

Premisli **misli**. Izbiraj **besede**. Usmerjaj **dejanja**.

MOČ MISLI, MOČ BESED:

Strateško vodenje in
učinkovita komunikacija
za sodelovalne odnose in
pozitivno delovno klimo

Miha Andrič

miha.andric@live.com
Izobraževalni center Argument

UČINKOVITO VODENJE IN PREPRIČLJIVA KOMUNIKACIJA

TEMELJNA IZHODIŠČA ZA MISELNO PROŽNOST VODJE:

Trije mentalni okvirji za boljši vpliv,
razumevanje in prilagodljivost

MISELNI MODELI: Vsak posameznik vedno razmišlja znotraj svojega miselnega modela. Učinkovita komunikacija in vodenje vedno naslavljata posameznika znotraj njegovega miselnega modela.

NAMENI: Za vsakim dejanjem posameznika se skriva nek, za posameznika, pozitiven namen. Učinkovita komunikacija in vodenje se vedno osredotočata na namene za dejanji.

ODZIVI: Edini kriterij uspešnosti komunikacije je odziv, ki ga dobimo. Svoje vodenje in usmerjanje posameznikov moramo strateško in fleksibilno odzivom sogovornikov in našim ciljem.

1. Miselni modeli

Vsak posameznik vedno razmišlja znotraj svojega miselnega modela ali pogleda na svet oziroma izhaja iz svojih preteklih izkušenj, osebnih prioritet, prepričanj, strahov, profesionalnih ciljev, razumevanja svoje vloge v odnosu ali v organizaciji...

Ista informacija ali komunikacija zato lahko pri različnih ljudeh sproži popolnoma drugačen odziv.

Učinkovita komunikacija ne izhaja iz vprašanja "Kaj želim povedati?", temveč iz vprašanja: "Kako naslovnik v danem trenutku doživlja situacijo?"

Ključ vodstvene in komunikacijske učinkovitosti je, da svojo idejo prevedemo v jezik oziroma logiko naslovnika:

kaj je zanje tveganje, kaj je zanje korist, kaj je zanje uspeh, česa se bojijo
kaj ogroža njihov občutek kontrole in avtonomije, kako razumejo svojo vlogo v našem odnosu, kaj jim je pomembno ...

Praktični fokus: Najprej razumi okvir sogovornika, šele nato oblikuj sporočilo. **Učinkovita komunikacija in vodenje vedno naslavljata posameznika znotraj njegovega miselnega modela.**

2. Nameni

Za vsakim vedenjem posameznika se skriva nek, za posameznika, pozi namen. Tudi kadar je vedenje zahtevno, obrambno, konfliktno ali navidez neracionalno, posameznik z njim praviloma zadovoljuje neko potrebo ali dosega nek cilj. To je lahko potreba po varnosti, nadzoru, priznanju, ohranjanju statusa, zmanjševanju tveganja ali zaščiti lastne kredibilnosti.

Ena ključnih nalog učinkovitega vodje ni zgolj opazovanje vedenja ljudi, temveč razumevanje namenov, ki se skrivajo za njim. Če želimo ljudi usmerjati, motivirati ali prepričati, ni dovolj razumeti, kaj počnejo.

Razumeti moramo, zakaj to počnejo.

Pri tem pogosto naredimo pomembno napako: svoje vedenje presojujemo skozi svoje namene, vedenje drugih pa skozi njihova dejanja. Pri sebi vidimo razlog, pri drugih zgolj posledico. Zato je nujno razlikovati med:

- **dejanjem** (kaj oseba počne),
- **namenom** (kaj želi s tem doseči).

Enako vedenje lahko izvira iz povsem različnih namenov. Nasprotovanje predlogu je lahko posledica želje po nadzoru, skrbi za kakovost ali strahu pred spremembo. Če se odzivamo zgolj na dejanje, pogosto popravljamo simptome. **Če razumemo namen, lahko naslovimo pravi vzrok vedenja.**

Praktični fokus za: Namesto vprašanja: »Kaj ta oseba počne?« si raje zastavimo vprašanje: »Kaj skuša s tem doseči?« **Svojo komunikacijo in usmerjanje vedno osredotočimo na namene za dejanji.**

3. Odzivi

Bistvo vsake komunikacije in edini kriterij uspešnosti komunikacije je odziv, ki ga dobimo. Uspešnosti komunikacije ne merimo po tem, kaj smo želeli povedati in kako dobro smo to povedali, ampak po tem, kakšen odziv smo dejansko dobili. Če sogovornik ne razume (*"100-krat sem mu že povedal, pa še vedno ne razume"*), se zapre, postane defenziven, ne sprejme odgovornosti, ostane pasiven... je to signal, da moramo prilagoditi svoj pristop.

