

Učinkovito komuniciranje

(*communicare*, lat. = sporočiti)

TEM, 2021

prof.dr. Matej Tušak
Fakulteta za šport

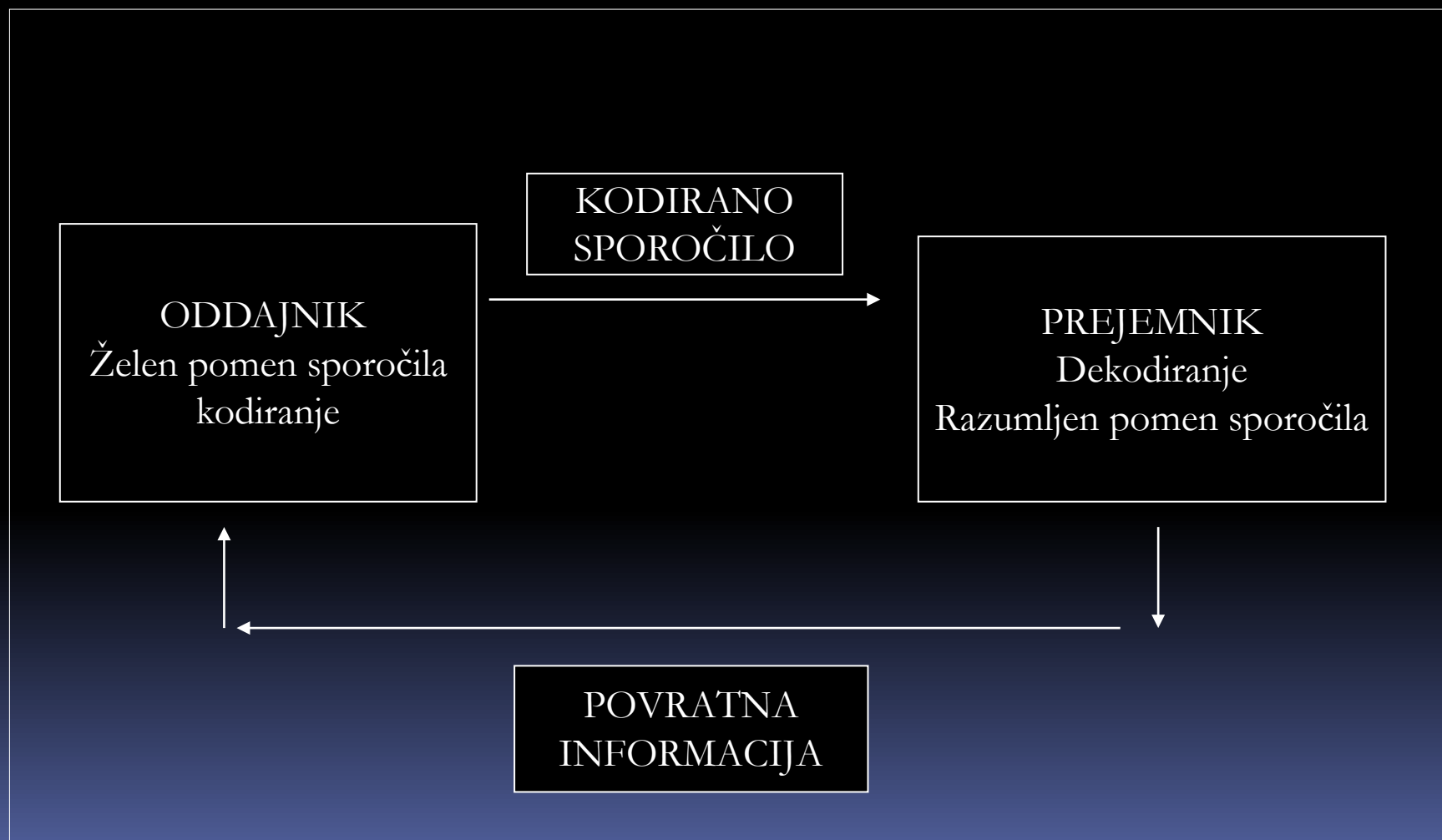
Splošna definicija komunikacije

- **Proces**, v katerem se posreduje *informacija* od osebe **A** (oddajnik) k osebi **B** (prejemnik); pri čemer je informacija mišljena v zelo širokem smislu, kar pomeni, da je komunikacija tudi prenos znanj, misli, idej, čustev, stališč ... Informacija se vedno posreduje s pomočjo *simbolov* (besede, neverbalni simboli), ki nosijo nek *pomen*.
- **Prenos nekega pomena** od oddajnika k prejemniku.
- Obstajati mora *namera*, da nekaj sporočimo drugemu → vsako izražanje ni sporočanje

- Komunikacija lahko poteka s pomočjo **različnih sredstev oz. kanalov** (TV, radio, računalnik, telefon, pisna gradiva – pisma, članki v časopisih, sms) ali brez komunikacijskega sredstva oz. pripomočka – neposredna komunikacija (!)

