



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

**POVEZAVA MED TEMPERAMENTOM IN NAČINOM
REŠEVANJA KONFLIKTA V DELOVNEM OKOLJU**

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.
Lektorica: Jana Rihtaršič, prof. slo. in teo.

Kandidatka: Tjaša Guzelj

Kranj, junij 2009

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, univerzitetni diplomirani psihologinji g. Marini Vodopivec, ki me je sprejela pod okrilje in me usmerila v pravo smer. Zahvaljujem se prof. slo. in teo., gospe Jani Rihtaršič za lektoriranje, predvsem pa gre zahvala gospe, ki mi je dovolila opisati svoj konflikt in razkriti svoj karakter.

Diplomske naloge ne bi uspela napisati brez podpore in pomoči mojih staršev in partnerja, kateri so v času pisanja pazili na moja dva majhna sončka. Hvala tudi njima za potrpežljivost.

IZJAVA

»Študentka Tjaša Guzelj izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom gospe Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomski nalogi smo želeli prikazati, kako pomembno je za reševanje konflikta v delovnem okolju poznavanje temperamenta. Če je osnovni odnos med udeležencema urejen, torej imamo pred seboj dva odrasla človeka, ki imata spoštovanje drug do drugega, potem je temperament z nekimi tipičnimi značilnostmi pomemben adut, ki ga je potrebno upoštevati ne glede na to, ali smo mi odgovorni za konflikt ali pa smo le tisti, ki smo vpleteni vanj.

Temperament lahko prepoznavamo na različne načine, predvsem preko verbalne komunikacije v odnosih, ki imajo različno intenzivnost in se odvijajo v različnih relacijah, zasebnih, javnih ali uradnih ... Ker pa je človek bitje, ki pogosto živi z masko na obrazu, je za analizo temperamenta potrebno opazovati t. i. neverbalno komunikacijo, ki nikoli ne laže, ker jo govorec ne more nadzorovati. Vanjo sodijo gibanje telesa (hoja, stanje pri miru, drža telesa, lega telesa pri ležanju), konstitucija telesa, mimika obraza (čelo, lica, brada, usta ...), očesni stik (pogled), kretnje rok in dlani, glas, način govora (tempo, barva, jakost, ritem in melodija), dotikanje bližnjega/sogovornika, stil oblačenja in pričeska, barve, s katerimi se obdaja posameznik in poznavanje pisave.

KLJUČNE BESEDE

- temperament
- konflikt
- reševanje
- neverbalna komunikacija

ABSTRACT

In this diploma paper we wanted to show the importance of knowing the temperament to deal with conflict in the working environment. If the basic relationship between two participants is settled, that is to say that we are dealing with two adults respecting each other, then the temperament with typical characteristic is an important issue that has to be taken into consideration regardless of us being responsible for the conflict or just being the ones involved in it.

Temperament can be recognised in different ways, basically, by means of verbal communication in relationships having different intensity and being held in various relations – private, public and official ... But since a human being often hides behind a mask, it is important to observe the so-called non-verbal communication to analyse the temperament. The latter never lies since the speaker cannot control it.

The non-verbal communication includes body movement (walking, standing still, posture, the position of a body when lying down), physique, facial gestures (forehead, cheeks, chin, mouth ...) eye contact, arm and hand movement, voice, manner of speech (tempo, colour, strength, rhythm and melody, the way of touching the person one is talking to, style and haircut, the person's favourite colours and the knowing of handwriting.

KEYWORDS

- temperament
- conflict
- solving, dealing with
- non-verbal communication

KAZALO

1 UVOD.....	1
1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	1
1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA	2
1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	2
1.4 METODE DELA.....	2
2 TEORIJA O TEMPERAMENTIH.....	3
2.1 NATANČNA OPREDELITEV POJMA.....	3
2.2 ŠTIRJE TIPI TEMPERAMENTA PO HIPOKRATU IN ZGODOVINA RAZISKAV TEMPERAMENTA	3
2.3 OPIS ZNAČILNOSTI POSAMEZNEGA TEMPERAMENTA	5
3 KAKO SPOZNATI ČLOVEKOV TEMPERAMENT?	9
3.1 NEVERBALNA KOMUNIKACIJA ZA POMOČ PRI SPOZNAVANJU TEMPERAMENTA	10
4 POVEZAVA MED NEVERBALNO KOMUNIKACIJO, TEMPERAMENTOM IN REŠEVANJEM KONFLIKTA V DELOVNEM OKOLJU.....	26
4.1 POMEN NEVERBALNE KOMUNIKACIJE V DELOVNEM OKOLJU.....	27
4.2 KAJ JE KONFLIKT?	27
4.3 KAKO USPEŠNO REŠEVATI KONFLIKTE?.....	29
5 ANALIZA KONKRETNEGA KONFLIKTA.....	35
5.1 ZGODBA UČITELJICE CILKE in RAVNATELJA URBANA	35
5.2 OBJEKTIVNA ZGODBA UČITELJICE.....	35
5.3 ZGODBA UČITELJICE CILKE SKOZI NJENO DOŽIVLJANJE	36
5.4 KAKO STA SE SPORAZUMEVALA KASNEJE IN KAKO JE KONFLIKT VPLIVAL NANJU	40

6 ANALIZA KONFLIKTA V LUČI NEVERBALNE KOMUNIKACIJE	41
6.1 TEMPERAMENT UČITELJICE CILKE	41
6.2 TEMPERAMENT RAVNATELJA URBANA	42
6.3 KAJ BI UČITELJICA CILKA LAHKO NAREDILA BOLJE	44
6.4 KAJ BI LAHKO BOLJE NAREDIL RAVNATELJ URBAN	45
6.5 PODOBA INSTITUCIJE GLEDE NA KOMUNIKACIJO	46
6.6 TEORIJA KONFLIKTA NA KONKRETNEM PRIMERU	47
7 ZAKLJUČEK.....	48
8 LITERATURA IN VIRI	49

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Človek je družabno bitje, ki se nenehno srečuje z drugimi. V teh srečanjih komunicira, vzpostavlja kompromise, uveljavlja svoje mnenje, se prilagaja drugemu in nenazadnje pride z nekom v konflikt.

V konfliktni situaciji se ljudje obnašamo zelo različno. Naše reakcije so odvisne predvsem od tega, kakšni smo ter kje in s kom pridemo v konflikt. Ista oseba se bo na enak problem odzvala drugače, če se bo sprla s partnerjem, kot če se ji bo to pripetilo na delovnem mestu s šefom. Zasebno okolje nam običajno omogoča popravljati napake, delovno pa ne, ali pa nas napake veliko stanejo.

Kateri so stebri dobre komunikacije? Kaj je tisto, kar nam pomaga pravilno odzivati se na nesporazum?

Veliko konfliktov bi se lahko rešilo bolje, če bi se ljudje dobro poslušali med seboj. Površno poslušanje je dobra pot h konfliktu, ker običajno ne vemo natančno, kaj je srčika nekega konflikta oziroma zakaj je do njega sploh prišlo.

Vse več ljudi ima na delovnem mestu težave z raznolikim izsiljevanjem. Če želimo uspešno reševati probleme, moramo imeti spoštovanje do govorečega, ne glede na to ali smo v podrejenem ali v nadrejenem položaju. To pomeni, da sogovorniku ne segamo v besedo, mu dovolimo, da izrazi svoje mnenje ali se morda celo ne strinja z nami in to ne bo imelo negativnega učinka za govorca, ki je v podrejenem položaju.

Kadar rešujemo nek problem, moramo vedeti, kdo je odgovoren zanj in kakšne so pristojnosti ostalih prisotnih v konfliktu. Če pogledamo okoli sebe, lahko opazimo, da na delovnem mestu pogosto prihaja do nesporazumov, ker naloge posameznikov niso natančno opredeljene oziroma se ne ve, kdo je za kaj odgovoren in pristojen. Pogosto nadrejeni zlorablajo svojo moč in izkoriščajo delavce, ker se le-ti ne odzivajo in se ne borijo za bolj poštene odnose in ravnanja – zaradi ljubega kruha.

V norem kapitalizmu, ki prodira v najožje pore naše družbe, ni časa za pogovor. Hitimo drug mimo drugega, poslušamo se le mimobežno. Kaj šele, da bi sogovornika opazovali in bi nam njegovo telo sporočilo veliko bolj pomembne stvari kot njegove besede? Telo nikoli ne laže, besede velikokrat. Opazujte ljudi okoli sebe in videli boste, da so le redki tisto, kar govorijo.

Človek je bitje, ki se spreminja, ima dobre in slabe lastnosti ter nenehno išče svojo resnico. Vsak ve, da je kakšno stvar »v sebi« zlahka popraviti, drugih ne moremo premakniti niti za las, dokler se v nas ne zbudi želja po spremembi.

Čemu tako, bomo raziskovali v tej diplomski nalogi, ki želi dokazati, da je poznavanje človekovega temperamenta za reševanje konfliktov na delovnem mestu zelo pomembno. Kolikokrat bi nam bilo lažje, če bi upoštevali človekovo naravo, ki je zelo raznolika, v mnogih stvareh pa ljudi združuje v različne skupine.

Menimo, da je poznavanje temperamenta človeka eden ključnih dejavnikov, ki bi jih ljudje morali poznati in upoštevati pri reševanju konflikta.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Primer za reševanje konflikta, ki nam bo izhodišče za praktično raziskovanje, je vzet iz neke osnovne šole. Da ne bi kršili pravice do varstva osebnih podatkov, konkretnih podatkov ne bomo navajali. Imeni oseb, ki sta reševali konflikt, bosta spremenjeni.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Meje te naloge bodo v tem, da ugotovitve ne bodo obče in splošne. Ozkost praktičnega/analitičnega dela lahko opravičujemo glede na problematiko, saj tudi dva konflikta nista enaka med seboj.

1.4 METODE DELA

V diplomski nalogi so bile uporabljene metode

- razumevanja,
- analize,
- sinteze in
- vrednotenja.

2 TEORIJA O TEMPERAMENTIH

2.1 NATANČNA OPREDELITEV POJMA

Temperament je pojem, ki ga je razmeroma težko zajeti z drugo besedo. V latinščini pomeni »mešanica« tistega, kar človek doživlja. Zajema široko obzorje človekovega obnašanja, odzivanja in čustvovanja na neko okoliščino (Musek, 1999, str. 138).

Temperament je tisti, ki človeka »vodi« k različnemu odzivu na problem, okolico, človeka, ... in je tudi tisti, ki ljudi med seboj združuje ali oddaljuje. Vpliva tudi na njegov način komunikacije, odnose in na delovne zmožnosti (Vodopivec, 2006, str. 52).

Človekov temperament lahko spoznamo po njegovem obnašanju, govoru, mimiki in po gestah. Redki posamezniki ljudi zaznavajo z videnjem njihove energije – avre, ki obdaja telo oziroma ki jo oddaja človek (Vodopivec, 2006, str. 52).

Temperament je danost, ki jo človek podeduje. To seveda ne pomeni, da se človek ne more naučiti nekih novih vzorcev, ki bi omogočili njegovemu temperamentu popraviti, omiliti ali spremeniti nek odziv, za katerega on sam meni, da ni dober. Če ima posameznik »srečo« in se znajde v položaju, kjer lahko dela napake, raste, se uči ... potem ima pozitivno motivacijo in okoliščine, ki ga spodbujajo k izboljšavi svoje genske dispozicije. Obratno velja, da se bo človek v negativnih okoliščinah pogosteje odločil za negativno reševanje okoliščine, ker tudi od drugih dobi informacijo, da se drugače ne da.

