholog, znan po svojih raziskavah odnosov, je z opazovanjem komunikacije med pari že po nekaj minutah z 90 % natančnostjo napovedal, kateri pari se bodo v roku 3 let razšli. Opazoval je samo, kako pari »rešujejo« oziroma »ne rešujejo« medsebojne konflikte.

Konflikt poteka skoraj vedno na isti način.

### Konflikt je kakor NAPAD NA NAŠ "GRAD"!

Napad na grad se največkrat začne najprej z lažjim orožjem - Konkretno obtožbo!

#### 1. Najprej napadejo lokostrelci - Konkretna obtožba



Miha: »Zamujaš s projektom!«, "Tvoje poročilo je polno napak!"

Mojca: »Zamudil si na kosilo!«

Miha in Mojca »napadeta« in povesta, kaj ju moti oziroma jezi. Mi odreagiramo neposredno in se avtomatsko direktno branimo obtožbe:

»To je zaradi zamude pri dobavah materiala.«

»Šef me je zadnji trenutek poklical na sestanek.«

In mi seveda upamo in verjamemo, da je »napada« konec. Da smo končali. Da smo ubranili grad. Vendar Miha in Mojca nista zadovoljna s pojasnili! **Niti nas nista prosila za pojasnilo!** Še vedno so njune emocije visoke (jeza, žalost ...). To ju moti, o tem sta premišljevala in premlevala že nekaj časa. Njuni možgani so preplavljeni z vsemi motečimi dejavniki, ki jih želita skomunicirati. ...

Napad s puščicami jim ponavadi niti ne zadošča.

## 2. Nato napadejo Suličarji – večje orožje - Splošna obtožba

Sedaj sta lahko le še bolj jezna, žalostna ... Zato uporabita močnejše obtožbe (in tokrat posplošene):

Miha: »Vedno si poln izgovorov namesto rezultatov ... Zaradi tebe trpi cela ekipa!«

Mojca: »Saj vedno zamujaš, nikoli se ne morem zanesti nate!«



In edino kar nam preostane je, da se še bolj branimo. Iščemo nova dejstva, pojasnila in opravičila. In upamo da bodo zadoščala, da bo konflikta s tem konec. **In enostavno ne razumemo, da s pojasnili nismo dosegli nič**, kar bi ju zadovoljilo in s tem zmanjšalo njune emocije (jezo). Edino kar se velikokrat zgodi je, da **tudi nas preplavijo emocije, in pademo v začaran krog argumentiranja in dokazovanja. Iz katerega ni več izhoda!**

Emocije pri Mihi in Mojci se kvečjemu samo še stopnjujejo in preostane jima samo še najmočnejši napad, proti kateremu skoraj ni obrambe.

## 3. Napad s katapulti in topovi - največje orožje - Napad na "vrednote"



Sledi najmočnejši napad.

Miha: »**Ti si nesposoben!** (Napad na vrednoto) Ti boš kriv za izgubo pri projektu, o tem bom obvestil direktorja takoj jutri ...«

Mojca: »Ti si slab partner!“, "Ti si slab oče!"

**Emocije so vse močnejše, razum se umakne. Tudi pri nas!**

»V konfliktu manjša orožja zamenjajo večja, na koncu se uporabljajo najmočnejša.«

In preostane nam samo dvoje:

- **Branimo se in branimo, pojasnjujemo**, na koncu nikoli ni zmagovalca, ostane pa dejstvo:

**»Na našem gradu gori, škoda je narejena«**

ali pa

- **Priznamo na kraju, da smo naredili napako, da nismo dovolj "dobri"**  
In potem sledijo dodatni očitki, obtožbe, kaj vse ni v redu z nami.  
In za naslednjič imata Mojca in Miha že **preverjen recept za popolno zmago**, k  
i ga bosta lahko vedno znova uporabljala.

V prevodu:

**»Izgubili smo grad!«**

Najbolj nas lahko prizadenejo ljudje,  
ki nam pomenijo največ.

