

SINDIKALNI ZAUPNIK – IZZIVI V KOMUNIKACIJI

Doroteja Lešnik Mugnaioni

mugnaioni.lesnik@siol.net

NEKAJ IZHODIŠČ

- Komunikacija je **kompleksen proces pretoka informacij** med oddajniki in sprejemniki.
- **Ključen je sprejemnik**, ki izbira, kako bo sprejel sporočilo.
- **Subjektivnost** sprejemanja in interpretiranja sporočila.
- **Verbalnega sporočanja je max 10%**, vse ostalo sporočamo neverbalno.
- **Samorefleksija - „jaz v komunikaciji“** (razumevanje svoje osebnosti, čustev, slepih peg, primanjkljajev in potencialov).

JOHARIJEVO OKNO – PREJEMANJE POVRATNIH INFORMACIJ



PSIHOLOŠKA VARNOST NA DELOVNEM MESTU

- **gradnja zaupanja** (vsi se počutimo sprejeti, spoštovani, dobronamerni, razumljeni, kompetentni ...)
- **odkrita komunikacija** (čim manj „fasad“ in mask)
- **priznanje, da nečesa ne znam**, zmorem, ne razumem
- **priznanje napake**
- iskrena **povratna informacija** sodelavki, sodelavcu (kritični prijatelj)
- **zahtevne teme**, ki so prezrte, zamolčane, tvegane
- **izražanje čustev**, ranljivosti, zaskrbljenosti, nezadovoljstva ...
- sprejemajoča, strpna in **nenasilna komunikacija**

Vpliv sindikalnih zaupnikov na njeno zagotavljanje?

KO SEM V KONFLIKTU ...

- **Analiza lastnih konfliktov** (Kaj običajno deluje? Zakaj ponavljam iste napake?)
- **Viri moje notranje moči** za konstruktivno reševanje?
- Je čas pravi (timing)?
- **Preklop iz konflikta na drugo dejavnost** (konflikt je način interakcije in ne krivda drugega).
- **Odgovornost** za njegova dejanja in čustva prepustim sogovorniku.
- **Psihološka in vsebinska priprava** na interakcijo, reševanje konflikta.
- **Opredelim** potrebe, interese in argumente svoje pozicije v konfliktu.
- **Čustva so „na vajetih“**.
- Se lahko s kom posvetujem?
- Lahko kdo pomaga, posreduje?

REŠEVANJE KONFLIKTOV

Najprej rešujemo odnos (Kako?)

- ✓ aktivno poslušam
- ✓ poskušam razumeti pozicijo nasprotnika v konfliktu
- ✓ zmagam – zmagaš
- ✓ sočustvujem (meta-empatija)
- ✓ postavljam meje neprimerni komunikaciji
- ✓ „holding“ ob izraženih čustvih
- ✓ napako priznam, se opravičim
- ✓ JAZ stavki
- ✓ ne obljubljam
- ✓ pozitivna naravnost
- ✓ poskrbim zase

REŠEVANJE KONFLIKTOV

Nato rešujemo vsebino (Kaj?)

- ✓ povzemam, parafraziram
- ✓ analiza problema (dodatna vprašanja)
- ✓ zrcalim, preverjam razumevanje
- ✓ preverjam morebitne šume v komunikaciji
- ✓ rešitve /odgovori
- ✓ postavitev meja, NE je legitimen

KO JE SOGOVORNIK AGRESIVEN

- Spoštujemo **osebni prostor** (dve dolžini rok razdalje).
- Ustrezen **ton glasu**. **Očesni kontakt**. Roke vidne, odprte.
- Dobro izhodišče: Vam lahko kako pomagam? V čem je problem? Vidim, da gre za problem, kaj lahko storimo?
- Slabo izhodišče: Pomirite se! Zakaj se razburjate? Nemogoči ste, z vami se ne da pogovarjati!
- **Ne nasprotujemo**.
- **Ne zahtevamo**, ponudimo **izbiro**.
- **Preusmerjamo**.
- Bodimo **kratki in jedrnat**.
- Poskušajmo najti **skupni imenovalec**.
- Neverbalna komunikacija naj podpira verbalno.
- **Postavimo meje** - jasno sporočilo, da žaljiva, agresivna komunikacija ni sprejemljiva.