2.2 ŠTIRJE TIPI TEMPERAMENTA PO HIPOKRATU IN ZGODOVINA RAZISKAV TEMPERAMENTA

Temperament je v preteklosti buril duhove velikim mislecem, ki so se ukvarjali s človekom in njegovo naravo. Prvo teorijo o temperamentih je postavil Hipokrat. Izhajal je iz spoznanj predhodnika Empedoklesa, ki je ugotovil, da je » vse vesolje sestavljeno iz štirih osnovnih prvin: ognja, vode, zraka in zemlje« (Musek, 1999, str. 140). Hipokrat je nadaljeval njegova spoznanja in prišel do dejstva, da je tako tudi s človekom, ki je del vesolja. Spoznal je, da se štirje elementi skrivajo v telesnih sokovih človeka in da so le-ti zanj tako pomembni, da vplivajo na njegovo delovanje, vedenje in osebnost (Musek, 1999, str. 140).

HIPOKRATOVA TIPOLOGIJA TEMPERAMENTOV (Musek, 1999, str. 141)

Hipokrat je menil (Musek, 1999, str. 152), »da so telesni sokovi vzročni dejavnik, ki določa, kako se bodo posamezniki običajno obnašali.«

Glede na prevladujoč telesni sok ljudi razdeli na štiri tipe:

➤ **SANGVINIK**

Beseda za ta značaj prihaja iz grške »haima«, ki pomeni KRI, ki je predstavnica zraka in suhega. Zanj so značilni živahnost, lahkotnost, veselje, radost in podjetnost.

➤ **MELANHOLIK**

Beseda izvira iz grškega »melaina hole«, ki pomeni črni žolč ali vranični sok, za katerega sta značilna hlad in zemlja. Zanj so značilni otožnost, pesimizem, potlačenost, obupanost in zaprtost vase.

➤ **KOLERIK**

»Khole« pomeni v grščini ogenj, za katerega je značilna toplota. Kolerika spoznamo po silovitosti, hitrih reakcijah, razburljivosti in jezi. Vse poteze so kot ogenj. Naenkrat izbruhnejo, a se tako kot ogenj tudi hitro poležejo.

➤ **FLEGMATIK**

V grščini »phlegma« pomeni sluz, za katero je značilna voda in mokrota. Ta tip ljudi je počasen, okoren, umirjen, ravnodušen in hladnokrven.

Tabela 1: Hipokratov nauk o temperamentih (Musek, 1999, str. 142)

PRVINA	TELESNI SOK	TIP TEMPERAMENTA (GLAVNE ZNAČILNOSTI)
ogenj	žolč (khole)	kolerik (silovitost, razburljivost, neobvladanost)
zrak	kri (sanguis)	sangvinik (lahkotnost, živahnost, optimizem)
voda	sluz (phlegma)	flegmatik (mirnost, hladnokrvnost)
zemlja	črni žolč (melaina khole)	melanholik (pesimizem, otožnost, potlačenost)

Poleg Hipokrata so se s temperamentom ukvarjali tudi drugi.
(Musek, 1999, str. 142–161)

- Galen (130–201), ki je nadgradil Hipokratovo teorijo.
- Teofrast iz Lesbosa v delu »Značajji« opiše okrog 30 značajskih tipov, ki so bili deležni podrobnega raziskovanja v francoski in nemški karakterologiji.
- Ivan Pavlov (1849–1936), ki je temperamente razdelil glede na lastnosti živčnega sistema, v katerem so zajete dimenzije moči, gibljivosti in ravnovesja.
- Eysenck temperamente razdeli v štiri skupine z dveh vidikov: introvertnost, k sebi usmerjen (Leksikon CZ, str. 401), in ekstravertnost, usmerjen navzven, k drugemu (Leksikon CZ, str. 246) ter čustvena stabilnost – čustvena labilnost.
- V novejšem času temperament doživlja ponovne definicije.
- Spranger ljudi druži v skupine glede na vrednote, ki jih posameznik goji (teoretiki, estetiki, socialni, ...)
- Adorno, Frenkel-Brunswik, Levison in Sanford so razlagali avtoritativni značaj, ki je v času druge svetovne vojne odražal predvsem značaj človeka, ki je sledil totalitarnim režimom.
- Erich From je uvedel pojem družbenega značaja, ki temelji na odvisnosti od družbenih in kulturnih razmer. Riesman pa Fromma razgradi na celo vrsto družbenih značajev. Zanj je značilna delitev značajev glede na prilagojenost družbi.
- 20. stoletje prinaša nove poglede na človeka. Znanost se je razvila in ponudila nove možnosti. Ugotovitev, da »čistih« temperamentov ni, je primorala raziskovalce, da so začeli razmišljati drugače. Iskali so načine, kako meriti osebnostne lastnosti. Namesto kategorij so uvedli novo pojmovanje: dimenzije človekovih lastnosti.

- Carl Gustav Jung ljudi kategorizira podobno kot Eysenck, in sicer na introverte in ekstraverte, ki jih razdeli na podtipe in dobi osem integralnih tipov osebnosti.
- J. P. Guilford je temperament skušal določiti z metodo faktorske analize.
- Cattellova teorija temelji na motivaciji, ki ima neverjeten vpliv na človeka. Sledil mu je ameriški psiholog Peck, ki je s pomočjo faktorskih analiz odkril šest motivacijskih teženj, na podlagi katerih naj bi se oblikoval posameznikov značaj (moralna stabilnost, prijateljstvo, sebičnost, itd.).

V diplomski nalogi se bomo držali predvsem Hipokratove delitve, zato o drugih nismo podrobno razpravljali.

2.3 OPIS ZNAČILNOSTI POSAMEZNEGA TEMPERAMENTA

(povzeto po Littauer, 2006, cela knjiga)

- **SANGVINIK**
 - Sangvinik je čustven, odkrit, izrazit in odprt – ekstravertiran človek, ki druge pritegne s privlačno osebnostjo, ki se odraža v njegovi nenavadnosti. Običajno se oblači v zelo žive barve, ima nenavaden stil oblačenja, tudi njegova pričeska sledi zadnjim modnim trendom.
 - Je zgovoren pripovedovalec, ki ne sme manjkati na nobeni zabavi, kjer potrebujejo nekoga, ki bo zganjal cirkus in bo imel dober smisel za humor. Zgodbe pripoveduje tako živo, da se poslušalci zlahka vživijo v dogajanje. Če ni na zabavi, jo naredi sam, ne glede na okoliščine. Iz še bolj resne situacije je sposoben narediti nekaj smešnega, kar običajno ni slabo.
 - Barve so osnovno sredstvo njegovega spomina. Ne vprašajte ga po imenu ali številki. Znal pa vam bo povedati, kakšno obleko ste imeli pred nekaj leti na praznovanju rojstnega dne.
 - Sangvinik je kot majhen otrok. Je radoveden in navdušen nad vsem, kar ni dolgočasno. Zanj je značilna naivnost in nedolžnost. Vsakemu verjame in ne pomisli, da ima lahko sogovornik za bregom tudi kaj slabega. Njegova vedrina in optimizem sta vredna zavidanja. Težko ga boste pripravili do tega, da bo klonil. Da, za trenutek. In že je tu nova ideja, ki mu da novo vizijo in energijo za novo pot.
 - Njegovemu temperamentu je primarna živahnost, glasnost in komunikativnost, zato je dober v poklicih, kjer je potrebna komunikacija z ljudmi (gostinci, novinarji, učitelji, igralci ...). Rad je v družbi. Življenja brez nje si težko predstavlja.
 - V odnosu do ljudi okrog sebe je topel in čustven. Sangvinika spoznamo po tem, da se sogovornika dotika, zlahka naveže odnos z drugimi, ima veliko prijateljev, kljub temu da hitro menja čustvena razpoloženja. Ni zamerljiv in zna reči oprost. To je gotovo posledica njegovega temperamenta. Ve, da govori neposredno in nekontrolirano in bi brez opravičevanja izgubil sogovornike.
 - Drugačen od drugih je tudi zaradi izjemne ustvarjalnosti in idej, ki presegajo meje logičnega. Njegova domišljija je brezmejna, prav tako kot njegov temperament. Nikoli mu ne zmanjka energije, zato je zelo primeren za spodbujanje tistih, ki jim primanjkuje motivacije, volje, navdiha in vztrajnosti. Če

želite navdihniti druge za delo, za to prosite sangvinika, ki mu je to početje položeno v zibel.

- Sangvinik ljubi izziv, novosti, nenavadne dogodke in ljudi. Ker je izjemno fleksibilen, se od vseh temperamentov najlažje prilagaja novostim. Nanje odreagira hitro, potrebuje pa spodbudo, da nalogo opravi do konca.
- Rad opravlja razgibana dela, ki niso pretirano omejena s točnostjo in časom.
- Njegov temperament ga usmerja v središče, v prostor, kjer ga vsakdo opazi. To mu je všeč. Res pa je, da zaradi zgovornosti lahko pozabi na sogovorce, ki se ob njem počutijo zapostavljene ali pa deluje malce gospodovalno, četudi nima želje po vladanju. Potruditi se mora, da prisluhne bližnjemu.
- Najbolj izraziti šibki točki sangvinika sta neorganiziranost in nediscipliniranost, zaradi katerih pogosto zaide v težave, ker naloge težko opravi pravočasno. Zaradi te pomanjkljivosti deluje neurejen in neodgovoren. Težave ima tudi z obvladovanjem denarja, ki mu rad »spolzi med prsti«.
- Ker nima reda in je raztresen, ima težave z nedoslednostjo do sebe in do drugih.
- Sangvinik ima težave s pozabljivostjo, zato se težko zapomni imena; s samoljubjem in z muhavostjo, ki ga dela nepredvidljivega.
- Njegova negativna plat se odraža tudi v neolikanosti, ker pogosto posega v besedo, prekinja govorečega ali pa celo dokončuje stavek, ki ga je govoril nekdo drug.

➤ **MELANHOLIK**

- Melanholik je resen, tih, nezahteven in introvertiran – vase zaprt človek, ki ima rad samoto in mir, kjer lahko išče globino v odnosu do drugih in do sebe. Kadar se pogovarja z drugimi, je resen, globok in ne mara lahkotnih pogovorov, zato imajo ljudje okrog njega velikokrat občutek, da je nedostopen in da ne razume ničesar drugega kot področij, ki jih obvlada. Njegova umirjenost vara sogovornike, ker jim melanholik deluje plaho in nedostopno.
- Ker so tako natančni, so velikokrat pesimistično naravnani. Tudi probleme, ki jih ni, že premlevajo in analizirajo, namesto da bi se sprostili.
- Želja po popolnosti/perfekcionizmu je osnovno gonilo tega temperamenta. Vse, kar naredi, je opravljeno natančno in temeljito, ker melanholik o vsem prej premisli, analizira in stremi k temu, da bo tudi najmanjša stvar opravljena brezhibno. Ne dopušča si, da bi naredil napako, zato se marsičesa sploh ne loti.
- Je zelo čustven in ranljiv. Kritiko sprejema zelo osebno. Živi po načelu visokih kriterijev, kjer ni popuščanja, lenarjenja in nedela. Ne zanj in ne za tiste, ki so okrog njega. Ker je odločen, naredi, kar načrtuje. Bolje dela sam kot v timu, ker ga okolica moti.
- Če je pri sangviniku vse zabava in igra, je pri melanholiku vse resnost, idealnost in popoln nadzor nad življenjem. Ne mara glasne družbe, hrupa, glasnosti in nereda.
- Običajno je melanholik dober praktik, ki svoje sposobnosti zna uresničiti tudi zato, ker vse načrtuje in vnaprej predvidi. Njegova ustvarjalnost in talentiranost presegata ostale temperamente. Je pa res, da nimajo smisla za umetnost, če le tega ne zbudijo v njem z vzgojo. Če je deležen še te, se običajno razvije v vrhunskega umetnika (glasbenika, poeta, filozofa, ...), pri katerem je pomemben nek red, disciplina ...
- Ima pretanjen občutek za lepoto in razvit čut za estetsko. Ceni nadarjene ljudi. Pri ljudeh, ki so mu blizu, spodbuja talente in jim da možnost, da se razvijejo.
- Melanholik je v odnosu do drugih pravo nasprotje sangvinika. Rad je sam in nekje v ozadju. Drugi ljudje so mu zelo pomembni in zanje je sposoben storiti

vse. Je izredno požrtvovalen in usmerjen k altruizmu. Po drugi plati pa je tudi v medosebnih odnosih zelo zahteven. Za partnerja si želi nekaj idealnega. Pri ljudeh je priljubljen tudi zato, ker zna prisluhniti njihovim težavam, ki jih rešuje na ustvarjalen način. Reševanje problemov je njegova šibka točka, ker tudi na tem področju skuša povsod priti do konca. Brez svetovanja pri njem ne gre. Ni mu vseeno za to, kaj se dogaja bližnjemu in običajno se na take okoliščine odziva zelo čustveno.