## Kako naj "ubranimo svoj grad"? Kaj ne smemo?

### **Ne odgovarjamo in pojasnjujemo !**

Ko odgovarjamo **z dejstvom na dejstvo**, pojasnjujemo, se branimo (in s tem dajemo vtis, da vsaj delno priznavamo krivdo), smo lahko prepričani, da **do konstruktivne rešitve konflikta ne bo prišlo**.

**Nekoga, ki je jezen, ne zanima naša razlaga**. U bistvu nas sploh ni prosil za razlago-pojasnilo! **In, čim se branimo, »smo sprejeli boj«!** In potem se moramo boriti z nasprotnikom, ki je boljše pripravljen in bolj motiviran! **Obtožbe postanejo močnejše, nekvalitetne, posplošene. Emocije se dvigujejo in to na obeh straneh.**

Kadar odgovarjamo direktno, **izgubljam tudi čudovito priložnost, da bi izvedeli, kaj to osebo resnično moti in/ali boli**. Ker:

**Naš nasprotnik ni oseba pred nami, nasprotnik je situacija!  
Mi vsi želimo skupaj rešiti nastalo situacijo.**

Konflikt je neizogiben,  
toda boj je izbira.

## Tehnika za uspešno reševanje konflikta (QUICK FIX)

Sedaj že vemo najpomembnejše:

- **Na obtožbe ne odgovarjamo, se ne odzivamo, ne sprejmemo boj.**
- **Želimo najti skriti pravi razlog (če tega še ne vemo) in s sodelovanjem rešiti konflikt.**
- **Uporabiti moramo še pravo tehniko reševanja konfliktov.**

Tehniko, ki se jo lahko naučimo tako rekoč takoj, učinkovito v praksi, ki jo z vajo še izpopolnimo. Uporabno v službi in privatnem življenju.

### DRŽATI SE MORAMO SAMO TREH OSNOVNIH NAČEL:

#### 1. Izbira pravega trenutka

---

#### 2. Razumeti moč čustev (emocij)

---

#### 3. Uporaba ustrezne komunikacije

- a. Aktivno poslušanje
- b. Umetnost govorjenja

## Izbira pravega trenutka / 1. načelo

Vedeti in znati izbrati pravi čas, odvisno od situacije.

### Kdaj je pravi čas za reševanje konflikta ter izbira pravega trenutka

Kako vemo, kdaj je pravi trenutek, glede na situacijo?

**Reševanje konflikta moramo začeti "razmeroma" hitro.** Čas je namreč zelo pomemben. Kdorkoli začne konflikt, želi o tem govoriti sedaj, **želi to reševati sedaj, ker ga moti – zdaj!**

Sedaj so njegove emocije (jeza, frustracija, žalost,...) visoke! In zmožnost razumskega razmišljanja je temu primerno nižja.

Nekateri predlagajo, da si vzamemo toliko časa, da se oseba popolnoma umiri, spet drugi svetujejo takojšnje reševanje, da lahko življenje in delo nemoteno tečeta dalje ...

Ne glede na veliko različnih teorij in nasvetov: **univerzalnega odgovora ni!**

Poglejmo si prednosti in slabosti enega in drugega.

Pravi trenutek lahko spremeni vse.  
Modrost je vedeti, kaj reči;  
spretnost je vedeti, kdaj to reči!

### Prva možnost je, da določimo kasnejši termin reševanja konflikta.

To pomeni, da se dogovorimo, kdaj se bomo pogovorili. V resničnem življenju to lahko naredimo le v primeru, ko pride oseba umirjeno do nas z besedami: »Tole me moti, želim se pogovoriti s tabo v miru in to rešiti.« In takrat lahko skupaj poiščemo termin ter se dogovorimo za npr. petek popoldne ob čaju/kavi, ko si lahko oba vzameva dovolj časa.

V ostalih primerih pa takšen pristop ni dober. Če je nekdo jezen zdaj, ne moremo pričakovati, da bo jezo več dni zadrževal v sebi (če bo sploh zmožen toliko časa to zadrževati v sebi, če ne bo prej eksplodiral). Ne, sogovornika nekaj zares moti/jezi zdaj in želi to razčistiti zdaj! V kolikor bo prisiljen čakati do petka, bomo v petek dobili nevihto!