Učinkovita komunikacija zato zahteva:

- opazovanje mikro odzivov
- prilagajanje tona
- spremembo strukture vprašanj
- drugačno uokvirjanje teme
- več ali manj direktnosti...

Gre za **strateško fleksibilnost**, ne za ponavljanje istega sporočila z večjo intenzivnostjo.

Praktični fokus: Odziv sogovornika je podatek, ne ovira. Svoje pristope moramo strateško in fleksibilno prilagajati odzivom.

TEMELJNE ZNAČILNOSTI SODOBNIH POSAMEZNIKOV

Uspešno vodenje se ne začne pri tehnikah vplivanja, temveč pri razumevanju ljudi. Če želimo posameznike motivirati, usmerjati, vzpostaviti odnos in pridobiti njihovo sodelovanje, moramo najprej razumeti, kako razmišljajo in kako sprejemajo odločitve.

1. Miselna fleksibilnost in hkrati rigidnost lastnih prepričanj

Ljudje smo sposobni prilagajanja in učenja, vendar smo hkrati močno nagnjeni k potrjevanju že obstoječih prepričanj. Pogosto iščemo informacije, ki potrjujejo naše poglede, spregledamo informacije, ki jim nasprotujejo, svoja stališča branimo tudi takrat, ko zanje nimamo več najboljših argumentov:

- Potrditvena pristranost (confirmation bias) pomeni, da ljudje nezavedno iščemo, interpretiramo in si zapomnimo predvsem informacije, ki potrjujejo naše obstoječe poglede. **Ljudje ne spreminjajo mnenja na podlagi novih dejstev, ampak nova dejstva prilagajajo že obstoječim prepričanjem.**
- Slepota pri izbiranju (choice blindness) kaže, da ljudje pogosto ne poznamo pravih razlogov za svoje odločitve. Raziskave kažejo, da smo sposobni naknadno racionalizirati celo odločitve, ki jih v resnici nismo sprejeli sami. To pomeni, da naši razlogi za neko stališče pogosto niso vzrok odločitve, temveč njena poznejša razlaga.

2. Izrazita potreba po avtonomiji in občutku nadzora: Večina ljudi ne želi občutka, da jim nekdo ukazuje ali odvzema možnost izbire. Ko posameznik zazna prisilo, pretiran nadzor ali ignoriranje njegovega mnenja, se pogosto aktivira obrambni odziv. Zato ljudje veliko bolje sodelujejo, kadar imajo občutek soustvarjanja rešitev in vpliva na odločitve.

3. Izrazito razvit kalkulacijski um: Ljudje skoraj neprestano ocenjujemo kaj nam koristi. To pomeni, da se želimo izogniti neugodju in neprestano tehtamo stroške in koristi svojih odločitev, dejanj ali vedenja.

4. Iskanje vzorcev in občutka reda: Človeški možgani neprestano iščejo vzorce, povezave in razlage. To nam pomaga razumeti svet, zmanjševati negotovost in povečevati občutek nadzora. V obdobjih sprememb, nejasnosti ali konfliktov se zato pogosto poveča potreba po kontroli nad situacijo.

AVTORITETA VODJE V SODOBNEM ČASU: komunikacija

Kako graditi vpliv v času avtonomije, individualizma in kalkulativnega uma?