- Melanholikov spomin je brezhiben. Vse stvari ureja s pomočjo tabel, grafov in drugih urejevalnih sistemov, ... Glavni je razum, ki prevlada nad čustvi.
- Rad opravlja rutinska, zahtevna in miselna dela, kjer je potrebna vztrajnost, potrpežljivost, natančnost in brezhibnost. Njemu ni pomembno, kako hitro bo opravil delo. Pomembneje je opraviti delo najbolje.
- Tak človek je vedno lepo oblečen, urejen, z urejeno pričesko, ki odraža njegov temperament.
- Tudi z denarjem nima težav, saj tudi tu vse stori z vnaprejšnjim načrtovanjem in ga z lahkoto obvlada.
- Ker stremi k popolnosti, je prepričan, da bi tudi drugi morali biti taki kot on.
- Zaradi resnosti, pretirane samokritike, s katero si ustvarja negativno predstavo o sebi, potrtosti, hitre užaljenosti in nedružabnosti pogosto pade v depresijo.
- Ker vse načrtuje in premelje, velikokrat ne začne z nalogo, za katero misli, da je ne bo opravil dobro.

➤ **KOLERIK**

- Kolerik je dinamična in odprta – ekstravertirana oseba, ki z optimizmom, železno voljo in odločnostjo, pogumom, željo po uspehu in prvem mestu, doseže vse, kar si zamisli. Ker je temperament zelo močan, običajno ni preveč priljubljen, ker se ljudje ob njem počutijo negotove in manjvredne.
- Je zelo samozavesten, zato ni čudno, da ga najdemo na vodilnih položajih. Za vzpostavitev nadzora uporablja močan glas in jezo, ki je ne skriva, ampak jo jasno izrazi. Je komunikativen, zna jasno in glasno povedati svoje mnenje in ga argumentirati. Neustrašen je, ko se je potrebno boriti za svoje pravice in pravice drugih. Rad govori o sebi in o svojih dosežkih. Nima pa občutka za druge, ki jih ne posluša in ne upošteva, če niso v njegovem interesu.
- Ker mu ni vseeno, kaj se dogaja z drugimi, jim je pripravljen pomagati. Za to ga imajo ljudje radi in mu zaupajo. Kolerik ni preveč družaben človek in je raje sam kot v družbi, sploh če ne gre za izziv ali priložnost za novo tekmo. Potreba po nadzoru in popravljanje napak za drugimi ga ovira, da bi bil priljubljen tako kot sangvinik, ki ga oblegajo množice.
- Za kolerika je pomemben cilj in ne ljudje. Druženje se mu zdi nesmiselno, če nima nekega višjega cilja. Je človek akcije, ker je zelo delaven. Je tisti, ki bo dano nalogo opravil najhitreje in najbolje, ker ima izredne organizacijske sposobnosti. Ne omahuje tako kot melanholik in nima težav s pomanjkanjem discipline kot sangvinik. Zato doseže več kot drugi temperamenti. Tudi v neprijetnih situacijah se odziva zelo dobro, ker ga ne omejujejo čustvene reakcije in kritika, ki mu ne pride do živega. Ima nadzor nad seboj in uspešno rešuje probleme.
- Kolerik je praktik. Ni pomembno, česa se bo lotil, ali ima znanje ali ne, mu bo uspelo, ker je tako prepričan vase.
- Ker je vsestranski, potrebuje nove izzive in spremembe. Slabo prenaša dolgočasje, nedelo in pasivnost. Z drugačnimi kot je on, je nepotrpežljiv in nerazumevajoč, ker meni, da ima on vedno prav.

- Za kolerika je vse, kar počne, tekma. Tudi pogovor. Če mu sogovornik ne sledi in ni zanimiv, se z njim ne bo ukvarjal, ker mu je dolgčas. Do njega se bo obnašal arogantno, agresivno ali celo brezbržno. Ta temperament nima občutka za bližnjega, zato ga le-ta pogosto doživlja kot domišljavega, dominantnega in nedostopnega. Tu je kolerik popolnoma drugačen od melanholika, ki je zelo občutljiv. Podoben je sangviniku, ki ni tako agresiven in brezbržen, ampak le poslušati ne zna. V teh potezah lahko najdemo razloge, zakaj kolerik ne potrebuje prijateljev. Je samozadosten in za dobro počutje ne potrebuje družbe, ki mu je potrebna le za dokazovanje moči in izvajanje nadzora, ki ga uresničuje in potrjuje njegov ego.
- Šibka točka tega temperamenta je preveliko poudarjanje samega sebe in premajhna občutljivost in sočutje do drugih, ki se v kolerikovi bližini raje umaknejo kot borijo, ker vedo, da je nepotrpežljiv, prepirljiv in si želi nadzora. Je ukazovalen, zna manipulirati in bo cilj dosegel – če ne na lep, pa na grd način. S takim pristopom uničuje odnose in uspehe, ki so pogojeni z ljudmi.
- Za kolerika brez akcije ni življenja. Ne zna se ustaviti, umiriti in si vzeti čas za počitek, zato ima težave s pretirano delavnostjo. Prosti čas je zanj izguba časa.
- Ne prizna napak, ki jih dela in ne čuti potrebe po tem, da bi se opravičil zanje, ker meni, da je brezhiben tako kot melanholik. Ne vidi, da imajo tudi drugi prav in da se svet ne vrti le okoli njega. Vedno deli nasvete in poln je napotkov, kako je treba nekaj storiti. Pogosto deluje ukazovalno in sebično.

➤ **FLEGMATIK**

- Ta temperament je najbolj neopazen. Je miren, zadržan, čustveno hladen, sproščen in introvertiran – vase zaprt človek. Težko ga je vznemiriti in spraviti iz tira, ker je od vseh naštetih najbolj uravnovešen. Nič ga ne moti, saj se vsemu prilagodi. Je zelo nezahteven, zato ne pozna razočaranja. Ne čuti potrebe po karieri, uspehu in drugih prestižnostih, ki ostalim temperamentom vzamejo veliko časa in energije. Na zunanost ne da veliko in je neurejen.
- S flegmatikom se ne moremo spreti, ker se raje umakne, kot da bi kalil duševni mir. Tak človek se povsod bori za mir in pravičnost, a ne na agresiven način kot kolerik. Nikoli ne dela težav.
- Je zelo dober poslušalec, ki raje posluša kot govori. Govori le takrat, kadar je potrebno. Njegov govor je počasen, premišljen in umirjen. Kaj je to jeza, ne ve. Zelo dobro opazuje okolico. Z ljudmi je potrpežljiv in sočuten, zato velja za prijetnega družabnika in dobrega prijatelja. Ima smisel za humor.
- Tak človek je pri delu potrpežljiv, dosleden in vesten. Težave ima le, če ne dobi jasnih navodil, kaj mora opraviti. Rad opravlja poklice, kjer ni velikih akcij in odločanja, ki ga ne mara oziroma se mu celo upira. Rad ima sproščeno delo, ki ga ne sili v ospredje.
- Tudi v družbi nikoli ne sili v središče kot sangvinik. Vse ljudi sprejeme takšne, kot so in jih ne želi spreminjati kot ostali temperamenti, zato je lahko dober prijatelj vsakomur. Ni vsiljiv in glasen. Prepriča te z odprtostjo za drugačnost.
- Ker je tako umirjen, se mu nikoli ne mudi. Ne mara sprememb in novih izzivov, saj se težko prilagaja na nove stvari. Tudi nova poznanstva mu niso v prid, saj je navezovanje stikov naporno zanj. Težko vzpostavi dialog, zato potrebuje potrpežljivega poslušalca, ki mu ne sega v besedo in spoštuje njegovo drugačnost/počasnost.
- Rad ima počitek in prosti čas. Z življenjem je zadovoljen, zato težav in problemov ne dramtizira. Raje jih reši na objektivni način.

- Flegmatik ne mara nasilnih, kritičnih in prepirljivih ljudi. Zanj so pregrobi in se jim raje umakne, zato deluje vase zaprt in nedostopen.
- Flegmatikova najbolj problematična šibka točka je pasivnost, iz katere izvirajo neodločnost, lenarjenje, odlaganje dela in izogibanje delu. Deluje monotono. Nobena stvar ga ne zanima toliko, da bi se predramil iz svoje umirjenosti. Težko ga je motivirati in navdušiti za kar koli.
- Čeprav je čustven, čustev ne bo pokazal. Zaradi tega z bližnjimi lahko zaide v spor, ker ne morejo brati njegovih misli in želja. Če je tiho, sogovornik misli, da je vse dobro. V resnici pa v odnosu vre.

Človek ni pogojen le z enim temperamentom. Je pa eden bolj izrazit ali pa se izraža kot mešanica dveh temperamentov.

Poznamo mešanice, ki

- se dopolnjujejo: kolerik/melanholik in flegmatik/sangvinik,
- si nasprotujejo: sangvinik/melanholik in flegmatik/kolerik in
- se ujemajo: sangvinik/kolerik in melanholik/flegmatik.

3 KAKO SPOZNATI ČLOVEKOV TEMPERAMENT?

Poti do poznavanja temperamenta je veliko. Četudi o njih nič ne vemo, opazimo, da so si ljudje med seboj različni oziroma določene, predvsem negativne geste, znamo pravilno razbrati in jih interpretirati tudi brez kakršnega koli znanja.

Človekov temperament lahko spoznamo predvsem z natančnim opazovanjem ljudi in s poznavanjem neverbalne komunikacije, kamor sodijo

- gibanje telesa (hoja, stanje pri miru, drža telesa, lega telesa pri ležanju),
- konstitucija telesa,
- mimika obraza (čelo, lica, brada, usta ...),
- očesni stik (pogled),
- kretnje rok in dlani,
- glas, način govora (tempo, barva, jakost, ritem in melodija),
- dotikanje bližnjega/sogovornika,
- stil oblačenja in pričeska,
- barve, s katerimi se obdaja posameznik in
- poznavanje pisave (Hajšek, 1999, str. 4 in Brajša, 1994, str. 56).

»Neverbalna komunikacija je zelo pomembna in je nepogrešljiv del našega celotnega komuniciranja z drugimi, » pravi Pavao Brajša (Brajša, 1994, str. 55–56). To je tista komunikacija, ki je ne moremo prekiniti ali ne prakticirati. Iz tega sledi, da je človek vedno v komunikaciji, ker »ne govoriti je nemogoče.« – Watzlaviekov aksiom (Brajša, 1993, str. 23) Neverbalna komunikacija ima prednost pred verbalno v tem, da nikoli ne laže.

Pri verbalni komunikaciji prihaja do nesporazumov, ker ljudje nezavedno, nenamerno in nenačrtovano izpuščamo in izkrivljamo sporočila govorečega. Če ne preverjamo subjektivnih izjav in ne konkretiziramo dejanj, sebe, razlogov in posledic, smo običajno oddaljeni od resnice sporočila (Brajša, 1994, str. 53–54). V takih okoliščinah je potrebno preverjanje s pomočjo

1. »komunikacijskega feedbacka« – to je povratne informacije, ki jo govoreči prejme od poslušalca – če nam ga dopuščajo okoliščine (Brajša, 1994, str. 54) in
2. poznavanja neverbalne komunikacije, ki nam pomaga priti do resnice na posreden način.