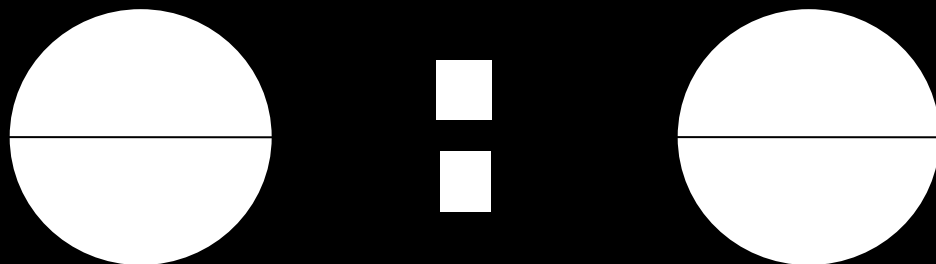


Shema poteka komunikacije



Elementi komunikacijskega procesa

(Martens, 1987)



- a. Odločitev, da nekomu nekaj povemo
- b. Kodiranje sporočila
- c. Pošiljanje sporočila prejemniku
- d. Kanal, skozi katerega sporočilo teče
- e. Dekodiranje sporočila
- f. Notranji odgovor na sporočilo

Kompleksnost komunikacije

Potreba po sporočanju, komuniciranju + želja slišati

čustva →

vloga →

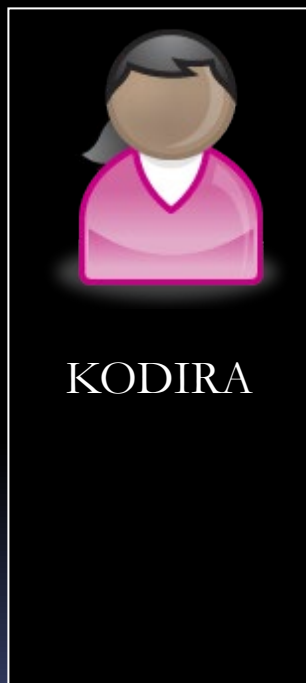
stališča →

izkušnje →

znanja →

spodobnosti →

okolje →



→ sporoči →

←

reagira

VERBALNO

(besede)

NEVERB.

(kanali NVK)