V preteklosti je bila avtoriteta pogosto samoumevna posledica položaja. Funkcija, naziv ali formalna moč so bili dovolj, da so ljudje sledili navodilom. Danes to ne velja več. Sodobni posamezniki močnejše vrednotijo osebno avtonomijo, manj samoumevno sprejemajo hierarhijo, pričakujejo razlage in argumente, svoje odločitve pa sprejemajo skozi prizmo lastnih interesov, vrednot in občutka smisla. **Zato se učinkovito vodenje vse manj opira na moč in vse bolj na vpliv.**

VRSTA AVTORITETE	KLJUČNO VPRAŠANJE in VIR AVTORITETE		Zakaj posameznik sledi?	Prednosti	Slabosti
AVTORITARNOST	Kdo postavlja pravila?	moč	vodja ima moč - nagraduje in kaznuje	hitro delovanje v kriznih situacijah, jasne posledice in zahteve	zmanjšuje angažiranost in deluje zgolj dokler posameznik "potrebuje" vodjo (je odvisen od nagrad in kazni)
TOTALITARNOŠT	Kakšna pravila imamo?	strokovnost vodje in pravila	vodja utemelji, da je rešitev strokovna in smiselna	neodivnost od posameznega vodje, ki se lahko slikuje na (zunanja) pravila in strokovnost	posamezniki izhajajo iz lastnih (strokovnih) stališč in v konfliktu težko sprejmejo nasprotno stališče
LIBERALNI PRISTOP	Komu svobodno sledimo?	identifikacija, avtonomna odločitev na podlagi vpliva	posameznik spoštuje, in zaupa vodji ter se se z njim identificira	visoka angažiranost, notranja motivacija, stabilnost	zahteva visoko raven komunikacijskih veščin vodje

Ključna usmeritev: Največja napaka sodobnih vodij je prepričanje, da avtoriteta izhaja iz položaja. Položaj lahko zagotovi poslušnost. Vpliv pa nastane šele takrat, ko ljudje vodji priznajo strokovnost, razumejo smisel njegovih odločitev in mu zaupajo kot človeku. **To dosežemo s kvalitetno in prepričljivo komunikacijo.**

TRIJE TEMELJNI PRINCIPI

UČINKOVITEGA VODENJA IN KOMUNIKACIJE

1. ODGOVORIMO NA VPRAŠANJE »ZAKAJ«

Ljudje so radovedna bitja, ki si v možganih vedno in avtomatsko pripravijo odgovor na vprašanje "Zakaj se nekaj dogaja" ali "Zakaj mi nekdo nekaj razlaga ali nekaj zahteva od mene". S tem si pripravijo okvir za razumevanje komunikacijskega dogodka. Vodenje zahteva, da sami odgovorimo na to vprašanje in ne pustimo posameznikom, da nezavedno pripravijo svoj lasten odgovor. Ljudje redko sledijo zgolj navodilom - veliko pogosteje sledijo stvarjem, ki jih razumejo. Vsaka pomembnejša sprememba, zahteva ali naloga mora zato vsebovati odgovor na vprašanje: "Zakaj je to pomembno?" in "Zakaj to počnemo?".

2. ODGOVORIMO NA VPRAŠANJE »KAJ«

Ljudje potrebujemo jasnost. Nejasna pričakovanja ustvarjajo negotovost, napačne interpretacije in zmanjšano odgovornost. Zato mora komunikacija neprestanano in sproti odgovarjati na vprašanje "Kaj točno je bistvo tega pogovora?" ali "Kaj točno je jasna zahteva ali okvir, ki ga postavljamo". Učinkovita navodila so konkretna, merljiva in opazna. Namesto: "Potrebujemo boljšo komunikacijo." rečemo "Želim, da vse ključne informacije pošljemo v roku 24 ur po sestanku." Bolj kot je pričakovanje jasno, večja je verjetnost, da bo uresničeno.

3. UPORABLJAJMO AFIRMATIVEN JEZIK

Človeko nezavedno ni sposobno procesirati negacije oziroma besede "ne". Zato vedno komuniciramo in mislimo v afirmativem jeziku (in strateško uporabljamo besedo "ampak", ki znegira vse kar se nahaja pred besedo ter usmeri pozornost na vsebino za besedo). Ljudje si veliko lažje predstavljamo, kaj naj naredimo, kot pa česa naj ne naredimo. Zato je učinkovitejše usmerjanje v zeleno vedenje kot opozarjanje na neželeno:

- Ne zamujajte. → Bodite točni.
- Ne bodite pasivni. → Aktivno predlagajte rešitve.
- Dobro nam gre, ampak čaka nas še veliko dela. → Veliko dela nas še čaka, ampak dobro nam gre.