Na zanimiv način nam šibke točke verbalnega sporazumevanja razkriva Kahlil Gibran, ki pravi: » V večjem delu vašega govora je misel na pol ubita. Kajti misel je ptica prostora, ki v kletki besed lahko razprostira krila, a vzleteti ne more« (Gibran, 1986, str. 66) in francoski politik, vojvoda Talleyrand, ki pravi: »Besede so človeku dane zato, da z njimi prikriva svoje misli« (misl, zapisana na nekem koledarju).

Potrebno pa je upoštevati dejstvo, da nikoli ne smemo nekega nagiba, značaja, lastnosti, namere ali čustvenega stanja razlagati le z enega segmenta neverbalne komunikacije, ker je potrebno človeka gledati kot celoto. Peasova pravita (Pease, 2008, str. 144), da jih je treba preučevati, »kakor besede v stavku, to je v odnosu do drugih besed in celotne vsebine, ki jo izražajo.« Če ne upoštevamo človeka kot celote, se nam bo kaj hitro zgodilo, da bomo neverbalno komunikacijo tolmačili narobe in bomo naredili več škode kot dobrega.

Primer: Nadrejeni je lahko med obljubljanjem poravnave dolga prijazen z nami, toda če opazimo, da ima navzdol obrnjene dlani in nas predolgo gleda v oči, vemo, da še vedno želi imeti oblast nad nami oziroma manipulira ali ne govori resnice.

Preden lahko verodostojno interpretiramo govorico telesa, potrebujemo imeti veliko izkušenj.

3.1 NEVERBALNA KOMUNIKACIJA ZA POMOČ PRI SPOZNAVANJU TEMPERAMENTA

3.1.1 KAJ NAM PRAKRETNJE SPOROČAJO O TEMPERAMENTU?

Trstenjak pravi, da je »spoznavanje človeka po njegovih podzavestnih naravnih izrazih v nekem pogledu prava abeceda vsakega praktičnega poznavanja ljudi« (Trstenjak, 1991, str. 188). Torej če želimo razumeti človeka, ga moramo predvsem opazovati, saj človek z besedo izrazi le 7 % svojega jaza. Šibka točka neverbalne komunikacije je v tem, da nikoli ne vemo, če smo jo prav razumeli oziroma interpretirali, ker ima vsak neverbalni element več pomenov, ali pa skupaj z drugimi kretnjami dobi popolnoma drug pomen.

1. PRAKRETNJA VEN – NOTER

Pri ljudeh je opaziti ti dve kretnji zelo konkretno.

Prakretnja noter je povezana s človekovim prehranjevanjem. Ljudje, pri katerih prevladuje, bi vse stlačili vase. Nagnjeni so k pretiranemu hranjenju. Čustva tlačijo vase, namesto da bi se izrazili.

Prakretnja ven se pri ljudeh odraža v težavah s prebavili, zato so običajno suhi in slabovoljni.

2. PRAKRETNJA DOL – KVIŠKU

Prakretnja dol je zelo negativna, saj izraža ponižanje. Človek jo izraža s poklonom glave, s poklekovanjem, upogibanjem telesa ter s povešanjem oči in rok. Človek se na tak način podreja oblasti oziroma izraža svojo majhnost ali prošnjo. Ta kretnja izraža tudi potrtost, pobitost, potlačenost, poraženost ali malodušje v čustvenem življenju. Je izraz obupa in žalosti. V teh potezah je mogoče razbrati melanholičen značaj.

Prakretnja kvišku pa je zelo pozitivna kretnja, saj izraža veselje, srečo, navdušenje in upanje v prihodnost. Človek, ki jo uporablja, nam pove, da je samozavesten, ponosen in močan. Lahko pa je tudi izraz oblasti, visokega/dominantnega položaja, slave in prevzetnosti. V tej prakretnji so vse poteze obraza obrnjene navzgor. V teh oznakah je mogoče razbrati koleričen in sangviničen temperament.

3. PRAKRETNJA K SEBI – OD SEBE

Prakretnja k sebi izraža potrebo po imetju/v preteklosti po posestvu, ki človeku nudi možnost preživetja. Danes jo lahko interpretiramo kot nagnjenost k skopuštvu. So ljudje, ki težko dajo. Navezani so na materialne dobrine.

Prakretnja od sebe se ne razlikuje kaj dosti od zgornje kretnje, ker izraža nagnjenost k pretiranemu zapravljanju. So ljudje, ki dajo, a le za neko njim ugodnejšo materialno korist. Ti dve prakretnji sta značilni predvsem za koleričen temperament.

4. PRAKRETNJA SKUPAJ – NARAZEN

Prakretnja skupaj je značilna za tiste, ki so usmerjeni k zbližanju z drugimi ljudmi. Prepoznamo jih po privlačnosti, simpatičnosti, sočustvovanju, želji po povezovanju in združevanju. Njihovo telo je rahlo nagnjeno naprej v odprto držo, ki vabi k sebi. Telo je izraz njihove notranjosti, ki ni nagnjena k nasprotjem in sporom. Tako se obnašajo sangviniki in flegmatiki.

Prakretnja narazen je negativna. Ljudje s tako gestikulacijo so nedružabni, osamljeni, zadržani in prepirljivi. Njihove kretnje so odklonilne, robate, ostre in odsekane. Drža, hoja in obračanje pa je sunkovito. Take kretnje človeka odbijajo od osebe, ki se tako obnaša. Te lastnosti bi lahko pripisali koleriku. Sicer obvlada družbo, v zasebnem življenju pa nima potrebe po odnosih, ki zahtevajo bližino in globino.

5. PRAKRETNJA NAZAJ – NAPREJ

Prakretnja nazaj izraža pasivnost in nedejavnost. Nazaj se pomika človek, ki je plah, preveč obziren in boječ ali celo strahopeten. Boji se neznanega in sprememb. Tako se obnaša flegmatik.

Prakretnja naprej je značilna za ljudi, ki so pogumni in predrzni. Lahko pa so napadalni v tem smislu, da s srditostjo, ki rada preide v sovraštvo, premagujejo ovire in dosegajo zmage. Spoznamo jih tudi po stalni aktivnosti, nezadovoljstvu in delavnosti, ki jih vodi naprej in kvišku, k napredku in uspehu, ki je njihova gonilna sila. Tudi te kretnje so značilne predvsem za kolerika. Če jim odvzamemo nasilnost in napadalnost, so do neke mere značilne tudi za sangvinika.

Kretnje se ne pojavljajo posamično, ampak so sestavljene in prikazujejo nešteto kombinacij, zato je poznavanje ljudi z razlaganjem kretnj po Schopenhauerju »področje, ki ga nikoli ne obvladamo in celo najbolj usposobljenega vedno znova ulovijo pri napakah« (Birkenbihl, 1999, str. 27). Zanimiva se nam je zdelo tudi ideja Birkenbihlove, da telo ni kot slovar, kjer imamo razložene posamezne kretnje. Tako razlaganje neverbalne komunikacije nas ne vodi do pravega sporočila.

Trstenjak trdi, da so kretnje le okostje človeških gibov, ki čisto določeno osebno podobo in značaj dobijo šele, če opazujemo njihovo jakost in hitrost, obliko, medsebojne odnose in odnos do celega človeka, ki je njihov tvorec (Trstenjak, 1991, str. 197).

3.1.2 KAJ NAM GOVORICA TELESA SPOROČA O TEMPERAMENTU?

1. GIBANJE TELESA (hoja, stanje na mestu, drža telesa, lega nog)

Kretnje pri gibanju telesa in kriljenju z rokami so lahko HITRE ali POČASNE (Trstenjak, 1991, str. 197).

Pri hoji in kretnjah z rokami izražajo:

Tabela 2: Hitre in počasne kretnje po Trstenjaku (Trstenjak, 1991, str. 197)

HITRE KRETNJE		POČASNE KRETNJE	
POZITIVNE LASTNOSTI	NEGATIVNE	POZITIVNE LASTNOSTI	NEGATIVNE
notranja sproščenost	notranji nemir	mirnost	neokretnost
lahkotnost	živčnost	temeljnost	lenobnost
živahnost	površnost	preudarnost	neodločnost
navdušenje	nestalnost	resnoba	cincavost
odločnost volje			

Če hitrim kretnjam/hoji dodamo še ostrino, odrezavost in oglatost, katerim se pridruži še izrazitost, moč in jakost, govorimo o koleričnih kretnjah.

Kadar pa hitre kretnje/hojo spremljajo okrogle oblike z nežnimi prehodi, ki ne izražajo nobene ostrine in so lahkotne, govorimo o sangviničnih kretnjah.

Če imajo počasne kretnje/hoja kaj skupnega s kolerično ostrino in dajejo občutek vrtanja v globino, ki ga pri koleriku ni moč zaznati, potem so to kretnje mračnega melanholika.

Kadar pa imajo počasne kretnje/hoja neizrazito, površno in nepravilno obliko, ki nas spominjajo na sangvinikovo živahnost, so to kretnje flegmatika.

Stanje na mestu je pravilno in kaže na uravnovešenost osebe, če imajo stopala trden stik s tlemi. Kadar se človek prestopa iz ene noge na drugo, izraža ali željo po begu stran od človeka/nečesa ali pa beg v iluzijo. Človek lahko prenaša težo iz ene na drugo nogo tudi zato, ker niha v razpoloženju, namreč levo nogo določajo čustva, desno pa razum. Med stanjem lahko opazujemo tudi, na katerem delu stopala stoji človek. Ločimo tri načine, preko katerih je mogoče razbrati tudi temperament. (Molcho, 1996, str. 149–159):

- Težišče je na peti. Taki ljudje neradi tvegajo in ne marajo negotovosti.
- Težišče je na prstih. To so ljudje s hitrimi reakcijami, na katere se odzivajo hitro, a nepremišljeno.
- Težišče je na celem stopalu. Takšna drža izraža človekovo uravnovešenost.

Gibanje telesa lahko povzamemo tudi s terminom zunanja drža, ki zelo dobro izraža notranjo držo človeka. Z njo mislimo na vse tiste gibe, ki jih izvajamo neprestano. Če opazujemo ljudi, ugotovimo, da imajo različen način hoje. Eni hodijo umirjeno drugi zelo hitro. Eni imajo uglajen in usklajen korak, drugi imajo grobo hojo, v kateri ni zaznati usklajenosti in harmonije. Poznamo hojo, ki je prizemljena in taka, pri kateri človek kar lebdi v zraku.

Če težišče telesa, ki je po vzhodni modrosti v trebuhu, premaknemo previsoko, to pomeni, da smo nestabilni, ker nas »že najmanjši sunek spravi iz ravnotežja.« Durkeim v svoji knjigi Hara navaja, v čem je problem napačne drže človekovega telesa: »Prsi ven – trebuh noter, je najkrajši obrazec za napačno držo telesa, natančneje povedano: za držo telesa, ki določa in utrjuje napačno notranjo držo,« ker je taka drža zgrešila naravni red, saj se človekovo ravnotežje premakne in

napihnjeni jaz se prestavi v višine, kjer ni sposoben služiti pravemu smislu njegovega bivanja (Birkenbihl, 1999, str. 95–96).

Želeli bi poudariti še eno zanimivost, ki nam lahko pomaga pri razlaganju sogovornikovega temperamenta. Naše telo, usmerjenost telesa in noge sami povedo, kam si želijo iti. Ne ozirajo se na to, kaj govorimo. Še smo sposobni nadzorovati neverbalno komunikacijo zgornjega dela telesa, noge pa najpogosteje ostanejo brez nadzora in jih je potrebno opazovati še toliko bolj natančno, ker nam razkrivajo resnico. Človek, ki laže, nas bo lahko pretental z gledanjem v oči, njegove noge pa bodo živahno postopale sem ter tja.

Če človek stoji in se pogovarja, ima **noge lahko v dveh položajih**:

- ODPRT POLOŽAJ, ki ga spoznamo po stanju na obeh nogah, v katerem noge niso prekrizane. Izraža obvladovanje in gotovost.
- ZAPRT POLOŽAJ, v katerem ima človek prekrizane noge in z njim izraža negotovost.

Tudi usmerjenost telesa je lahko odprta ali zaprta (Pease, 2008, str. 273–280).