← čustva

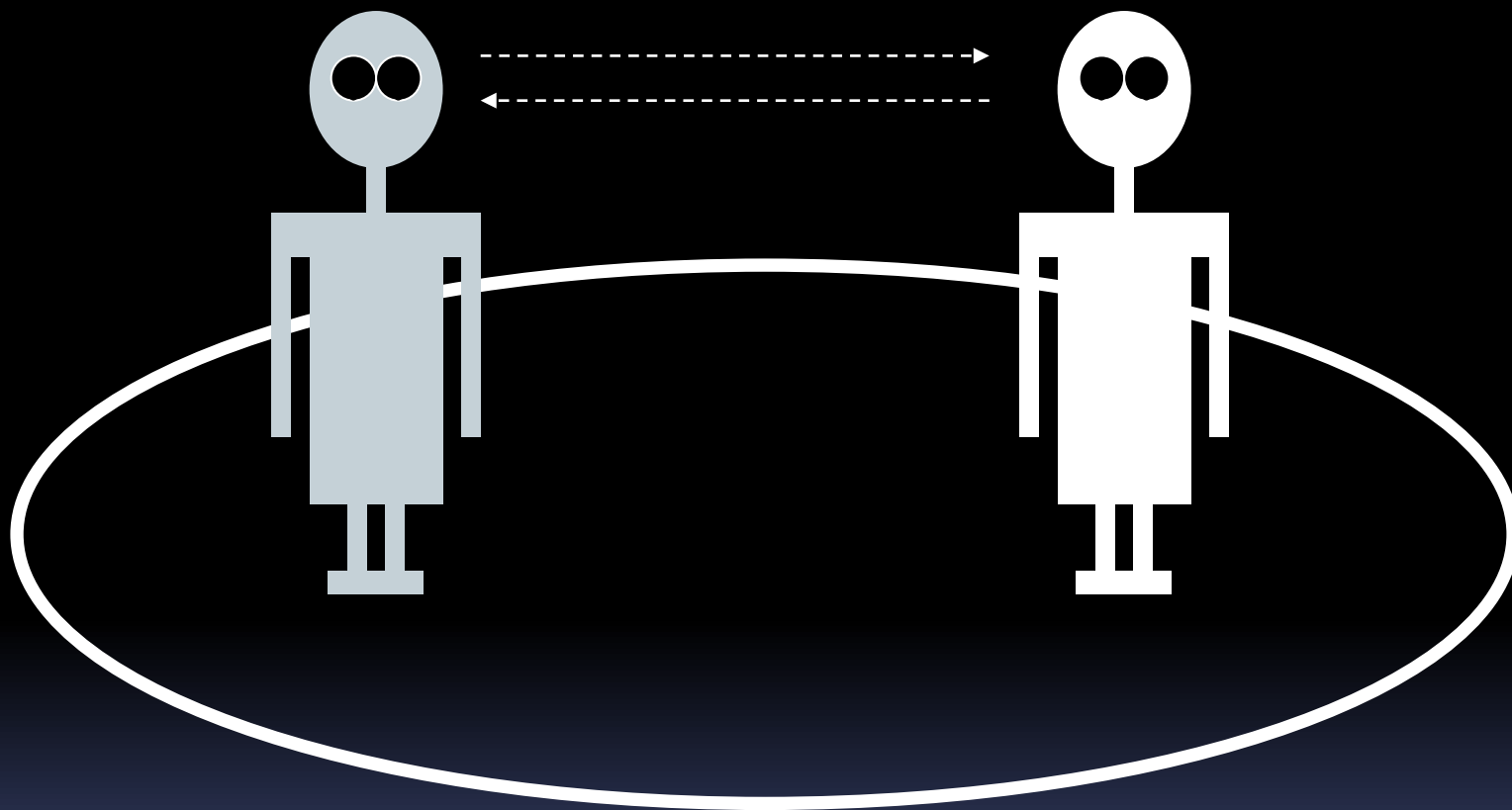
← vloga

← stališča

←

← ...

Komunikacijsko polje



Situacija, v kateri se dve osebi medsebojno zaznavata oz. situacija, v kateri osebi opazita druga drugo.

Komunikacijsko polje

- Ko sta dve osebi v komunikacijskem polju, *morata* komunicirati.
- To, da ni reakcije, je prav tako reakcija → **odsotnost komunikacije je komunikacija** (oz. nemogoče je nekomunicirati)
- Obe osebi morata definirati, kako bosta komunicirali druga z drugo → morata definirati svoj **komunikacijski odnos**

Prekinitev komunikacije



Edini način, da se komunikacija zares prekine, je zapustitev komunikacijskega polja.

Komunikacija ↔ Odnos

- Način komunikacije je zelo pomemben v fazi izgradnje odnosa (komunikacija z relativno nepoznanimi osebami) → med osebami, ki se šele spoznavajo, je način komunikacije istočasno tudi način izgrajevanja njihovega odnosa
- Ko je odnos vzpostavljen, način komunikacije izgublja na pomembnosti (osebi imata relativno stabilno sliko ena o drugi, njunem odnosu - - - nadaljnja komunikacija vzdržuje to sliko)

Formalni pogoji komunikacije oz. struktura jasnega sporočila

- 1) JAZ
- 2) SPOROČAM (POŠILJAM/DAJEM
SPOROČILO X)
- 3) TEBI
- 4) TUKAJ IN SEDAJ

Princip komunikacije

- Naše reakcije (odzivi, vedenje, besede) so odvisne od nas samih, ne pa od drugih ljudi.
- Ne glede na to, kateri dražljaj je usmerjen k nam, smo mi tisti, ki izbiramo, kako bomo reagirali nanj → odgovornost za komunikacijo, za način komunikacije, pozicija - moč individuma


Zabloda v komunikaciji

➤ “*Drugi so me prisilili, da občutim, mislim, govorim, delam to in to.*”



➤ Drugi vplivajo, izzovejo ali nas pozivajo k določenim vedenjem, vendar jih ne povzročajo.