Prave besede, izrečene ob nepravem času, izgubijo ves smisel

Predstavljajte si, da pride direktor do tajnice v ponedeljek in reče: »Ta vaš dopis za našo največjo stranko je poln napak!« In tajnica odgovori: »Razumem, dajva se o tem pogovoriti v miru, reciva v petek ob dveh?« Vauuuu ..... Hraber predlog!? Najverjetneje od direktorja ne moremo pričakovati, da bo toliko časa čakal na reševanje konflikta. Bolj verjetno je, da bo konflikt takoj eskaliral. Še dobro, da obstajajo druge alternative.

### **Druga možnost je, da odreagiramo takoj.**

Torej, reševanja se lotimo takoj. Ker želimo tudi mi to razčistiti in zaključiti zdaj! Žal v tem primeru **odreagiramo z našimi baznimi programi (fight or flight – boj ali beg)** ter avtomatično začnemo pojasnjevati ali pa napademo nazaj. In že smo pri klasičnem »napadu na grad«. Ki pa se ne konča tako, kot si želimo.

### **Kdaj je torej pravi trenutek za reševanje?**

Konflikt moramo začeti reševati dokaj hitro (razen v primerih, ko drugi umirjeno sam predlaga termin za drugič).

**Vendar ne takoj!** Ne smemo odreagirati z našim baznim programom beg ali napad!

### **Najprej se moramo mi sami umiriti in se "psihično" pripraviti.**

Torej, kupiti si moramo malo časa, da se sami umirimo in spomnimo, kaj je res pomembno. Eden preprostih stavkov je: »Vidim, da te to jezi in želim izvedeti več. Samo po kozarec vode skočim, ker mi je pomembno da se o tem pogovoriva in rešiva.« Ali pa: »Samo, da odprem ta dokument na računalniku, da vidim, o čem bova govorila, ker želim to rešiti.«.

V obeh primerih smo si kupili malo časa, lahko se umirimo, po drugi strani pa smo mu/ji dali vedeti, da nam je to pomembno. **To pa je vedno dober začetek reševanja.**

## Razumeti moč čustev (emocij) / 2. načelo

Kako vplivajo na nas in druge.

**Vse odločitve, ki jih sprejmemo v življenju,  
so vedno na podlagi emocij (čustev)!**

Ko zavladajo emocije,  
razum odpove!

Naši možgani lahko uporabljajo razum ali pa nam vladajo emocije. Ko eno prevlada, se drugo umakne. Torej, ko nas enkrat **preplavijo emocije (čustva), se logično razmišljanje umakne**. Še več, **emocije privlačijo emocije** in zlahka zavladajo v trenutkih konflikta tudi nam!

**Daniel Kahneman (Nobelov nagrajenec)** je v svojem doktorskem delu odkril in dokazal, da, ko so emocije pri človeku visoke, to vpliva na njegovo sposobnost razumskega razmišljanja, kar pomeni, da v takih trenutkih **na naše odločitve vplivajo emocije, ne pa razum**. Zato pri osebi, ki je jezna, prestrašena ali razburjena, nobena razumska razlaga ne bo delovala.

»Ne se jezit«, »Ne smeš se živcirat«,  
»Ne se bat« ...

Odlični nasveti, najboljši!  
Vendar hkrati popolnoma nekoristni.

**Zato, kaj absolutno ne smemo:**

- Ne poskusite izkoristiti priložnosti, da razčistili kakšno prejšnjo situacijo/nerešen konflikt/zamero ... Sedaj se moramo posvetiti samo in res samo temu konfliktu!
- Ne trudite se z razumskimi razlagami! Ker ne bodo delovale.
- Ne recite mu/ji, naj se pomiri! Ker bo smo še slabše.
- Ne poskusite z neiskrenimi ("političnimi") opravičili!