- ODPRT POLOŽAJ
To je položaj, kjer se človek drugemu približa od strani, od koder delujemo nanj odločno in samozavestno, a ne vsiljivo. Lega, ki je usmerjena naravnost, neposredno na ogovorjenega, pa deluje napadalno in dominantno. Odprto držo oblikujemo v trikotnik, ki ne le dovoljuje sproščenost med govorečima, ampak dopušča tudi pristop drugih oseb v komunikacijo in odnos.

- ZAPRT POLOŽAJ
Kadar želimo z govorečim vzpostaviti zaupen odnos oziroma položaj, v katerem niso zaželeni drugi sogovorniki, potem stopimo v komunikacijo neposredno – naravnost in zmanjšamo razdaljo, ki je pri odprtem položaju večja. Če dva stojita v zaprtem položaju, je tretji vedno izključen iz komunikacije, razen v primeru, če se dvojica odpre v »komunikacijski trikotnik«.

Tudi v **sedečem položaju** lahko opredelimo ta dva položaja. Kadar nekdo sedi pokončno in z zravnanimi nogami, je v odprtem položaju. Če pa ima/-ta govoreči/-a prekrizane noge, po možnosti drug proti drugemu, je to zaprta drža, ki izraža nenaklonjenost sogovorniku in nenaklonjenost osebi izven komunikacijskega trikotnika.

Kaj nam povedo o sogovorniku **stopala**?

Izražajo resnično smer in tok njegovih misli. Če se nekdo pogovarja, s stopali oziroma s telesom pa je obrnjen stran od sogovorca, ni težko razbrati, da nima zanimanja za njegovo stvar. Nasprotno pa s stopali, ki so skupaj s telesom obrnjena proti sogovorniku, izkazujejo zanimanje zanj, tudi če je večja skupina in nismo v neposredni komunikaciji s človekom.

Primer: Skupina se pogovarja. Negovorečega upoštevajo z odprtim položajem nog, v katerem je človek oprt na eno nogo, drugo pa ima rahlo pokrčeno in s stopalom usmerjeno proti tej osebi.

Hoja s celimi stopali je običajno močna in odločna. Tako hodijo ljudje, ki se ne bojijo in imajo pred seboj jasne cilje. Hoja je lahko hitra in izraža koleričen temperament, bolj umirjena pa melanholičnega.

2. KONSTITUCIJA TELESA

Človekova postava kot celota je do neke mere izraz notranjosti. Seveda tega ne smemo posploševati. Zelo previdni moramo biti, kadar opazujemo bolne ljudi, ki določene kretnje lahko izražajo, nekaterih pa ne ali pa pri zdravem človeku pomenijo nekaj drugega. V preteklosti je znan primer Cicerona, ki je pripovedoval o nekem

Zofiru, ki je iz Sokratove postave, ki odraža človekovo mišljenje in način življenja, ugotovil, da je ta človek »živel v velikih grehah.« Sokrat je priznal, da je bilo to res, čeprav ljudje tega niso vedeli in so ga imeli za »svetega« moža (Trstenjak, 1991, str. 189).

Že Hipokrat je povezoval konstitucijo telesa s temperamentom in izoblikoval dva tipa: »habitus apoplecticus (širša in nižja rast) in habitus phisicus (ožja in višja rast)« (Musek, 1999, str. 163). Številni raziskovalci so izhajali iz Hipokratove začetne teorije, ki so ji dodali še kakšen tip. Mi bomo pogledali le Kretschmerja, ki je skupaj z Sheldonom najbolj povezoval konstitucijo in temperament. Do te ideje, teorije, je prišel z opazovanjem psihičnih bolnikov. Ugotovil je, » da se nekatera duševna obolenja pogosteje pojavljajo pri osebah z značilno telesno konstitucijo (Musek, 1999, str. 165).

Kretschmer v psihologijo osebnosti uvede tri tipe konstitucije z nekaj tipičnimi značilnostmi, ki jih v psihiatriji cenijo še danes.

Tabela 3: Tipi telesne konstitucije po Kretschmerju (Musek, 1999, str. 164-167)

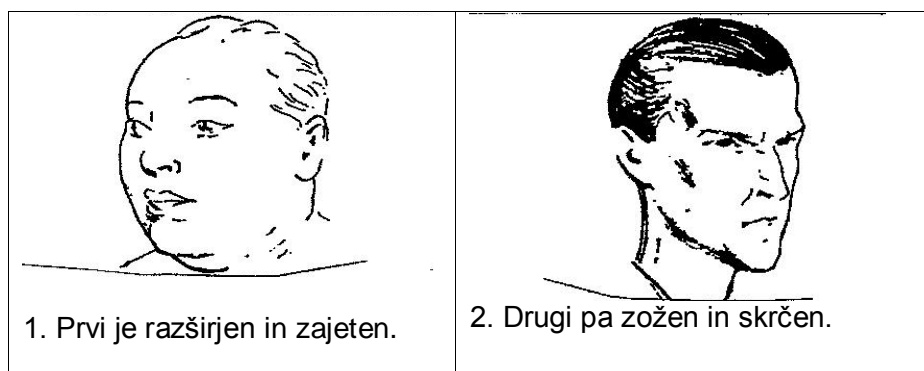
TIP TELESNE KONSTITUCIJE IN POVEZAVA S TEMPERAMENTOM	ZNAČILNOSTI
ASTENIČNI – introvertnost, togost	široka rast – velik trup, ožja ramena, krajše in tanjše okončine, kratek in debel vrat, okrogla glava in širok obraz
PIKNIČNI – ekstravertnost, labilnost	ozka rast – podolgovat in suhljat trup, vrat in okončine, ozka ramena, jajčasta oblika glave in obraza
ATLETSKI – Lepljivost, energičnost	srednja in močnejša rast – nekje vmes med zgornjima dvema

Praviloma je kolerik nižje rasti in krepak, sangvinik ima vitko, nežno, skladno in lahkotno postavo, melanholik je vitek, s povešenimi očmi, jasnim pogledom in okornejšo gestikulacijo, flegmatika pa označuje nekoliko bolj okrogla postava (Janež, N., Kako prepoznamo otrokov temperament?, revija Supermama, februar 2007, <http://www.ringaraja.net/clanekNatisni.asp?idClanek=57>, 15. 1. 2009.)

3. MIMIKA OBRAZA (čelo, lica, brada, usta ...) (Trstenjak, 1991, str. 190)

Dva skrajna tipa je dobro opisal francoski psiholog S. Bresard.

Tabela 4: Mimika izraža temperament (Trstenjak, 1991 str. 190)



- Prvi predstavlja zaokroženo postavbo z živahnimi očmi, nasmejanim obrazom in živahnimi kretnjami. Je zelo družaben, prilagodljiv, naraven, neprisiljen in prijeten, dobrovoljen in poln optimizma. Je čustven, konkreten, živi v sedanjosti, njegova inteligenca je obrnjena v praktičnost, v življenju se hitro znajde, ...
V tem obrazu lahko najdemo temperament sangvinika in flegmatika.
- Drugi predstavlja zadržanega in nedružabnega človeka, ki nima smisla za humor. Je skrajno občutljiv in izbirčen. Rad kritizira. Je samostojen in samotarski, zato ima le malo prijateljev. Njegova inteligenca ima rada abstrakcijo, nima pa smisla za ročna dela.
V drugem obrazu najdemo značilnosti melanholika in kolerika.
Obraz v okolje nenehno oddaja sporočila in tisti, ki pozna neverbalno komunikacijo, kaj hitro lahko ugotovi vsakršno neskladnost med obrazom in besedo, ki je na obrazu zelo očitna.
Temperament lahko spoznamo tudi po načinu drže glave.
(Pease, 2008, str. 226–228). Poznamo tri položaje:

- **POKONČNA DRŽA**

Je nepristranska in najbolj naravna drža, ki jo lahko vzpostavi nekdo, ki je v nepristranskem odnosu do drugega.

- **POSTRANI NAGNJENA DRŽA**

Taka drža glave izraža podredljivost, ker oseba v tem položaju zgleda manjša in manj nevarna. Bolj je značilna za ženske kot za moške, kar nam govori v prid ženske podrejene vloge v odnosu do moškega.

- **SKLONJENA DRŽA**

Glava je pomaknjena naprej, brada je zelo nizko pri vratu. Izraža negativen, kritičen in napadalen odnos. Pogosto je drža povezana s kretnjami, ki so značilne za izražanje kritike.

4. OČESNI STIK (pogled)

Razumeti pogled je modrost, ki nam pomaga globlje in najbolj neposredno videti v človekovo dušo (Trstenjak, 1991, str. 214). Tudi star slovenski pregovor pravi, da nam pogled pove več kot sto besed in reklo, da je pogled ubil nekoga, tudi ni brez pomena. Držalo bo, kajti človekove oči neprestano govorijo in tudi ubijajo lahko. Splošno ločimo poglede na tiste, ki imajo cilj v NESKONČNOSTI in tiste, ki so NEPOSDREDNI.

Tudi po pogledu ali očesnem stiku lahko prepoznavamo poteze temperamenta (Trstenjak, 1991, str. 215).

- **ZNAČILNOSTI SANGVINIČNEGA POGLEDA**
Pogled je usmerjen v okolico. Zanj je značilna živahnost, lahkotnost. Hitro lahko naveže stik z drugimi očmi in leta iz ene na drugo stvarnost, ki je pred njim.
- **ZNAČILNOSTI MELANHOLIČNEGA POGLEDA**
Pogled je usmerjen v neskončnost. Deluje zamaknjeno, začudeno. Okrog sebe ne vidi ničesar, v globino pa vse. Zanj je značilna otožnost, plahost, sanjavost in okornost. S pogledom drugih se redko sreča. Zorni kot, ki ga zaznava, gre predvsem v globino.
- **ZNAČILNOSTI KOLERIČNEGA POGLEDA**
Pogled je usmerjen v okolico, in sicer v določeno točko. Torej je nekoliko daljši kot pri flegmatiku. Zanj je značilna hladnost, bliskovitost in neprijetnost, ker izraža jezljivost in grozo.
- **ZNAČILNOSTI FLEGMATIČNEGA POGLEDA**

Pogled je usmerjen v neposredno bližino, pred nos. Zanj je značilna zamegljenost, razpršenost in motnost. Ne izraža nobene ostrine in jasnosti. S pogledom drugih se redko sreča. Anatomsko ima flegmatik navadno majhne oči.

Pogled je potrebno interpretirati skupaj z drugimi potezami obraza. Odvisen je od vek s trepalnicami in obrvmi, ki nam pomagajo razkriti pravo sporočilo. Oči so tiste, ki nam največ povedo o sogovorniku. Tudi čustva najlažje razberemo prav iz pogleda. Oči so najbolj nenadzorovan del našega telesa, saj nanje nimamo vpliva. Z njim usmerjamo pogovor, izražamo gospodovalnost, lažemo, ne da bi se tega zavedali, in delamo skorajda vse. Rekla, ki so se izoblikovala skozi zgodovino, pričajo o zgovornosti pogleda. Oglejmo si nekaj primerov in jih razložimo.

- Ne glej me kot breja ovca – ne delaj se nedolžnega.
- Gledal me je kot tele v nova vrata – nekaj sem mu povedal, a me ni razumel.
- Zakaj me gledaš kot miš izpod žaklja moke? – Miš ima drobne oči, tako kot ljudje s flegmatičnim temperamentom, za katerega je značilna plahost.
- Njen pogled je ubijal vse po vrsti – srep, hladen, prebadajoč pogled, ki izraža nenaklonjenost in neprijaznost.
- Kako nedolžen pogled ima – pogled izraža neko »čistost«, poštenost, otroškost.
- Gledala sta se kot pes in mačka – imata sovražen odnos drug do drugega.
- Požiral jo je z očmi – bila mu je všeč in je močno pogledoval za njo.
- Ne glej me tako strupeno – neprijazno.
- Njene oči so me vabile – so bile prijazne, naklonjene.
- Kar zbode, ko te pogleda – tak pogled izraža ostrino, hlad, nesprejemanje in zaprtost.