VALIDACIJSKE TEHNIKE ZA VZPOSTAVLJANJE **DOBREGA STIKA**

TEMELJNI PRINCIP

Validacijske tehnike pomagajo graditi zaupanje, psihološko varnost in kakovost dialoga. Ko sogovorniku pokažemo, da razumemo njegovo perspektivo – brez vrednostne sodbe – se tudi zahtevni pogovori lahko spremenijo v priložnosti za boljše razumevanje, sodelovanje, reševanje problemov in gradnjo dolgoročnih odnosov. Te tehnike niso izolirane komunikacijske spretnosti, temveč del širšega pristopa, ki temelji na:

- empatiji,
- pozornem poslušanju,
- spoštljivi komunikaciji.

Ljudje primarno ne iščemo rešitev, pomoči ali usmeritev.

Iščemo predvsem potrditev lastnega miselnega modela.

TEHNIKE

1. Zrcaljenje (vedenjska uskladitev - "behavioral alignment")
2. Minimalne spodbude
3. Povzemanje in označevanje
4. Artikuliranje neverbalnih signalov
5. Validacija skozi osebno zgodovino
6. Validacija skozi čustveni kontekst
7. Validacija z osebno anekdoto

ZRCALJENJE IN VEDENJSKA USKLADITEV

Zrcaljenje pomeni subtilno prilagajanje lastnega komunikacijskega sloga sogovorniku. To lahko vključuje, držo telesa, geste, ton in tempo govora, izbiro jezika ali stopnjo formalnosti.

Ko je zrcaljenje naravno in nevsiljivo, ustvarja občutek psihološke bližine in varnosti, kar krepi odnos med sogovornikoma.

Ljudje se praviloma počutijo bolj sproščeno z osebami, ki delujejo, kot da so »na isti valovni dolžini«.

Pomembno: zrcaljenje mora biti subtilno in avtentično, nikoli očitno ali pretirano.

Elementi, ki jih lahko uskladimo:

- drža telesa in orientacija telesa,
- geste in način gibanja,
- ton, glasnost in tempo govora,
- stopnja formalnosti jezika.

MINIMALNE SPODBUDE

Minimalni spodbujevalci so kratki verbalni ali neverbalni signali, s katerimi sogovorniku pokažemo, da ga aktivno poslušamo. Ti signali omogočajo, da sogovornik nadaljuje svoj tok razmišljanja, ne da bi ga prekinjali. Primeri vključujejo:

- kimanje,
- ohranjanje očesnega stika,
- kratke odzive, kot so:
 - »Razumem.«
 - »mhm«, »a res?«
 - »Seveda.«
 - »Povejte naprej.«

POVZEMANJE IN OZNAČEVANJE

Povzemanje pomeni, da na kratko ponovimo bistvo tega, kar je sogovornik povedal, pogosto skupaj z zaznanimi čustvi v ozadju. S tem pokažemo, da smo njegovo sporočilo pravilno razumeli. Ta tehnika omogoča sogovorniku, da:

- potrdi naše razumevanje,
- popravi morebitne nesporazume,
- dodatno razjasni svoje misli.

Povzemanje je posebej uporabno, ko je pogovor kompleksen, saj pomaga ločiti:

- dejstva,
- interpretacije,
- čustvene reakcije.

Povzemanje zagotavlja kognitivno potrditev sogovornikove perspektive, medtem ko poimenovanje čustev omogoča tudi čustveno validacijo. Rezultat je občutek, da je oseba tako intelektualno kot čustveno razumljena.

Povzemanje preverja, ali smo pravilno razumeli informacijo. **Označevanje** pokaže, da smo prepoznali čustveni pomen situacije. Cilj teh tehnik sprožiti odziv: "Ja, točno to." Ne pa odziva: "Prav imate." Če sogovornik reče "prav imate", to pogosto pomeni, da smo se postavili v vlogo sodnika ali ocenjevalca. Če reče "ja, točno to", pomeni, da smo natančno zadeli njegovo notranjo izkušnjo.