**Kaj pa seveda lahko:**

**Iskreno opravičilo je vedno dobrodošlo in tudi koristno.**

**Imejmo vedno v mislih, da oseba ni zlobna,  
pač pa mogoče jezna ali pa žalostna, ...**

## **Kako najti pot do razuma in sodelovanja?**

Če se bo druga oseba preveč osredotočila na obtožbe, se bodo negativne emocije samo še dvigoval. Tak pogovor gre takoj v napačno smer in hitro uide izpod nadzora. Zato je izredno **pomembno, da mi nadzorujemo potek pogovora.**

Kako naj enostavno **prevzamemo nadzor nad pogovorom?**

### **S spraševanjem MI usmerjamo potek pogovora !**

Ko sprašujemo, prekinemo plaz obtožb, prekinemo osredotočanje na to, kaj ni v redu in lahko **z vprašanji usmerimo pogovor v želeno smer.**

Dokler ne dosežemo sodelovanja,  
ne moremo rešiti konflikta.

Poglejmo torej na vse s pravega zornega kota:

**Oseba, s katero imamo konflikt ni naš nasprotnik.  
Nasprotnik je situacija.**

**Poglejmo na situacijo skozi oči druge osebe,  
povedano drugače, bodimo empatični.**

**Vzpostavimo empatijo!**

**Ko bo oseba začutila empatijo z naše strani,  
se bodo negativne emocije umaknile.**

"Empatija pomeni videti s očmi  
drugega, slišati z ušesi drugega in  
čutiti s srcem drugega.

**Imeti moramo dovolj energije in potrpežljivosti.  
Naj se nam ne mudi.**

## »Ustrezna komunikacija« / 3. načelo

Največja skrivnost do sreče, dobrih odnosov in miru v življenju.

### **Ustrezna komunikacija = skrivnost za lepo in mirno življenje**

85 % vseh problemov izhaja iz  
neustrezne komunikacije!

Vsi smo že kdaj bili priča prepiru ... Ko nekdo želi drugemu nekaj dopovedati ... Ampak drugi ga ne sliši ... Kar v prvem povzroči frustracijo, nemoč, jezo ... Čedalje večjo ... In prvi dvigne glas... Začne vpiti ... In nato še drugi ... Vsak v obupanem poskusu, da ga bo drugi končno slišal ... Ampak ... Tudi če je še tako glasen ... Ga drugi ne sliši ... In se samo povečuje frustracija in nemoč in jeza itd... In emocije gredo do neba! Ali pa se drugi popolnoma umakne. Ker enostavno ne zmore več!

Bistvo komunikacije ni v tem, kar  
govorimo, ampak v tem, kar drugi  
razumejo

Takšni prepiri običajno nimajo srečnega konca!

**Iz očitnega razloga. Ker se nista slišala!  
In nista govorila jezik drug drugega!!!**

To je mogoče le **z ustrezno komunikacijo**, ki je sestavljena  
**iz dveh enako pomembnih delov:**

**Komunikacija = Poslušanje + Govorjenje**

## Kaj je "Aktivno poslušanje"

Zadnja leta aktivno poslušanje dobiva na pomembnosti in je vse bolj priljubljena tema na YouTubeu, podcastih itd. Kajti, šele **ko oseba začuti, da jo resnično poslušamo**, da je slišana, da nam je pomembna in da se trudimo, da jo zares začutimo in razumemo kaj nam želi povedati, je izpolnjen prvi pogoj, da **se lahko vzpostavi zaupanje** ter s tem, da **začne sodelovati v reševanju konflikta** (in ne v eskalaciji).

Aktivno poslušanje izgleda preprosto. Odložimo telefon (če je le mogoče daleč stran), prenehamo z delom, se posvetimo osebi, gledamo v oči, poslušamo, ponavljamo kaj nam želi povedati (»Poglejva, če sem te prav razumel ...?«).

Sliši se enostavno, pa vendar velikokrat ne uspe!? Kaj je le šlo narobe?