KO SPOROČAM ...

- Ali vedno, ko spregovorim, natančno vem, kaj bom povedal/-a?
- Ali se mi zgodi, da želim povedati preveč naenkrat?
- Ali podajam nepovezane, nejasne, pomanjkljive informacije?
- Ali upoštevam stopnjo informiranosti prejemnika o določeni temi?
- Ali je moje sporočilo prilagojeno referenčnemu okviru prejemnika?
- Ali imam prejemnikovo pozornost?
- Kaj mi sporoča njegova neverbalna komunikacija?

KO SPREJEMAM ...

- Ali verjamem / zaupam sogovorniku?
- Ali zmorem aktivno poslušati?
- Ali „slišim“ celoto ali le posamezne besede, podrobnosti?
- Se zavedam svoje neverbalne komunikacije?
- Ali že tekom poslušanja razmišljam, kaj bom odgovoril/-a?
- Ali že tekom poslušanja ocenjujem sogovornika, presojam o tem, ali ima prav?
- Ali se ne strinjam, še preden sem dobro razumel/-a sporočilo?

VIRI

- Iršič, M. (2021), *Sposobnost za konflikt*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
- *Joharijevo okno* (13.1.2023), <https://www.cene-stupar.si/sl/blog/slepa-pega-karierna-osebna-rast>
- *Nasilje NE!: priročnik za obravnavo nasilja v zdravstvenih in socialnovarstvenih zavodih*. (2022), Urednice Lešnik Mugnaioni, D. ... (et al.) . Ljubljana: Zbornica – Zveza.
- Mikek, K. (2015), *Organizacijska kultura in klima v šoli*. Doktorsko delo. Ljubljana, Pedagoška fakulteta, UL. http://pefprints.pef.uni-lj.si/3234/1/Organizacijska_kultura_in_klima_v_%C5%A1oli.pdf
- *Psihološka varnost na delovnem mestu* (13.1.2023), <https://uporabna-psihologija.si/vodje/psiholoska-varnost/>
- *STOP nasilni komunikaciji*. Delovna skupina za nenasilje v zdravstveni in babiški negi. Utrip. 2/10/2021. Ljubljana: Zbornica – Zveza.

PRVI PRIMER - IZZIVI V KOMUNIKACIJI

- V muzeju se že dlje časa srečujete s pomanjkanjem kadra in preobremenjenostjo zaposlenih. Vodstvo zavoda zaposlenim ne prisluhne, pomembno je le, da je opravljenega veliko dela. Zaradi pomanjkanja kadra delavci opravijo ogromno število nadurnega dela. Posledično je kar nekaj delavcev na daljših bolniških odsotnostih zaradi izgorelosti, zgodila se je tudi poškodba pri delu kot posledica izgorelosti.
- Direktorju so preobremenjeni sodelavci že večkrat povedali, da ne zmorejo toliko delati in da zaradi stresa izgorevajo, a ni bilo pravega razumevanja. Njegova komunikacija je nerazumevajoča in netolerantna, sodelavci jo občutijo kot ignoriranje njihove vse težje situacije ter njihovih prošelj po bolj aktivnem reševanju tega problema. Pogosti odgovor direktorja e: »Pomisli, kako je šele meni hudo! Enkrat se postavi tudi v mojo kožo!«
- Kako bi se kot sindikalni zaupnik odzvali na takšne direktorjeve izjave, da je sam najbolj preobremenjen in da je on dejanska žrtev, ki še več gara kot delavci. Kako ga pripraviti do tega, da bo končno prisluhnil zaposlenim in se lotil reševanja problemov?