PRIMER - Zaposleni reče: »Zadnje tri tedne imam občutek, da se samo gasijo požari. Vsak dan pride nova prioriteta in nikoli ne končam stvari, ki sem jih začel.«

- Povzemanje: »Če prav razumem, imate občutek, da se prioritete stalno spreminjajo in zato ne uspete dokončati stvari.« Tu preverjamo razumevanje situacije.
- Označevanje: »Sliši se, kot da imate občutek stalnega pritiska.« Na ta način učinkovito poimenujemo notranjo izkušnjo.

ARTIKULIRANJE NEVERBALNIH SIGNALOV

Ljudje pogosto sporočajo pomembne informacije preko govornice telesa, tona glasu, mimike, ali drugih vedenjskih signalov. Včasih ti signali dopolnjujejo ali celo nasprotujejo izrečenim besedam. Artikulacija neverbalnih signalov pomeni, da te signale spoštljivo izpostavimo in raziskujemo njihov pomen.

Primer: *»Opazil sem, da ste ob tem nekoliko oklevali – ali vas kaj skrbi?«*

Tudi če naša interpretacija ni popolnoma točna, takšno vprašanje pokaže iskreno prizadevanje za razumevanje.

VALIDACIJA SKOZI OSEBNO ZGODOVINO

Reakcije ljudi so pogosto povezane z njihovimi preteklimi izkušnjami, osebnimi izzivi ali življenjskim kontekstom. Ko ta kontekst prepoznamo, pokažemo globlje razumevanje sogovornika. Cilj ni potrditi, da je njegovo stališče objektivno pravilno, temveč priznati, da je njegova reakcija razumljiva glede na njegove pretekle izkušnje. Takšna validacija izraža spoštovanje do osebne zgodbe sogovornika in empatično razumevanje njegovega položaja.

Primer: *»Glede na to kar se vam je zgodilo, je povsem razumljivo, da ...«*

VALIDACIJA SKOZI ČUSTVENI KONTEKST

Čustva so naraven odziv na situacije. Ko sogovorniku pokažemo, da so njegova čustva razumljiv človeški odziv, zmanjšamo občutek izoliranosti ali nerazumljenosti. Ta pristop povezuje posameznikova čustva s širšimi človeškimi izkušnjami.

Primer:

»V takšni situaciji je povsem razumljivo, da se človek počuti pod pritiskom.«

Takšna validacija pomaga posamezniku razumeti, da so njegova čustva legitimna in normalna.

VALIDACIJA Z OSEBNO ANEKDOTO

Kratka in relevantna osebna anekdota lahko okrepi odnos med sogovornikoma, saj signalizira avtentičnost, človeškost ter izkušnjsko razumevanje.

Pomembno je, da anekdota ostane kratka, da je neposredno povezana s situacijo ter da ne preusmeri pozornosti na nas. Njen namen je predvsem normalizirati izkušnjo sogovornika in pokazati, da se podobni izzivi pojavljajo tudi drugje.

Dobro umeščena osebna referenca lahko poveča:

- občutek zaupanja,
- kredibilnost,
- občutek, da sogovornik ni sam v svoji situaciji.

PRIMER: Mlajši zaposleni pride do vodje po neuspešnem sestanku s klientom.

Zaposleni reče: *»Na predstavitvi sem izgubil tok misli in potem se nisem več pobral. Na koncu sem imel občutek, da sem vse pokvaril.«*

- Slab odziv vodje: *»Saj ni bilo tako hudo.«* Ta odziv pogosto minimizira izkušnjo sogovornika.
- Boljši odziv – validacija + osebna anekdota:
 - Označevanje: *»Takšne situacije so lahko res neprijetne.«*,
 - Osebna anekdota: *»Spomnim se, da se je meni na začetku kariere zgodilo skoraj isto – sredi predstavitve sem popolnoma izgubil misel in sem bil prepričan, da sem naredil katastrofo.«*
 - Usmeritev pogovora nazaj k zaposlenemu: *»Ampak pogosto se to nam zdi veliko huje, kot je dejansko. Kaj se vam je zdelo v tistem trenutku najtežje?«*

UOKVIRJANJE RAZPRAVE Z IZBIRO

Kako doseči sprejetje predloga ali stališča skozi

občutek kompromisa?