Poglejmo si to podrobneje. Pomembni so samo trije pravilni koraki (natančneje: dva koraka), da jih/ju naredimo pravilno :

**1. Pozornost in gledanje v oči:** Vsak majhen otrok si želi naše pozornosti. in mi mu jo damo tako, da ga pogledamo in namenimo pozornost. Naš pogled je zanj "nagrada". In pri nas odraslih je enako. Za naš nezavedni del možganov je pogled v oči "nagrada". In si jo nezavedno želimo še več in še več. Zato; **dokler so obtožbe, ne glejmo osebe direktno v oči!** Ker bo njen nezavedni del sklepal, da je dobil nagrado, ker nas obtožuje! In bo nadaljeval in nadaljeval in stopnjeval. Pri obtožbah gledamo diskretno v stran! **Ko pa se začne sodelovanje, pogledamo naravnost v oči.** In "nagradimo" sodelovanje!

**1. Pozorno poslušanje:** Vsi mislimo, da znamo biti dobri poslušalci, ko si to želimo. Žal imamo ljudje neverjetno sposobnost, da lahko naši možgani lahko obdelajo do 400 besed na minuto. Človek pa lahko pove do 250 besed v minuti. In tako našim možganom ostaja na razpolago 150 besed na minuto. Namesto da potrpežljivo in pozorno poslušamo do konca, **naši možgani že vnaprej delajo svoje zaključke**, imajo predloge, ideje, mi že vnaprej »vemo«, kaj bo drugi povedal. In ne poslušamo več pozorno, pač pa že komaj čakamo, da lahko pridemo na vrsto, da govorimo. Vendar, ko drugi začuti, da ga ne poslušamo, se bo takoj počutil neslišanega in nepomembnega. Želel se nam je zaupati, mi pa ga ne poslušamo! Zaupanje in sodelovanje sta v trenutku prekinjena in konflikt takoj eskalira na povsem novo raven.

Če želite biti slišani in razumljeni,  
najprej poslušajte

## **Aktivno poslušanje zahteva energijo, potrpljenje in sprejemanje drugega mnenja!**

Bodimo potrpežljivi in **zares poslušajmo do konca**. Najprej najverjetneje ne bo šlo, zato bo, tako kot z vsemi drugimi stvarmi, potrebno bo veliko vaje. Ne čakajmo do naslednjega konflikta, da bomo "potrenirali". **Vsi športniki trenirajo doma v miru, preden grejo na tekmo.**

### **Ko enkrat obvladamo poslušanje, bo naše življenje lažje in lepše.**

3. In zadnji (tretji) korak; Ponovimo, kar smo slišali, npr.: »Poglejva, če sem te prav razumel ...?« In že smo pri govorjenju in ne poslušanju!? **To ni več poslušanje!** Govorjenje je (naslednje) poglavje zase.

»Konflikt je lahko tudi zdrav ...  
Ko se slišimo in ga skupaj rešimo ...  
Priložnost, ko utrdimo odnos ...«

Ko se posameznik **počuti slišanega in razumljenega, se njegova obrambna drža sprosti**, čustva se začenjajo umirjati in **postane odprt za produktivno reševanje konflikta**, pri čemer se razkrije pravi vzrok, zaradi katerega je konflikt sploh nastal.

## **Aktivno poslušanje je temelj dobre komunikacije!**

Če bi vsi poslušali z namenom razumevanja,  
ne pa z namenom odgovarjanja,  
bi bilo veliko manj konfliktov.

## **Nadgradnja poslušanja in resnična spretnost je govorjenje!**

**Govorjenje je najbolj spregledana in zanemarjena spretnost,  
ki jo izvajamo nenehno, a zelo pogosto neustrezno.**

**Govorjenje je spretnost, ki se je lahko naučimo!  
In nam ostane za vse življenje.  
Tako pomembna, da resnično spreminja življenje! Na bolje!**

Besede lahko gradijo mostove ali rušijo  
zidove, odvisno od tega, kako so izrečene.

Ko zares aktivno poslušamo ugotovimo, da nas naš sogovornik u bistvu ni vprašal za pojasnilo.