➤ Drugi so do nas lahko žaljivi, vendar nas ne morejo prizadeti. → Psihološka resnica je, da smo mi tisti, ki izberemo, da smo prizadeti. Prizadestost je naša lastna izbira.

- 
- Poseben problem v komunikaciji je tudi, ker nekateri ljudje pričakujejo, da so drugi dolžni, da prepoznajo njihove neizrečene želje in da jih zadovoljijo → branje misli

Sporočila – vsebina sporočil

- Natančen (goli, dobesedni) in prenesen pomen sporočil
- Odkrit in prikrit (skrit) pomen sporočil
- Enopomenska in večpomenska sporočila
- Verbalna (pomen besed in stavkov) in neverbalna (vsi ostali deli) sporočila

Verbalna in neverbalna komunikacija

- Sporočila so hkrati verbalna in neverbalna.
- Neverbalno naj bi se prenašala predvsem čustva in stališča, verbalno – z besedami, pa le informacije.
- Neverbalna komunikacija je težko zaznavna, nezavedno jo pošiljamo in prejemamo. Vendar so raziskave pokazale, da več informacij dobimo prek neverbalnih sporočil; odnos med verbalnim in neverbalnim delom komunikacije v podajanju in predvsem v razumevanju sporočil gre tako v korist nebesednega dela.
- V komunikaciji so pomembni zlasti tri elementi (3V) in sicer: *besede, glas in telesna govorica*, ugotovljeni pa so bili tudi odstotki posameznih elementov v razumevanju sporočil.

Verbalna – neverbalna komunikacija

- Znano je, da besede samo po sebi predstavljajo le 7% sporočila, da značilnost - višina in barva glasu dajeta 38% sporočila, ostalo telesno izražanje (govorica telesa – drža, kretnje, očesni stik ...) pa sporoča kar 55% sporočila.
- V različnih situacijah se ta razmerja nekoliko razlikujejo, vendar je jasno, da govorica telesa in ton glasu veliko prispevata k učinku in pomenu tistega, kar povemo (O'Connor in Seymour, 1996, v Vičič, 2003).

Verbalna – neverbalna komunikacija

- Za uspešno medsebojno komunikacijo je potrebna usklajenost verbalnih in neverbalnih sporočil.
- Obe obliki komunikacije se ponavadi **dopolnjujeta** → NK podkrepi verbalni govor, ni pa nujno. Verbalno in neverbalno sporočilo si lahko tudi **nasprotujeta** → V takšnih primerih se ljudje ravnamo na podlagi neverbalnih sporočil.
- NK ima lahko tudi **samostojno komunikacijsko vlogo** (ne samo da spremlja verbalno sporočilo).

Oblike neverbalne komunikacije

- **GOVORICA TELESA** ((1) *geste* – gib ali zaporedje gibov, ki prenašajo pomen; izkazuje nivo aktivacije, (2) *telesna drža in orientacija telesa* – položaj trupa in telesnih delov; razpoloženje, (3) *mimika obraza* – premiki delov obraza in gibanje obraznih mišic; čustva, (4) *usmerjenost pogleda, očesni kontakt* – gibanje oči, stik pogleda z drugim; intimnost - dominantnost, (5) *dotik* – stik z delom telesa druge osebe – naklonjenost, dominantnost)
- **GOVORICA GLASU** (glasovni znaki, ki spremljajo gove besede; kaže razburjenost)
- **GOVORICA BLIZINE** (razdalja med ljudmi in prostorska razporeditev; intimna, osebna, družbena, javna razdalja)
- **GOVORICA VIDEZA** (opazne lastnosti, ki ne vključujejo gibanja in premikov; fizična podoba, videz; izraža status, uspešnost, ugled)

Funkcije neverbalne komunikacije:

- na vsebinski ravni: spreminja, potrjuje, dopolnjuje verbalna sporočila
- na osebni ravni: izražamo čustvena stanja, pričakovanja, odpiramo sebe drugim
- na odnosni ravni: izražamo stališča, opredeljujemo odnose med ljudmi, vzdržujemo in usmerjamo strukture moči
- na vplivni ravni: močno sredstvo ozaveščanja in vplivanja naših sporočil, pospešuje ali upočasnjuje komunikacijsko povratno informacijo