Ena izmed osnovnih napak v komunikaciji in vodenju je prepričanje, da je kompromis cilj sam po sebi. V praksi je cilj nekaj drugega in sicer to, da je sprejeta rešitev, ki je za nas še vedno optimalna (torej strokovno primerna in pozitivna za kolektiv ali organizacijo), pri tem pa sogovornik ohrani še vedno ohrani občutek avtonomije, nadzora in sodelovanja. Ljudje se namreč redko pozitivno odzovejo na občutek, da jim je bila rešitev vsiljena. Zelo pozitivno pa reagirajo na občutek, da so sami soustvarili končno odločitev.

Cilj vodenja in komunikacije je torej, da kot kompromis ponudimo našo optimalno rešitev oziroma izhodiščno strokovno stališče. Takšen komunikativni odnos namreč:

- zmanjšuje občutek poraza,
- ohranja dostojanstvo,
- daje občutek vpliva,
- krepi pripravljenost za sodelovanje.

Ključ tehnike uokvirjanja z izbiro je, da sogovornika pripeljemo do tega občutka, ne da bi se morali dejansko odpovedati svojemu realnemu cilju.

ANALIZA VSAKDANJEGA PRIMERA

Mama in sin kupujeta srajco za sina.

Situacija A – neposredni predlog: Otrok želi srajco za 50 €. Mami pokaže srajco za 50 €. Mama odgovori: "Ne, kupili bomo tisto za 20 €." Ker je 50 € predstavljeno kot začetni maksimum, je razlika med pričakovanjema prevelika. Končni izid je pogosto 20 €, saj ima mama občutek, da mora postaviti mejo in ohrani kotnrolo.

Situacija B – uokvirjanje z izbiro: Otrok v resnici želi srajco za 50 €, vendar najprej pokaže srajco za 100 €. Mama reče: "To je absolutno preveč. Kupili bomo za 20 €." Sledi pogajanje v katerem otrok ali mama ponudita kompromis: "Kaj pa, če bi potem kupili tisto za 50€?":

- otrok pokaže pripravljenost popustiti,
- mama dobi občutek, da je postavila okvir,
- obe strani imata občutek premika.

Končni izid: "V redu, vzamemo tisto za 50 €." Gre za isto srajco in isto ceno, vendar je percepirano neugodje na strani sogovornika bistveno manjše, ker je 50 € zdaj dojeta kot razumen kompromis, ne kot pretirana zahteva. Sogovornik tudi ohrani občutek kontrole in lastništva nad rešitvijo, ki je bila izbrana.

ZAKAJ TEHNIKA DELUJE

1) SIDRANJE: Prva številka ali ideja postavi referenčni okvir. Če začneš pri 100, je 50 videti zmerno. Če začneš pri 50, je 50 videti drago.

2) OBČUTEK NADZORA: Sogovornik ima občutek, da se je postavil zase. To močno zmanjša odpor.

3) PSIHOLOGIJA KOMPROMISA: Ljudje radi vidijo, da je druga stran "prišla naproti".

4) OHRANJANJE AVTONOMIJE: Največji odpor ne nastane zaradi vsebine, ampak zaradi občutka izgube kontrole. Ta tehnika odstrani občutek prisile.

UOKVIRJANJE RAZPRAVE Z IZBIRO

Ne takoj ponudi rešitve, ki jo zagovarjaš.

Najprej ustvari okvir, v katerem bo ta rešitev videti kot razumen kompromis.

KORAKI

1) Določi svoj zadnji sprejemljiv minimum: Pred vsako komunikacijo si določi kaj je zadnje sprejemljivo strokovno minimalno stališče, ki ga še lahko sprejmeš. To ni tvoja začetna pozicija. To je tvoja ciljna kompromisna točka. To je tisto, kar želiš, da druga stran na koncu sprejme kot "srednjo pot".

2) Začni z ambicioznejšim ali širšim predlogom: začetna pozicija naj bo: širša, višja, bolj ambiciozna, bolj idealna. Ne zato, da manipuliraš, ampak da ustvariš prostor za občutek premika in kompromisa.