O nobenem človekovem delu telesa tekom tisočletij, ko se je razvijala človekova verbalna govorica, ni nastalo toliko izrazov za vsebino neverbalne komunikacije kot pri pogledu. Peasova navajata nekaj teh vsebin: »španske, trde, jezne, prazne, žalostne, vesele, lažnive, hladne, ljubosumne, neizprosne, ganljive, ... oči (Pease, 2008, str. 163). Trstenjak pa navaja:

- »mežikajoč pogled«, ki priča o človekovi odprtosti;
- »plapolajoč pogled«, za katerega je značilna široka odprtost in počasno utripanje, ki je prijetno, oči pa so mehke in ganljive, tako kot pri melanholiku;
- »zapirajoč pogled«, ki stalno prekinja tok pogovora zato, da bi spodbudil sogovornikovo pozornost, zato da bi mu z očmi povedal tisto, kar ne more povedati z besedo in rokami ter
- »stiskajoč pogled«, pri katerem trepalnice stiskajo in zožujejo pogled, ki izraža zagrizenost ali mirnost; lahko pa deluje kot mrtev pogled, brez barve, vonja in okusa, ki nam priča o človekovi utrujenosti ali pa o neurejenem življenju. (Trstenjak, 1991, str. 216).

Že stare kulture so vedele, da imajo zenice pri razumevanju človekove neverbalne govornice zelo pomembno vlogo. Trgovci so opazovali kupca, kdaj se mu bodo razširile zenice, ker je na tak način dobil najbolj resnično informacijo o tem, da je kupec s ceno zadovoljen. Tudi prostitutke so si v oči dajale kapljice, ki so jim razširile zenice, ker so tako povečale možnost izbranosti. Zanimivo je odkritje, da se očesna zenica odziva tudi na konflikt in ne le na svetlobo. Hess je odkril, da je »širjenje zenice v pozitivnem soodnosu z duševno dejavnostjo prisotno tudi pri reševanju problemov. » Zenica doseže največjo širino, ko oseba najde rešitev za konflikt (Pease, 2008, str. 164).

Tudi oblika obrvi je pri prepoznavanju sporočilnosti zelo pomembna. Visoko začrtane obrvi izražajo človekovo podredljivost, nizko začrtane pa napadalnost (Pease, 2008, str. 169).

Če želimo v pogovoru ohraniti dominantno vlogo, moramo človeka gledati v oči dlje, kot on gleda nas. Z daljšim pogledom v podrejenem položaju izražamo nestrinjanje, v zasebnih odnosih pa zaupanje. Kadar pa želimo nekoga zastrašiti, to storimo tako, da osebo gledamo približno med oči ali pa nekoliko višje (Pease, 2008, str. 173–180).

Ljudje, ki imajo » kratek stik/pogled« s sogovornikom, so običajno plahi in na govorečega ne delujejo pozitivno.

Očesni stik/pogled nam veliko pove tudi s smerjo, v katero gleda. Ameriška psihologa Grinder J. in Bandler R. sta razvila tehniko nevrolingvističnega programiranja ali NLP, ki jo pri nas širi in uresničuje Tatjana Zidar Gale, ki deluje na Fakulteti za družbene vede. O sistemu NLP bomo govorili predvsem v analitičnem delu diplomske naloge, kjer bomo s pomočjo te teorije skušali najti boljše poti za reševanje konflikta. Ta teorija razlikuje poglede po kanalih, preko katerih zaznavamo sporočila: vid, sluh, voh, okus in dotik (Pease, 2008, 182–183). Oseba, ki se spominja nečesa,

- kar JE VIDE LA, pogled obrne navzgor.
- kar JE SLIŠALA, pogled obrne v stran, v smer proti ušesom in nagne glavo, kot bi poslušala.
- na kar JE OBUJALA SPOMINE NA OBČUTKE IN ČUSTVA, pogleda navzdol in desno.
- in se POGOVARJA SAMA S SABO, pogleda navzdol in levo.

Pogled navzgor izraža odprtost, živahnost, trenutke intenzivnega razmišljanja, dostopnost, ... in je običajno bolj pozitivno naravnano kot pogled navzdol, ki izraža zaprtost, plahost, sramežljivost, podrejenost in nedostopnost, pa tudi laž, ki jo odrasli znamo dobro prikrivati in zato človeka namerno gledamo v oči.

5. KRETNJE ROK IN DLANI

Kretnja je gib, navadno napravljen z rokami, s katerim se kaj izraža ali poudarja: posnemal je njegove kretnje; govoriti s kretnjami; nagla kretnja roke / ima uglajene in umirjene kretnje; hlastna, jezna, nervozna kretnja; slovesna kretnja; zmedla ga je vzvišenost njegovih kretnj / z vajeno kretnjo je prijel za knjigo / obredne kretnje ... (Kaj je kretnja, <http://k.abecednik.com/kretnja.html>, 7. 11. 2008)

»Vemo tudi, da je vsaka kretnja našega telesa izraz celega človeka: telesne moči, gibčnosti in teže, duševnega razpoloženja, misli in čustev, ki nas trenutno navdajajo. »Pogosto že v eni sami kretnji spoznamo, kakšne volje je človek, in še več – kakšnega temperamenta je. Ozadje tega je v čudovito fini združitvi duše s telesom v eno samo bitje – v osebnost. Duša in telo sta združena v eno samo počelo delovanja; v enotnem ritmu delujeta vzajemno utrip srca in duše. Kdor bi poznal do dna te zakonitosti, ta bi mogel iz ene same kretnje, s katero človek zamahne po zraku, ko hoče kaj povedati, spoznati njegov celoten značaj.« (Trstenjak, <http://www.grafologija.net>, 28. 11. 2008)

Posebnost te vrste neverbalne komunikacije je tudi govornica gluhih, ki imajo oblikovan znakovni jezik, s pomočjo katerega komunicirajo med seboj in z drugimi. Jezik je pri nas uzakonjen in ima tudi svoj slovar, v katerem so opisane

najpogostejše kretnje te govorce, pravi Jasna Bauman. (Bauman, J., Pogovarjanje z rokami, http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/dnevnik/13262_, 11. 11. 2008.)

Kretenj rok je zelo veliko. Ker diplomska naloga ni namenjena le temu delu, bomo opisali samo tiste, ki se najpogosteje pojavljajo na delovnem mestu oziroma v poslovnem svetu.

Splošno pravilo kretenj z rokami je, da:

- **navzgor obrnjene dlani in neprekrizane dlani/roke** izražajo odprtost in druga pozitivna čustva,
- **navzdol obrnjene dlani in prekrizane dlani/roke** pa izražajo gospodovalnost, avtoriteto in dominantnost ter druga negativna čustva.

Birkenbihlova po Strehletu deli kretnje rok po velikosti gibov, ki jih natančneje lahko določamo šele, če opazujemo tudi glasnost govorečega (Birkenbihl, 1999, str. 87–88).

- **Gibi so veliki.**

Veliki in umirjeni gibi izražajo patetičnost in nujnost ter pri ljudeh zbuja občudovanje. Radi jo uporabljajo vodje za doseganje ciljev. Če kretnjo naredimo hitro, z njo izražamo živahno in neobvladano čustvo. Taki gibi so veseli, razpoloženi in izražajo navdušenje. Če pa jih spremlja pretirana glasnost govorečega, pa izražajo bes, človekov nemir in zmedo.

Z velikimi kretnjami ljudje zbuja pozornost. Takšne kretnje uporabljata kolerik in sangvinik.

- **Gibi so majhni.**

Majhne kretnje ne vzbujajo pozornosti. Uporabljajo jih ljudje, ki so nezahtevni, skromni, obzirni, zadržani in taki, ki ne razkazujejo čustev kjer koli. Običajno so previdni in želijo tudi v družbi ostati neopazni ali pa so tako šibkega značaja, da velikih ne morejo izvajati oziroma bi delovali nenaravno. Take kretnje rok nam povedo tudi, da imamo opravka s človekom, ki nima lastne iniciativnosti. Če gibi niso pristni, izražajo preračunljivost, zahrbtnost in zvižanost.

V takšnih kretnjah je moč zaznati značajske lastnosti melanholika in flegmatika.

Poleg glasnosti govorečega moramo dobro opazovati tudi njegovo čustveno stanje.

»Čim močnejša so čustva, tem bolj so poudarjeni gibi,« pravi Strehle (Birkenbihl, 1999, str. 88). Vse pa je potrebno presojati še v luči skladnosti oziroma neskladnosti kretenj z izgovorjeno vsebino. Če opazimo neskladnost, to ne pomeni, da vemo tudi, na kaj se nanaša.

Kretenje rok lahko razdelimo v tri skupine:

1. KRETNJE Z DLANMI (Pease, 2008, str. 121–159, Tavčar, 1997, str. 4–7).

a) ROKOVANJE

Mednje sodi predvsem rokovanje, ki je postalo del poslovnega in službenega vsakdana. Kamor pridemo, se običajno najprej rokujemo. Ta navada se širi tudi v dežele, kjer poznajo drugačne načine pozdravljanja. Z njo se ne le pozdravljamo, ampak tudi sklepamo pogodbe, voščimo za osebne dosežke, praznike ali sožalje.

Iz stiska roke lahko spoznamo poteze temperamenta. W. Chaplin (Pease, 2008, str. 51) je ugotovil, da ekstravertirane osebe roko stisnejo močno, plašne in nevrotične pa šibko.

Najbolj primerno je **ENAKOPRAVNO ROKOVANJE**, v katerem obe osebi ohranita položaj rok v pokončnem položaju in si izkazujeta spoštovanje. Pristen pozdrav je prijeten, prijateljski in čvrst.

Ljudje, ki izražajo gospodovalnost, željo po vodenju in dominantnosti, želijo vzpostaviti **PODREJENO ROKOVANJE**, ki ga dosežejo na več načinov (Pease, 2008, str. 53–54):

- vašo dlan obračajo tako, da je obrnjena navzgor;
- k vam pristopijo z leve strani, s katere je lažje doseči dominantni položaj roke in
- z navzdol obrnjeno in neupogljivo dlanjo, ki vam jo ponudi prvi in ne dopušča enakopravnega rokovanja, če ne poznate tehnike, ki omogoča preprečiti napadalnost sogovornika. Lahko uporabimo tehniko rokovanja **STISK Z OBEMA ROKAMA**, s katero na eleganten način napadalcu obrnemo dlan v enakopravni položaj ali pa s spremembo smeri, pri kateri k človeku pristopimo z levo in ne z desno nogo, kot to storimo ponavadi.

Poznamo še **ROKOVANJE Z OBEMA ROKAMA**, ki ga uporabljamo, kadar se rokujemo s človekom, ki ga poznamo in smo z njim čustveno povezani. Izraža odkritost, zaupanje in globoko pripadnost.

Zanimivo je tudi **ROKOVANJE, KJER ČLOVEK ČLOVEKA PRIME VIŠJE NA ROKI**. S takim stiskom rok izražamo čustveno navezanost na bližnjega. Višje ga primemo, večje je zaupanje in pripadnost. Tudi ta kretnja je primerna le za tiste, ki se že poznajo. Če jo uporabimo v neprimerni situaciji, deluje napadalno, ker z levico močno vdiramo v sogovornikov osebni prostor.

Osem najslabših stiskov rok, katerim se je potrebno izogniti, če ne želimo na bližnjega narediti slab vtis (Pease, 2008, 61–65 in Tavčar, 1999, str. 6–7).

- **ROKOVANJE Z MRTVO RIBO in HOLANDSKA POGOSTITEV**

Dajeta neprijeten občutek, ker roko lahko sučemo, kakor želimo. Zlahka jo obrnemo v podrejeni položaj. Tako rokovanje si lahko razlagamo na dva načina: človek nima zanimanja za to srečanje ali

- pred seboj imamo osebo, ki ji manjka samozavesti. Mehka in mlahava roka lahko predstavlja osebo, ki je zaprta vase, negotova in brez delovne energije.