Test prepoznavanja pogostih kretenj

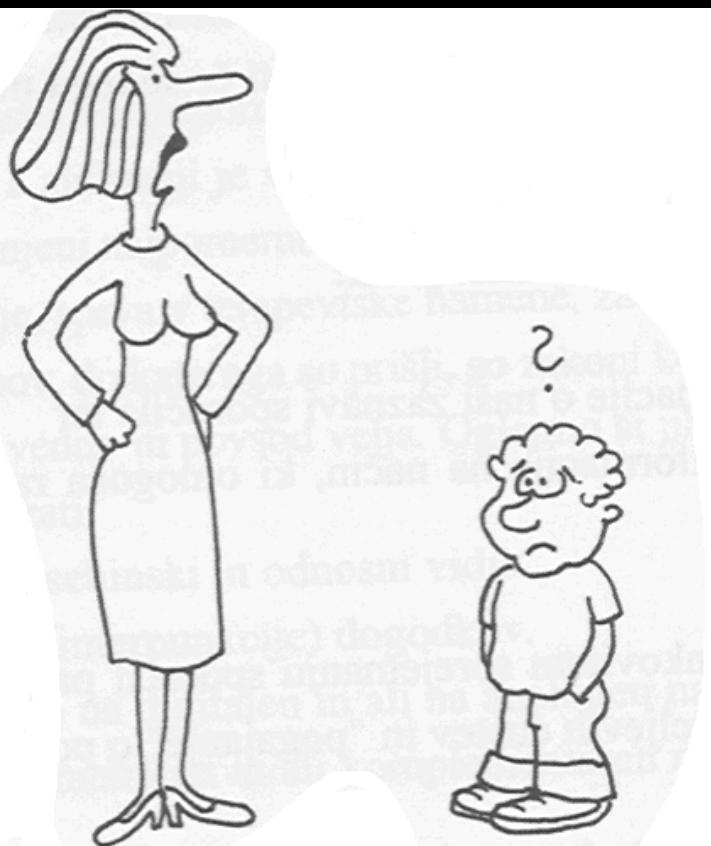
GESTA	POMEN
1. vlečenje svojega ušesa	A. zmedenost, zbeganost, osuplost
2. drgnjenje rok skupaj	B. žalost, potrtoost
3. prekrižanje rok čez prsni koš	C. superiornost
4. praskanje po glavi	D. želja po prekinitvi
5. sklepanje dlani za glavo	E. jeza, frustracija
6. iztegnjene roke predse, z dlanmi navzgor	F. odnos do sebe
7. drgnjenje vratu	G. pričakovanje, anticipacija
8. neprekrižane noge, stoja narazen	H. odprtost
9. kazanje s prstom nase	I. tesna in tekmov. stališča
10. zvijanje in skrivljanje rok	J. iskrenost, odkritosrčnost



Slika 3.14. Obrazni izrazi čustev: presenečenje, strah, gnus, jeza, veselje, žalost.

GOVORICA TELESA





*Da ti bo jasno, pamž nesramni, kaznujem
te samo zato, ker te imam neskončno rada!!*

Pomen skladnosti
verbalnega in
neverbalnega!!
(Vec, 2005)

SPOROČANJE IN POSLUŠANJE V KOMUNIKACIJI

Med komunikacijakimi spretnostmi, ki ji moramo čim bolj obvladati, so:

1. učinkovit način sporočanja, prenašanja sporočil oz. »govorjenje in razlaganje«,
2. učinkovit način sprejemanja sporočil oz. tako imenovano »poslušanje«.

Kako lahko informacije, mnenja, ideje... uspešno sporočimo:

- sporočila naj bodo jasna, neposredna – bodite direktni
- uporabljajte lastna sporočila – besedi »jaz« in »moje«
- sporočila naj bodo popolna in specifična, konkretna – podajte vse potrebne informacije in tujke razložite, če je to potrebno
- izogibajte se nasprotnim pomenom tako verbalno kot tudi neverbalno
- opredelite vaše potrebe in občutja – kazanje čustev je lahko pomemben korak pri izgrajevanju uspešnega odnosa
- ločujte dejstva od mnenj – najprej povejte dejstvo, ki ga šele potem poskusite razložiti z mnenjem
- v enem sporočilu se osredotočite na eno samo stvar
- sporočilo izrazite takoj