3) Na kompromis bodi pripravljen vnaprej: kompromis ne sme biti improvizacija. Biti mora strateško pripravljen, strokoven, etičen in še vedno v tvojem interesu. Ko ga ponudiš, mora delovati kot: *"Dobro, zaradi napredka projekta sem pripravljen nekoliko popustiti."* S tem povečaš zaznano sodelovalnost.

4) Nikoli ne popuščaj brez zgodbe: vsak premik mora imeti razlog, da deluje kot preišljena gesta, ne kot šibkost, npr: *"Razumem finančne omejitve na vaši strani, zato se strinjam z..."*.

Primer: Če želiš sestanek podaljšati za 1 uro, začni komunikacijo s predlogom za podaljšanje za 2 uri.

VPRAŠANJA ZA KOGNITIVNO AKTIVACIJO

Tehnika, ki nekonstruktiven konflikt ali argumentativno soočenje preoblikuje iz metode upravljanja ali prepričevanja v **strategijo kognitivnega vodenja**. To spodbuja **kognitivno avtonomijo** naslovnika in omogoča preoblikovanje **konfliktov** v **reflektiven dialog**.

Prava vprašanja ne manipulirajo z ljudmi.

Spremenijo način razmišljanja – še preden pride do odločitve.

Model vprašanj za kognitivno aktivacijo posameznikom omogoča avtonomen pristop in internalizacijo miselnih sprememb skozi tri korake:

- kognitivna aktivacija in preprečevanje avtomatskih miselnih reakcij
- razširanje miselnih okvirjev in ponotranjenje možnih alternativnih perspektiv
- spodbujanje kognitivne odgovornosti, lastništva nad novimi idejami ter večjo zavezanost novim sklepom

VPRAŠANJA

- vprašanje **KAJ**: odpravljanje sematične nejasnosti in povečanje kognitivne obremenitve
- vprašanje **KAKO**: prerazporejanje kognitivnega napora in spodbujanje kognitivne odgovornosti
- vprašanje **ZAKAJ**: zmanjševanje obrambnosti in spodbujanje refleksije
- **NE** - vprašanja: povečanje kognitivne obremenitve z obratnim okvirjanjem
- **KALIBRACIJSKA** vprašanja: prehod od binarnega k procesnemu razmišljanju
- vprašanja za **DERADIKALIZACIJO**: ustvarjanje pogojne domišljije in zmanjševanje kognitivnega antagonizma

PRAŠANJA ZA POJASNJEVANJE: "Kaj to pomeni?"

Cilj: odprava semantične nejasnosti

Psihološki učinek:

- zmanjšuje čustveno eskalacijo
- sili k konkretizaciji
- razkriva skrite predpostavke

Primeri:

- »To ne bo delovalo.« → Kaj konkretno pomeni, da ne bo delovalo?
- »Nepravičen si!« → Kaj misliš s tem, da sem nepravičen?
- »To je pretežko.« → Kaj pomeni, da je pretežko?
- »To je nerealno.« → Kaj pomeni, da je nerealno?

VPRAŠANJA ZA SPODBUJANJE ODGOVORNOSTI:

Kako bi ti...?

Cilj: premik iz pritoževanja in kritike v soustvarjanje rešitev

Psihološki učinek:

- spodbuja perspektivno mišljenje
- zmanjšuje opozicijo
- aktivira odgovornost

Primeri:

- »To ni pošteno.« → Kako bi ti to organiziral, da bi bilo pošteno?
- »Tega ne bom naredil.« → Kako predlagaš, da potem nadaljujemo?
- »Rok je nerealen.« → Kako bi ti prilagodil časovnico?

VPRAŠANJE ZAKAJ

Cilj: sprožanje refleksije

Psihološki učinek:

- aktivira samo-pojasnjevanje
- lahko poglobi razmislek ali sproži obrambnost

Vprašanje "zakaj" povzroči zapiranje posameznika v že prej obstoječe "miselne okvire", saj posameznika sili v to, da navede razloge, ki pojasnijo njegovo mišljenje in vedenje. Vprašanje "zakaj" moramo zato uporabljati zelo previdno in strateško. Glavni cilj uporabe tega vprašanja je, da posameznik razvija konstruktivno misel zunaj trenutnega in vnaprej določenega miselnega okvirja.