DRUGI PRIMER - IZZIVI V KOMUNIKACIJI

- Na upravo je prišel samozavesten gospod, ki je zahteval, da mu pokažete slikarsko delo, ki ga je zasledil v eni vaših publikacij. Poslovna sekretarka mu je vljudno povedala, naj izpolni vlogo, kjer mora navesti, zakaj želi to delo videti.
- Gospod se je zelo razburil in zahteval, naj mu takoj omogočijo, da delo vidi, saj so »vsi državljani lastniki muzejskih predmetov« in imajo pravico do njih. Ni mu bilo moč razložiti, da tega ni mogoče storiti nemudoma. Zaposlene je začel zmerjati z lenuhi, nesposobneži.
- Poslovna sekretarka je poklicala sindikalnega zaupnika / zaupnico, da jo zaščiti in umiri gospoda.

TRETJI PRIMER - IZZIVI V KOMUNIKACIJI

- V sistemizaciji je v eni od alinej zapisano, da morajo zaposleni opravljati tudi »druga dela in naloge po nalogu nadrejenega«. Vodja to razume dobesedno in zaposlenim nalaga delovne naloge, ki nikakor ne sodijo v njihov delokrog. Ne sprejme ugovora, da zaposleni ne more opravljati kakršnihkoli del, in vseskozi ponavlja, da »tako pač piše« v sistemizaciji.
- Zaposleni so obupani, a dela ne upajo zavrni, saj vodja grozi s sankcijami. Stanje se poslabšuje, saj vodja igra na noto, da, če je zaposleni podobno nalogo nekoč že opravil (ker je ni upal zavrni), ni razloga, da je ne bi tudi v prihodnje.
- Zaposleni oziroma sindikalni zaupnik / zaupnica imajo težavo, kako razrešiti nastalo situacijo.

ČETRTI PRIMER - IZZIVI V KOMUNIKACIJI

- **Vodja ocene za delovno uspešnost zaposlenih obesi na oglasno desko v sejni sobi. Zaposleni ocene glasno komentirajo in ugotavljajo, zakaj je kdo dobil določeno število točk.**
- **Dve kolegici, ki sta ocenjeni enako, se užaljeno umakneta in kasneje kolegom komentirata, kako sta prizadeti, saj vsaka zase smatra, da dela bolje in več kot druga. Posledično med sabo več ne govorita, kar povzroča napetosti v kolektivu in otežuje izvedbo programa.**

PETI PRIMER - IZZIVI V KOMUNIKACIJI

- **Vodja zaposlenim med letom zavrača odobritve nekajdnevni rednih letnih dopustov z obrazložitvijo, da so nujno potrebni zaradi izvedbe programa. Nekateri so večkrat zavrjeni, čeprav dopuste planirajo v času, ko ni nujnih akcij.**
- **Nezadovoljstvo v kolektivu narašča, zato prosijo sindikalno zaupnico / zaupnika, da na kolegiju o tem spregovori z vodjo.**
- **Zaupnica / zaupnik to tudi stori. Vodja nato prisotne vpraša, »kdo se počuti prizadetega, ker mu / ji ni odobril dopusta«. Vsi zaposleni so tiho. Vodja zato glasno ugotovi, da zaupnica / zaupnik pretirava in glede tega sploh ni nobenega problema.**

ŠESTI PRIMER - IZZIVI V KOMUNIKACIJI

- Na sindikalnega zaupnika / zaupnico se v kolektivu po nasvete obračajo tudi zaposleni, ki niso člani sindikata. Njihovo stališče je takšno, da je zaupnik / zaupnica dolžna reševati njihove težave.
- Zaupnik / zaupnica hoče ohraniti dobre odnose z vsemi zaposlenimi in jim želi na primeren način pojasniti, da jim ni dolžna dajati nasvetov. Kako naj to stori?