Učinkovita komunikacija

- Prejemnik razume sporočilo natanko tako, kot ga je oddajnik želel sporočiti; cilj vsake komunikacije
- vključuje: *učinkovit način sporočanja*, prenašanja sporočil (“govorjenje, razlaganje”) in *učinkovit način sprejemanja sporočil* (“poslušanje”)
- Opazovanje učinkov našega sporočila in v skladu z njimi spreminjanje oz. prilagajanje svojega vedenja (pozornost na povratne informacije); dvosmerna – enosmerna komunikacija

PRAVA KOMUNIKACIJA

- Ljudje, ki učinkovito komunicirajo, so **previdni pri oddajanju oziroma izbiranju besed**, **dvostranski** (upoštevajo tudi drugo mnenje), **pošteni, iskreni** (povedo, kar mislijo), **pozorni poslušalci** (sogovorniku namenijo veliko pozornosti) ter **neformalni** (sproščeni in naravni pri pogovoru) (Klauss in Bass (1982, v Diploye, Smith in Howell, 1994, v Kajtna in Jeromen, 2007).

Napotki za učinkovito komunikacijo oz.

kako uspešno sporočiti neko info ...

- **sporočila** naj bodo **jasna in neposredna** – direktnost, povedati tisto, kar želimo sporočiti, brez pretiranega »zavijanja v vato« ali izmikanja
- uporaba **lastnih sporočil** - uporaba besed »jaz« in »moje«, tako sebe neposredno vključimo v situacijo
- sporočila naj bodo **popolna, specifična in konkretna** – potrebno je podati vse potrebne informacije, razložiti tujke, če je to potrebno
- **izogibanje nasprotnim pomenom**, jasnost, konsistentnost, neverbalna komunikacija naj bo skladna z verbalnimi sporočili – povedati in pokazati isto
- opredelitev, **jasno in odkrito izražanje naših potreb in občutij** – kazanje čustev je lahko pomemben korak pri izgrajevanju uspešnega odnosa

Napotki za učinkovito komunikacijo

- ločevanje dejstev od mnenj – naprej dejstvo, šele nato mnenje; stvari postavimo kot dejstvo šele takrat, ko smo jih preverili; prehitro delanje zaključkov → napake in nesporazumi
- v enem sporočilu se osredotočimo na eno samo stvar naenkrat, ne menjujemo tem prehitro
- sporočilo izrazimo takoj, ko se je dogodek zgodil
- sporočilo naj ne vsebuje skritih pomenov – če ni odkritosti, tudi ni pravega odnosa; povemo vse, kar mislimo in čim manj namigujemo
- sporočila naj bodo **podporna** – podpiramo sogovornika, izogibajmo se sarkazmu in negativizmu, sodbam; posmehovanje, ponižanje, ... nimajo prostora v učinkoviti komunikaciji

Napotki za učinkovito komunikacijo

- **pohvala, graja** – radodarnost s pohvalo, vzpodbudo (povečevanje motivacije, samozaupanja sogovornika), najprej poudarimo poz. in šele nato neg. vidike; ravnovesje v izražanju pohvale in graje
- **ponavljanje** pomembnih sporočil – večkrat ponovimo in potrdimo ključne točke naših in sogovornikovih sporočil; pozorno poslušanje
- sporočila morajo ustrezati prejemniku – uporaba besede, za katere smo prepričani, da jih sogovornik razume – **prilagoditev sporočil nivoju sogovornika**
- **izogibanje žaljivim besedam** – vsak pogovor se lahko odvija in razreši v tonu, ki je do sogovornika spoštljiv, ne glede na kočljivost teme, ki jo obravnavamo

Napotki za učinkovito komunikacijo

- pozornost na **povratno informacijo** – preverimo, ali smo se s sogovornikom razumeli, ali smo prišli do nekega skupnega zaključka. Odsotnost povratne informacije lahko vodi v številne nesporazume.
- **cilj** – kaj želimo s sporočilom doseči
- vedenje, da ima oseba s katero govorimo lahko **drugačne informacije, predstave in izkušnje kot mi** – to pomeni, da na drugačen način interpretira sporočila
- **opazovanje odzivov** ljudi na naša sporočila in temu prilagoditev naših bodočih sporočil
- **kontrola čustev** – močna čustvena komponenta sporočil lahko zakrije tisto, kar smo resnično želeli sporočiti
- ...