### **Pri reševanju konflikta želimo izvedeti, kaj osebo v resnici moti, jezi, žalosti.**

Namesto direktnih odgovorov in pojasnil nazaj, želimo zgraditi sodevanje in rešiti konflikt tako, da vzpostavimo empatijo z resničnim zanimanjem:

- »Prosim, razloži mi več, želim vedeti..«
- "Kaj točno v poročilu ni v redu? Ali lahko pogledava skupaj"
- »Verjamem, da te je tole razjezilo. Kako se počutiš...?«
- »Kaj točno te jezi?«
- »Daj povej mi prosim konkretno kaj želiš? »
- »Kaj bi želel/a da naredim?«
- »Vidim da ti je pomembno. Oprosti mi prosim, kaj lahko naredim da to popravim«
- »Kako se ti počutiš, ko sem zamudil?«
- »Poskušam razumeti, zakaj ...«, »Prosim pomagaj mi razumeti...«
- »Hvala, ker si mi povedal/a. Kako bi lahko po tvojem mnenju naredil boljše?«
- »Mislim, da imava različno predstavo o ... Rad bi slišal tvojo.«
- »Narediva nekaj skupaj, da prideva do rešitve ...«

**In poslušajte ... in postavite novo vprašanje ...  
in poskusite resnično razumeti, kako se drugi počuti.**

Kaj smo dosegli s tem?

**Vzpostavili smo sodelovanje in pridobili zaupanje.**

**Vzpostavili smo empatijo!**

**Slabe emocije počasi zamenjajo dobre. Oboji imamo željo najti win-win rešitev v obojestransko zadovoljstvo da rešimo konflikt.**

Skrivnost učinkovite komunikacije je,  
da z ljudmi govorimo  
v njihovem jeziku in na njihov način.

Čeprav včasih tudi to ne zadostuje? Zakaj?

**Če želimo zares vzpostaviti empatijo, moramo osebo slišati mi in on/ona mora slišati nas!**

Pri komunikaciji je **ključnega pomena, da z osebo govorimo tako, kot želi ona sama!** Kajti, mi nismo vsi enaki! Ne čutimo enako, ne govorimo enako in ne slišimo enako! Pri celotni komunikaciji včasih ne bomo dosegli veliko, če ne prepoznamo njenega komunikacijskega kanala ter zaznavanja (percepcije).

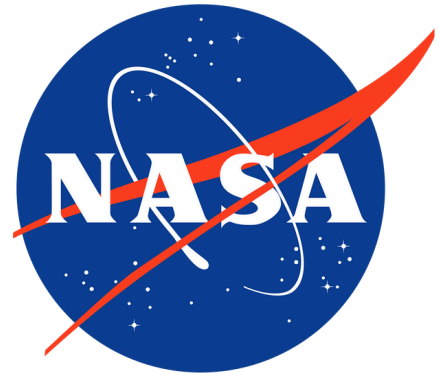
Kako kaj povemo,  
je bolj pomembno kot to,  
kaj povemo!

Želite izvedeti več ?

**Z enakim problemom se je pred desetletji srečala tudi vesoljska agencija NASA**

## Zgodba vesoljske agencije NASA

Vesoljska agencija NASA je konec sedemdesetih let prejšnjega stoletja začela s programom izstreljevanja vesoljskih plovil (SpaceShuttle) in je iskala model za sodelovanje astronautov v ekstremnih pogojih dela.



To je bila zelo zahtevna naloga, saj je bilo treba izbrati prave ljudi, mentalno in fizično pripravljene na take izzive. Ljudi, ki morajo znati učinkovito komunicirati, rešiti morebitne konflikte, znati prepoznati in posledično obvladovati stres v izjemno stresnem okolju, v vesoljskih plovilih, kjer so prav vsi dejavniki normalnega bivanja omejeni in **verjetnost konflikta veliko večja**.

Kako kaj povemo,  
je bolj pomembno kot to,  
kaj povemo!