- **ŽELEZNI PRIJEM in DROBILEC KOSTI**

Ta dva načina veljata za najbolj neprijetna, ker človeka odvrneta od tistega, ki ga izvaja. Pri železnem prijemu gre le za premočan in dominantno izveden stisk rok, s katerim človek izraža željo po vodenju in nadzoru.

Drobljene kosti pri rokovanju pa izraža skrajno napadalnega in grobega človeka, ki izkorišča prednost, če jo ima. Človeka je potrebno opozoriti na neprijetnosti takega načina rokovanja.

- **STISK PRSTOV ALI ROKOVANJE NA POL**

S takim stiskom nam sogovornik sporoča, da si ne želi preveč osebnega srečanja z nami, zato nas zadrži na udobni razdalji, ki ga ne ogroža. Lahko pa se za njim skriva oseba, ki ima premalo zaupanja vase in si zato ne pusti priti blizu. Če opazimo, da je do takega stiska prišlo zaradi pomanjkanja prostora, je rokovanje smiselno ponoviti.

- **POTEG S TOGO ROKO in NATEGOVANJE SKLEPOV**

Poteg s togo roko izraža sogovornikovo negotovost ali napadalnost. Tako rokovanje sogovornika zadrži na primerni razdalji. Ne dopušča, da bi vstopili v njegov osebni prostor, ki je večji od običajnega. Dobro se počuti le, če je na njem sam.

Obratno pa je pri nategovanju sklepov. Človek, ki se tako rokuje z vami, vas želi spraviti na svoje ozemlje, in to na neprijeten način, ki izraža potrebo po nadzoru, vodenju ali pa le medkulturne razlike.

- **ČRPALEC VODE**

Slabost takega rokovanja je predolgo stresanje z roko, ki se mu ne moremo ogniti, ker nas oseba, ki ga izvaja ne spusti niti po končanem rokovanju.

- b) **STISNJENA DLAN**

Večina teh kretenj je negativnih.

- **DLANI, STISNJENE V PEST** izražajo agresivnost in grožnjo.
- **STISNJEN PALEC V PESTI**; človek skuša prikriti željo po dominantnosti nad sogovornikom.
- **DLANI, STISNJENE V »JEŽA«** izražajo obrambo, varstvo pred napadom.
- **DLAN, STISNJENA V PEST, KAZALEC PA JE IZTEGNJEN** izraža avtoriteto in dominantnost. Deluje ukazovalno in negativno.
- **SKLENJENE DLANI** izražajo zadržanost, zaskrbljenost ali negativen odnos med govorečima. »Tako držo zavzame pogajalec, ki čuti, da ni bil dovolj prepričljiv ali da pogajanje ne bo uspelo.« Roke lahko sklepamo v treh položajih, ki nam povedo tudi, na kakšni stopnji so negativna čustva. Višje ob telesu so sklenjene, teže bomo vzpostavili pozitivno komunikacijo z osebo (Pease, 2008, str. 130).
- **DLANI, POSTAVLJENE V ZVONIK**, je običajno kretnja, ki jo radi uporabljajo dominantni ljudje in taki, ki menijo, da vse vedo. Izraža zaupanje vase in samozavest, lahko pa tudi nadutost in domišljavost. Zvonik, sklenjen v višini obraza, uporabljajo tisti, ki dajejo svoja mnenja, ideje, ... spuščene na noge pa uporabljajo tisti, ki raje poslušajo.

Dvignjen mezinec pri dominantno položeni roki izraža željo po dominantnosti in uveljavljanju v družbi.

2. KRETNJE ROK DO ZAPESTJA ALI CELIH ROK

- a) **SKLENJENE ROKE NA HRBTU**

Roke na hrbtu lahko sklenemo na več načinov:

- **ROKA ROKO NA HRBTU DRŽI V DOMINANTNEM POLOŽAJU** (Pease, 2008, str. 134–136).
Je odprta drža, saj pušča vse organe nezaščitene. Izraža vzvišenost in samozavest. Uporabljajo jo ljudje, ki imajo oblast.
- **ROKA ROKO NA HRBTU PRIME ZA ZAPESTJE**
Kretnja prikazuje človeka, ki se skuša obvladati in je razburjen. Lahko izraža frustracije. Više primemo roko, bolj smo razburjeni.
- **ROKA ROKO NA HRBTU PRIME ZA NADLAKET**
Človek s to kretnjo izraža jezo, zato raje pojdite proč.

- b) **POLOŽAJI STEGNJENIH ROK Z ODPRTIMI DLANMI**

Ta kretnja izraža odprtost. Človek z rokami ne ščiti svojega telesa/trupa. Cel se nam daje na razpolago.

Če se z iztegnjenimi dlanmi dotikamo rame sogovornika, izražamo željo po dominantnosti. Do te kretnje pogosto pride pri objemanju, ki se konča s trepljanjem po rami.

- c) **PREKRIŽANE ROKE**

Ko vidimo človeka s prekrižanimi rokami, na nas ne naredi pozitivnega vtisa. Najraje ga spregledamo, saj nam s tako držo želi povedati, da ne želi vstopati v odnos z nami. Taka drža lahko izraža tudi nestrinjanje z govorečim ali pa negotovost, kadar se človek znajde med neznanimi ljudmi.

Roke lahko prekrizamo na več načinov:

- **OBIČAJNO PREKRIŽANE ROKE**
Delujejo na okolico kot obramba in negativne odnos.
 - **PREKRIŽANE ROKE S STISNjenimi PESTMI**
Če se prekrizanim rokam pridruži še stiskanje pesti, oseba izraža negotovost ali sovražnost. Odvisno od moči čustev, ki so prisotna v takih okoliščinah in jih lahko preverimo na mimiki obraza.
 - **PREKRIŽANE ROKE S PRIJEMOM NADLAHTI**
S tako držo človek zaščiti samega sebe, kadar je v stiski in se želi pomiriti.
 - **DRŽANJE ZA KOMOLEC**
Ta kretnja je značilna predvsem za ženske, ki z roko prekrizajo telo tako, da se primejo za komolec.
 - **PREKRIŽANE ROKE NEKJE PRED TELESOM**
Ljudje s to kretnjo želimo prikriti resnico, zato smo skozi zgodovino izoblikovali zelo fine oblike prekrizanih rok. Svinčnik v rokah, pitje iz skodelice z obema rokama, držanje papirjev, torbe ... pred seboj in pokrivanje občutljivih delov telesa.
- d) **PALEC, OBRNJEN POKONCI/NAVZDOL** (Pease, 2008, str. 136–137).
Roke so lahko prekrizane z navzgor obrnjenimi palci, ki nam povedo, da imamo pred seboj osebo, ki se je pred nami zaprla in je vzvišena. Palci nam lahko molijo iz žepov, izza pasu in ali stisnjene prazne pesti. Te kretnje izražajo oblastiteljnost. Običajno oddaljene stvari kažemo s kazalcem in je kretnja pozitivna. Lahko pa na nekoga pokažemo tudi d palcem. Ta kretnja je negativno naravnana, saj z njo izražamo nespoštovanje in posmeh nad bližnjim.

3. KRETNJE ROK V BLIŽINI DRUGIH DELOV TELESA

a) Dotikanje roka – usta, nos, vrat, oči

Kretnje, ki so povezane z dotikanjem zgoraj naštetih delov telesa, so najpogosteje povezane s prikrivanjem, laganjem in razmišljanjem. Ta dejanja pa lahko povežemo tudi z njim komplementarnimi razpoloženji: dvomom, negotovostjo in pretiravanjem. Lahko trdimo, da noben del telesa ne kaže čustev in razpoloženja bolje kot obraz ... ni čudno, da pravijo za koga, ki je bolj živahen, da ima vsak trenutek drugačen obraz. Obrazno mimiko se je mogoče zelo dobro naučiti in si pridobiti sposobnost, da jo obvladamo.

V delovnem okolju je pomembno razbrati predvsem negativne kretnje, ki nas varujejo pred negativnimi posledicami v uradnih odnosih.

Pease navaja kretnje, ki jih človek izvaja, kadar laže (Pease, 2008, str. 147–151):

- **POKRIVANJE UST** je kretnja, ki je stara toliko kot človek, ki se je vedno boril, da bi bil dober, pošten ... To pomeni, da se je branil »slabih besed«, prekrivanje pa izdaja njegovo laž. Kadar je ta kretnja zelo hitra, izraža negotovost govorečega, kadar se mora hitro odločiti in ga zbegajo negativne misli.
- **DOTIKANJE NOSU** povzroča kemična reakcija, ki jo pri laži izvede organizem. Le-ta povzroči, da nabrekne nosna sluznica, ki povzroči ščemenje, katerega človek nezavedno prekine z dotikanjem nosu. Od tod tudi izraz »Ostržkov učinek«. Ta kretnja je v nizu drugih kretenj zelo značilna spremljevalka laži ali negotovosti.
- **SRBEČ NOS** in praskanje po njem ima dva pomena: tisti, ki govori, prikriva lastno prevaro, poslušalec pa dvomi v resničnost povedanega.

- **METJE OČI** izdaja laž skupaj z drugimi kretnjami. Človek običajno pogleda navzdol, obraz preplavi neiskren nasmeh, ki skuša prekriti laž. To kretnjo so očitno poznali že stari rodovi, ki so oblikovali rek, da »se ti na očeh pozna, da lažeš.« Ženske namesto te kretnje uporabljajo božanje pod očmi. Obe kretnji pomenita isto.
- **PRASKANJE PO VRATU** izraža nerazumevanje nečesa, kar ni čisto prava laž. Npr.: Če šef daje delavcu navodila in mu ta pritruje z »aha«, poleg pa se s kazalcem praska po vratu, in sicer pod uhljem, potem izobražen šef ve, da delavec ni razumel navodil.
- **RAHLJANJE OVRATNIKA** povzroči laž, zato se mora človek v tem trenutku podrgniti ali popraskati po vratu. Laž povzroča višji krvni tlak, ki sili lažnivca, da si odpne ovratnik, ker »mu je zakuhalo«.

Tudi pogrizeni nohti nam sporočajo, da oseba nima nobenega samozaupanja. To ugotovitev navado prevrmo z drugimi neverbalnimi sporočili.

b) Dotikanje roka –brada

Te kretnje nakazujejo dolgočasje, odločanje, ocenjevanje in zanimanje. Velikokrat nastopajo povezane z drugimi kretnjami, ki nam pomagajo določiti resnično sporočilo.

- **PODPIRANJE BRADE Z ROKO**
Človek s to kretnjo izraža zdolgočasnost.
- **ROKA SE LE S STRANI DOTIKA BRADE IN LICA**
Izraža človekovo resnično zanimanje za vsebino, ki jo poslušša.
- **ROKA Z IZTEGNJENIM KAZALCEM (IN PALCEM) SE NASLONI NA BRADO IN LICE**
Kadar pri človeku opazimo takšno držo, lahko predvidevamo, da poslušalec ali kritizira vsebino povedanega in se ne strinja z njo ali pa je njegova misel negativno usmerjena.
- **BOŽANJE ALI GLADENJE BRADE**
Kretnja je znamenje, da se sogovornik odloča o nečem. Če si hoče pridobiti nekaj časa za razmislek, si kaj vtakne v usta (ročaj očal, svinčnik, cigareto ...) Iz niza kretenj po gladenju lahko razberemo tudi, kakšna bo njegova odločitev. Oseba z negativnim mnenjem se bo po božanju brade naslonila nazaj ter prekrižala roke in noge. Pozitivno odločitev pa lahko spoznamo po sklanjanju naprej in po odprti drži rok.

c) Dotik roka – prsi

Ta kretnja v delovnem okolju ni pogosta. Ker jo je gospa uporabila, je prav, da jo razložimo. Je večpomenska: lahko izraža podrejenost, prisego ali potrjevanje samega sebe.