Učinkovita komunikacija

- Za UK je pomembno, da *kritično ovrednotimo vsebine in način našega komuniciranja.*
- To lahko storijo *drugi*, tisti, ki nas velikokrat opazujejo pri vsakodnevnem komuniciranju
- Pomembna je tudi samoocena – *sami* ocenimo, kako komuniciramo in kaj s svojimi sporočili povzročamo oz. dosežamo

Vprašanja za pomoč pri samooceni učinkovitosti našega komuniciranja:

- Kaj je moj cilj?
- Kaj sem sporočil?
- Ali me je sogovornik razumel?
- Ali me je lahko razumel še kako drugače? Kako še?
- Kakšen odnos do njega sem mu s svojim sporočilom pokazal?
- Ali takšno sporočilo ponavljam večkrat?
- Ali sem dosegel moj cilj? Ali sem poleg cilja, povzročil še kakšne druge »stranske učinke«?
- Ali lahko še kako drugače povem, pa bom dosegel isti cilj?

Ovire učinkovite komunikacije

- fizični distraktorji (npr. zaradi hrupa ne slišimo)
- semantični problemi (ne razumemo dobro pomena sporočila)
- kulturne razlike (med pripadniki ene kulture so lahko določena sporočila drugače razumljena kot med pripadniki druge)
- mešana sporočila (npr. z besedami govorimo eno, z dejanji pa drugo)
- odsotnost povratnih informacij (ne zaznamo, ali pa nočemo vedeti, kako nas drugi razumejo)

Ovire učinkovite komunikacije

- statusne ovire (npr. nadrejenim ne upamo povedati vsega)
- nedostopnost določene informacije
- nepozorno poslušanje (pomemben del sporočila izpustimo)
- nezadostno razčiščevanje, kaj je kdo mislil («branje misli«)
- strah pred odkrito komunikacijo (npr. bojimo se povedati svoje mnenje, občutke, opažanja)

Spretnosti poslušanja

- **dobro poslušanje** je *spretnost, ki jo je potrebno razvijati*, rezultat težkega dela
- zahteva veliko koncentracije, mentalne aktivacije, za to moramo čutiti potrebo po izboljšanju spretnosti poslušanja, da se tega sploh lotimo
- Pomembnost (!) poslušanja: kadar nas poslušajo, nam s tem sporočajo, da je tisto, kar sporočamo zanje pomembno, da smo mi zanje pomembni, in seveda obratno.

Spretnosti poslušanja

- pogostost vsakodnevnih situacij in zapletov, ki izvirajo prav iz neposlušanja (poslušanje »z enim ušesom« ali »napok«)
- slabo poslušanje ni samo izvor nesporazumov, ampak tudi začetek porušanja nekega odnosa → Ljudje, ki ne znajo poslušati, kmalu postanejo za ostale dolgočasni, nepriljubljeni, seveda tudi največkrat napačno razumejo, kaj jim kdo želi sporočiti.

Splošno pravilo:

- slišimo 50% od tega, kar je kdo rekel (50%)
- poslušamo samo polovico od slišanega (25%)
- razumemo polovico od poslušanega (12.5%)
- verjamemo polovico razumljenega (6.25%)
- zapomnimo polovico tistega, kar verjamemo (3.125%)

Konflikt - reševanje konfliktov

- Srečanje dveh oseb z različnimi željami → 1) realizacija želje osebe A, odpade želja osebe B, (2) realizacija želje osebe B, odpade želja osebe A, (3) odpadeta želji osebe A in osebe B, (4) kompromis
- Različno mnenje udeležencev neke situacije ni konflikt - diskusija, konfrontacija; slišati različna mnenja, stališča (kot temelj tolerance med ljudmi)
- Konflikt vs. manifestacija konflikta
- Pogajanje temelj reševanja konfliktov, namen RK *realizacija cilja*
- Razlikovanje: notranji konflikt (*“spor med motivi”*)