Dr. Terry McGuire je zato k sodelovanju povabil **dr. Taibi Kahlerja (prejemnika nagrade »Eric Berne Memorial Scientific Award«)**, Dr. Kahler je uporabil osupljive vpoglede iz svojih raziskav, da je pomagal vesoljski agenciji NASA.

(več o tem - angl.: »PCM UnderCover«)

NASA je izbrala ta model in naslednja leta financirala razvoj modela.

NASA PCM® (Process Communication Model) spada med najboljše komunikacijske modele na svetu. NASA komunikacijski model temelji na definiranih šestih tipih osebnosti, ki so prisotni pri vsakem človeku, v različnem vrstnem redu in različno polnostjo.

**PCM model nas nauči, kako govoriti in kako svoje izražanje prilagoditi drugim, pa naj bo to družinski član, prijatelj, sodelavec ali poslovni partner.**

## Torej, poslušamo aktivno, govorimo pa prilagojeno vsakemu posamezniku!

Največja dodana vrednost modela PCM® je večina osebnostne prožnosti. V bistvu nas model nauči spretnosti prepoznavanja človeškega vedenja z aktivnim opazovanjem ljudi okoli nas.

Posamezniki se razlikujemo Poleg tega se razlikujejo tudi situacije, zato je pomembno, da **znamo in zmoremo komunikacijo prilagoditi**. Prav ta sposobnost je eden najmočnejših vidikov PCM®, ki omogoča **lažjo in bolj uspešno komunikacijo**.

**Pomembna prednost metode PCM®** je prav v tem, da ponuja množico spoznanj o tem kako posameznik doživlja sebe in okolico, kaj ga motivira, kako komunicira in kako se obnaša pod stresom. Je izjemno pregleden in enostaven v praksi, podprt z natančnimi matematičnimi prikazi.

NASA je uvedla »**Platinasto pravilo**«:

**Ne ravnajmo z drugimi, kot želimo, da ravnajo z nami.**  
**Z njimi ravnajmo, kot si sami želijo, da ravnamo z njimi!**

Odkrijte več, zakaj se je NASA  
odločila in razvijala model PCM®

V zadnjih letih so prednosti in vsestransko uporabnost modela prepoznale največje korporacije sveta, med drugim:



## **10 Zlatih Pravil za Reševanje Konflikta**

### **1. Konflikt, dokler ni popolnoma rešen, počaka.**

In kasneje izbruhne znova in znova.

### **2. Konflikt ni sodni spor.**

Zmaga z več argumenti in več dokazi ne reši konflikta.

### **3. Kompromis ni dober.**

Je "rešitev", kjer dva ne dobita, kar si želita.

### **4. Konflikt lahko razumemo kot napad na naš grad.**

Če se odločimo, da se branimo, bodo uporabljene čedalje močnejše obtožbe.

### **5. Izbira trenutka za reševanje konflikta je odvisna od situacije.**

Nikoli pa ne odreagiramo, dokler se ne umirimo.

### **6. Ko se emocije dvignejo, se razum umakne.**

Pri osebi, ki je npr.: jezna, nobena razumska razlaga ne bo delovala, njene odločitve včasih ne bodo najboljše in logične.

### **7. Ne ignorirajmo pomembnosti emocij in jih obrnimo v pozitivne.**

Izhodišče: Nasprotnik je situacija in ne oseba. Oseba želi sodelovati z nami pri reševanju situacije (konflikta) in ga želi rešit.

### **8. Komunikacija ima dva dela!**

Poslušanje in govorjenje! Nikoli ne zanemarimo pomembnosti enega, vsak sam ni dovolj.

### **9. Aktivno poslušanje je zaželeno vedno in povsod**

Zahteva pa vajo, veliko energije in potrpežljivost.

### **10. Prava umetnost je govorjenje:**

Vsi doživljamo svet in komunikacijo na svoj način.

Kako kaj povemo, je zato bolj pomembno kot to, kaj povemo.

### **Platinasto pravilo:**

Ne ravnajmo z drugimi, kot želimo, da ravnajo z nami.

**Z njimi ravnajmo, kot si sami želijo, da ravnamo z njimi!**