- Nemotiviran član ekipe: "Zakaj si bil zadnjič bolj motiviran?"
- Nekonstruktiven sogovornik na sestanku: "Zakaj si prišel govoriti o tem?"
- Nova stranka: "Zakaj se zanimate za ta produkt?"

NE - VPRAŠANJA

Cilj: povečanje kognitivnega napora

Psihološki učinek:

- prekine avtomatične odgovore
- zmanjšuje pasivno strinjanje . zahteva večjo miselno aktivacijo na strani sogovornika in sogovornika sili v to, da temeljiteje premisli svoja vnaprej določena stališča.

Primeri:

- »Je to dobra ideja?« → Ali meniš, da je to zelo slaba ideja?
- »Lahko prekinem?« → Je zdaj slab trenutek, da te na hitro prekinem?
- »A si za to, da jeva pico?« → »Si proti pici?«

KALIBRACIJSKA VPRAŠANJA

Cilj: premik od binarne presoje k procesnemu razmišljanju.

Psihološki učinek:

- spodbuja metakognicijo
- usmerja v načrtovanje
- povečuje odgovornost

Primeri:

- »Si pripravljen?« → Kaj še manjka, da boš pripravljen?
- »Ali se boš držal roka? « → Kdaj lahko pričakujem izdelek?
- »Je projekt na pravi poti?« → Katera so tveganja in naslednji koraki?
- »Boš aktivno sodeloval na sestanku? → Kaj boš danes dodal na sestanku?

VPRAŠANJA ZA DERADIKALIZACIJO

Cilj: ustvarjanje pogojne domišljije in zmanjševanje kognitivne radikalizacije

Psihološki učinek:

- zmanjšanje obrambnosti in aktivacijo refleksije namesto reakcije
- prehod iz absolutnih sodb v pogojno razmišljanje

Primeri:

- »Vodstvo dela slabe odločitve.« → Kaj bi te prepričalo, da bi določene odločitve vodstva ocenil kot smiselne? V kakšnih okoliščinah bi lahko videl to drugače?
- »Ta projekt nima nobene vrednosti.« → V katerem primeru bi ta projekt zate imel jasno vrednost?
- »Ti sestanki so izguba časa.« → Kako bi moral biti sestanek strukturiran, da bi imel zate resnično vrednost?

VPRAŠANJA ZA ODPRAVLJANJE POPAČENJ

Cilj: odprava napak v mišljenju

Psihološki učinek:

- spodbuja analitično razmišljanje
- razbija čustveno gotovost
- omogoča samokorekcijo

IZPUŠČANJE: del informacij je izbrisan ali izpuščen

- »Vsi so proti.« → Kdo konkretno je izrazil pomisleke?
- »Napeke so bile storjene.« → Kdo jih je storil?
- »On je boljši vodja.« → V čem je boljši?

Iščemo **specifične informacije**.

POSPLOŠEVANJE: na podlagi posameznih izkušenj se oblikuje

generalizirane trditve

- »Vodstvo nikoli ne posluša.« → Se spomniš situacije, ko je poslušalo?
- »Nikoli mi ne bo uspelo« → Ti je že kdaj uspelo?
- »Nihče me ne mara« → Se spomniš koga, ki si mu všeč?

Iščemo **izjeme**.

PREOBLIKOVANJA: Povezave med dogodki, mislimi in čustvi so predstavljene kot samoumevne, brez preverjanja vzročno-posledičnih vezi

- »Sploh nas ne spoštujejo, niso nam nit odgovorili« → Kaj bi lahko bil še drug razlog?
- »To dela, da me je jezi« → Kako veš, da je to namen?
- »Ne drži se roka, ni motiviran za to delo“ → Ali lahko obstaja kak drug razlog za zamudo?

Iščemo **alternativne možne razlage** - vzročne povezave.

Premisli **misli**.

Izbiraj **besede**.

Usmerjaj **dejanja**.

Miha Andrič

miha.andric@live.com

041 624 038

Izobraževalni center Argument

info@centerargument.si

www.centerargument.si