Reakcije na konflikte

- **Konstruktivne** (realistične, prilagojene) – prevladuje težnja k premagovanju ovir in zadovoljitvi potrebe oz. želje
 - Neposredna **odstranitev oz. premagovanje ovire** (zahteva povečano aktivnost, več E)
 - **Odložitev cilja** za čas, ko bodo okoliščine ugodnejše
 - **Zavestna odpoved cilju**, ki ga ne moremo doseči, in preusmeritev na drug enakovreden (!) cilj
 - **Sublimacije** - zadovoljevanje socialno in moralno nesprejemljivih teženj na drugačen, sprejemljiv način
- **Nekonstruktivne** (nerelaistične, neprilagojene) - beg iz situacije, predaja in težnja po sprostitvi frustracijske napetosti ne glede na prvotni cilj. Prvotna potreba ostane nezadovoljena.
 - **Slepo agresivno in destruktivno vedenje**
 - **Regresija** – nezrelo, infantilno vedenje (jokanje, trma)
 - **Beg iz situacije**
 - **Resignacija, apatija, togo, stereotipno vedenje, beg v fantazijo**

➤ **Kompromisne rešitve** – uporaba **OM** (*potlačevanje* neprijetnih, konfliktnih vsebin v podzavest, *zanikanje* (zanikamo, da bi se konfliktna vsebina nanašala na nas), *reakcijska formacija* (nesprejemljivo sovraštvo maskiramo z narejeno prijaznostjo), *projekcija* (lastne, negativne težnje prisojamo drugim), *introjektivacija* (sebi pripisujemo + lastnosti drugih), *kompensacija* (zamenjava prvotnega cilja z drugim, enakovrednim) ...)

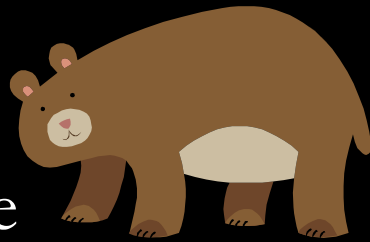
- Uporaba OM lahko predstavlja trenutno redukcijo napetosti, izhod v sili, vendar pa ne prinaša končne zadovoljitve in popolne sprostitve napetosti. Napetost ostaja, sčasoma se celo večja in človeku otežuje in onemogoča normalno funkcioniranje.

Osnovne strategije reševanja konfliktov

Pri strategiji reševanja konfliktov moramo poznati dve dimenziji: (1) *odnos do drugih* in (2) *realizacija cilja* → različne strategije reševanja konfliktov:

- **zglajevanje** (odnos do drugih je pomembnejši kot realizacija cilja; uporabimo, ko so nam sodelavci bolj pomembni kot to, da dosežemo cilj)
- **konfrontacija** (visoko pomemben tako odnos do drugih kot realizacija cilja; brez drugih ne moremo doseči cilja)
- **kompromis**
- **umik** (tako odnos do drugih kot realizacija cilja sta malo oz. nepomembna; uporabimo, ko je bolje narediti nič, kot pa karkoli)
- **prevlada** (realizacija cilja pomembnejša kot čustva in želje drugih).

Zglajevanje



Kompromis



Prevlada



Konfrontacija



Umik



Nekateri **napotki** za postopanje v konfliktnih situacijah

- ni potrebe da bi težili k popolnosti – priznavanje napak
- pomen začetka in zaključka komunikacije - največ si zapolnimo z začetka in konca pogovora, tisto v sredini radi pozabimo (pomnjenje deluje po principu U krivulje)
- pomembna je uporaba vseh spretnosti in pravil uspešnega sporočanja, upoštevanje neverbalne komunikacije, uporaba tehnik aktivnega poslušanja in »jaz sporočik«; povečana količina čustev zmanjšuje sposobnost racionalnega odločanja in delovanja – pri razreševanju konfliktov ima velik pomen sprostitev in miren vstop v pogovor (kontrola čustev)

Nekateri **napotki** za postopanje v konfliktnih situacijah

- sogovorniku je potrebno pokazati spoštovanje, tudi s tem, da ga poslušamo do konca
- pripravljenost na kompromis – stopiti na pol poti do sogovornikovega mnenja, na ta način zagotovimo, da se nihče ne počuti kot zmagovalec ali poraženec, temveč oba nekaj dobita in hkrati v svojih zahtevah tudi nekoliko popustita
- spremljanje morebitnih močnih, burnih reakcij sogovornika in prilagoditev na način, da ne povzročamo pretirane napetosti.
- izogibamo se sklicevanju na moč (uporaba dobrih informacij, strokovnost, korektnost, pravi odnos ...)



HVALA
za pozornost