Ko opazujemo ljudi, vidimo, da imajo nekateri zelo živahno govorico in se jim moramo umakniti, če želimo, da nas ne obregnejo. Drugi sicer komunicirajo z rokami, njihove geste so bolj robate. Nekaterim pa roke visijo ob telesu, kakor da niso uporabne za nobeno stvar. Prvi opis označuje kretnje sangvinika. Drugi opis melanholika in kolerika, ki jima je skupna neuglajenost gibov. Kolerik sicer bolj krili z rokami kot melanholik. Zadnje poteze so značilne za flegmatika.

Govorica rok je živahna sorazmerno z našim čustvenim stanjem. Bolj smo pod vplivom čustev, bolj krilimo z rokami.

Dokazano je, da si ljudje zapomnijo več, če poslušajo človeka, ki močno gestikulira z rokami (Peale, 2008, str. 127). To dejstvo bi bilo smiselno upoštevati pri poklicih, ki druge poučujejo.

6. GLAS IN NAČIN GOVORA (*tempo, barva, jakost, ritem in melodija*)

Glas nam vedno nekaj pove, čeprav ni oblikovan v verbalno govorico. Lahko slišimo šum v gozdu in pogledali bomo, kdo se skriva v njem. Tudi veter nas z lahnim pišem prepriča, da uživamo v njegovem oglašanju. Kdo ne prepozna po hoji svojega bližnjega, ne da bi ga videl?

»Človeški glas ni samo proizvod narave, ampak tudi stvaritev duha, zavestne človekove oblikovalne sile« (Trstenjak, 1991, str. 231).

Vsak človek ima osnovni ton, ki je njemu lasten (Trstenjak, 1991, str. 231):

- a) moški ali ženski,
- b) visok ali nizek,
- c) pristen ali narejen,
- d) močan ali šibek in
- e) vesel ali otožen

Kadar želimo, da bi nas drugi ne prepoznali ali pa bi koga prestrašili, spremenimo osnovni ton. Majhen otrok se na spremenjen mamin glas ne bo odzival, ker ne ve, da je ona.

Tempo govora je odvisen od tega, kolikokrat je nekdo že povedal isto stvar. Večkrat povemo neko vsebino, hitreje govorimo (Birkenbihl, 1999, str. 124). Menimo, da je hitrost govora pogojena tudi s temperamentom. Sangvinik in kolerik sta bolj odprta in komunikativna, zato govorita hitreje. Melanholik in flegmatik pa počasneje.

Barvo in jakost glasu najlažje ponazorimo s primerami iz živalskega sveta. Človek skovika, brunda, tuli, čivka, zavija, rjove, sika, skovika ... in z besedami, ki so skozi zgodovino dobile drugoten pomen po analogiji. Rečemo, da ima človek jasen, vesel, temen, mehek, trd, žameten, voden, lesen, božajoč, ... glas (Trstenjak, 1991, str. 231).

Ritem nima velike sporočilne vrednosti. Opazimo ga le, če ni usklajen z našimi pričakovanji. Veliko bolj pomembna je melodija, s katero izgovorjene besede delamo »žive«, ker spuščamo in dvigamo glas tam, kjer se nam zdi smiselno oziroma na tisti besedi, ki jo želimo poudariti.

Kako prepoznati značilnosti temperamentov v glasu in načinu govora?

Tabela 5: Glas določa človekov značaj (vir: lasten)

TEMPERAMENT	TEMPO	BARVA / JAKOST	MELODIJA
sangvinik	hitrejši	vesel / šibek	živahnejša
melanholik	počasnejši	temen, molovski / močan	bolj monotona
kolerik	hitrejši	trd, jasen / močan	živahnejša
flegmatik	počasnejši	mehek, voden / šibek	bolj monotona

7. DOTIKANJE BLIŽNJEGA IN SOGOVORNIKA

V to področje sodi razmislek, kdaj se sogovornika lahko dotikamo in kdaj ne ter od česa je to odvisno. Tako kot imajo svoje ozemlje živali, ga ima tudi človek, ki bo nekemu dovolil, da se ga dotakne, drugemu pa ne, ker mu bo njegova bližina

povzročila nelagodje. Bližino med dvema, ki sta v odnosu, določa zaupanje. Večje je, manjša je prostorska razdalja med njima.

Poznamo štiri območja človekovega ozemlja (Birkenbihl, 1999, str. 99–113):

- **INTIMNO ALI ZAUPNO OBMOČJE** je območje, v katerega lahko vstopajo le tisti, ki so vredni človekovega zaupanja in so drug drugemu čustveno naklonjeni. To področje potrebuje vsak in ga je pripravljen tudi ščititi. Če to ni mogoče, človek išče rešitev v begu, verbalnem sporazumu ali pa napadu. Intimni prostor bližnjega je treba spoštovati, saj na tak način izražamo spoštovanje do drugega. Zanimiv je vzклик grškega filozofa Diogensa Aleksandru Velikemu: »Pojdi mi s sonca!« in Veliki ga je upošteval in se umaknil z njegove bližine.
- **OSEBNO OBMOČJE** je tisto, ki ga uporabljamo v družbi, torej v službi, med prijatelji in kolegi. Človek je od človeka oddaljen »med pol in celo dolžino roke«. Nietzsche prikaže to razdaljo z zgodbo o ježevcih (živali, ki imajo del dlake spremenjen v bodico – SSKJ): »Da jih ne bi zeblo, se stisnejo drug k drugemu. Če pa si pridejo preblizu, se zbodejo« tako kot zbode človek človeka s preveliko bližino v neprimernih okoliščinah.
- **DRUŽABNO OBMOČJE** je tisto, kjer ni več telesnega stika in ga morajo upoštevati predvsem tisti, ki delajo v prodaji in svetovanju.
- **JAVNO OBMOČJE** je območje, ki skorajda ni omejeno, saj se lahko razprostira od družabnega območja in do točke, kjer človekovo oko še zaznava človeka. V to območje sodi odnos učitelj do razreda, vodja do podrejenih na nekem izobraževanju, gledalec pred televizijo, ...

Ljudi, ki pogosto kršijo meje človekovega ozemlja, lahko razdelimo v dve skupini:

- Tisti, ki imajo nek družbeni ali socialni status – povedali smo, da imajo največje potrebe po vladanju koleriki.
- Sangvinik, ker je nagnjen k hitremu navezovanju stikov z ljudmi, prehitro stopi v človekov zaupni prostor. Z dotikanjem deluje vsiljiv in izziva občutke neprijetnosti.

Melanholik in flegmatik sta pri navezovanju stikov počasnejša in nevsiljiva, zato običajno teh težav nimata.

8. STIL OBLAČENJA IN PRIČESKA

Tabela 6: Kako prepoznati temperament po stilu oblačenja in pričeski (Littauer, 2006)

TEMPERAMENT	OBLAČENJE in PRIČESKA
Sangvinik	Obleka je običajno živahnih barv, ki izstopa. Pričeska ni vsakdanja.
Melanholik	Klasična, brezhibno urejena obleka in pričeska.
Kolerik	Udobna in praktična obleka, nezahtevna pričeska, ki se jo da hitro urediti.
Flegmatik	Zunanost mu ni pomembna, pogosto deluje neurejeno.

9. BARVE, S KATERIMI SE OBDAJA POSAMEZNI TEMPERAMENT

Tabela 7: Barve posameznega temperamenta (vir: lasten)

TEMPERAMENT	BARVA
Sangvinik	Rumena, oranžna, rdeča in druge žive barve.
Melanholik	Zelena, vijolična, rjava, črna in druge temne barve.
Kolerik	Rdeča, modra, siva in druge barve.
flegmatik	Vijolična in druge umirjene barve, ki niso vpadljive.

10. POZNAVANJE PISAVE

»Pisava je na papir prestrežena kretnja naših rok« (Trstenjak, 1991, str. 200), zato se nam je zdelo primerno, da na kratko omenimo tudi to področje neverbalne komunikacije, na katero velikokrat pozabimo, da sodi sem. Grafologija je uporabna na mnogih področjih. Razkriva osebnost pisca, potencialne, obrambe, strahove, odnos do sebe in drugih, in s tem pomaga pri osebnostnem razvoju.

Pri pisanju sta namreč telesna in duhovna kretnja združeni – kakor malokje – v en sam ritem, v eno samo povelje in dejanje. Roka se pokorava utripu srca in duše hkrati; razpoloženje telesa in duše se tako rekoč skupno zlivata v besede na papir.' (Trstenjak, <http://www.grafologija.net>, 28. 11. 2008)

Tudi pri tej obliki komunikacije moramo biti previdni, da ne zaidemo v enodimenzionalno razlaganje.

Trstenjak človekov temperament na podlagi pisave razlaga s pomočjo naslednjih kategorij, ki izhajajo iz osnovnega kriterija o samoniklosti, ki izraža človekovo ustvarjalnost, oziroma šolski pisavi, ki izraža človekovo neustvarjalnost. Pisava je lahko

1. hitra ali počasna,
2. velika ali majhna,
3. močna ali lahna,
4. široka ali ozka,
5. poševna ali pokončna ali celo zvrnjena,
6. zalita ali ostra,
7. pisava z ostrimi koti ali okroglimi prehodi,
8. vezana ali nevezana,
9. okrašena ali poenostavljena,
10. levo ali desno usmerjena,
11. poudarjena na začetnih črkah,
12. velike ali male razlike med dolžino malih in velikih črk,
13. zgornje poteze pri nekaterih črkah so daljše od spodnjih in obratno,
14. enakomerna ali neenakomerna (ritem v pisavi) in
15. umerjena ali neumerjena (takt v pisavi).

4 POVEZAVA MED NEVERBALNO KOMUNIKACIJO, TEMPERAMENTOM IN REŠEVANJEM KONFLIKTA V DELOVNEM OKOLJU

Tudi v delovnem okolju je prisotna neverbalna komunikacija, ki lahko odloča o tem, kako uspešno je neko podjetje. Obstajajo podjetja, kjer se veliko pogovarjajo in je neverbalna komunikacija zgolj ozadje za razumevanje nekih okoliščin. Na drugi strani imamo podjetja, kjer se ne pogovarjajo oziroma kjer se ne sme govoriti. Ta podjetja vse funkcije opravljajo na neverbalni ravni. To pomeni, da imajo pogosto težave z nejasnostjo in večpomenskostjo, saj si neko okoliščino lahko razlaga vsak po svoje, in odnosnostjo, kjer imajo delavci v ospredju reševanje odnosov in ne vsebine odnosov. Vsebine ni, ker je nepomembna in je nihče ne spoštuje (Brajša, 1994, str. 57).

Skrivnost uspešnega komuniciranja in reševanja konfliktov je v medsebojni usklajenosti verbalnih in neverbalnih sporočil. To je proces, ki se ga vsakdo lahko nauči in je sestavljen iz treh stopenj (Brajša, 1994, str. 58):

1. opažanje in prepoznavanje neverbalnih sporočil,
2. pogovor, izražanje ali verbalizacija, metakomunikacija o svojih in sogovorčevih neverbalnih sporočilih in
3. pojasnjevanje neusklajenosti in napačno razumljenih neverbalnih sporočil.

Vera F. Birkenbihl pa predlaga tri metode preverjanja sporočil govorce telesa, brez katerega ni učenja, znanja in pravilnega razumevanja neverbalne komunikacije (Birkenbihl, 1999, str. 27–29):

1. ODPRTA VPRAŠANJA, na katera ni mogoče odgovoriti z da ali ne, ki drugega spodbudijo/prisilijo k svobodnemu izražanju mnenja. Poslušalec ima s takimi vprašanji možnost doseči informacije, ki mu bodo pomagale razumeti neko okoliščino.
2. ZAPRTA VPRAŠANJA so uporabna tudi v poslovnem svetu, a le v posebej odkritem vzdušju in medsebojnem spoštovanju partnerjev.
3. MOLK je metoda, s katero naj bi tudi po Thomasu Gordonu dosegali najboljše rezultate. Če znamo aktivno poslušati, se sogovornik lahko razgovori in nam pove vse tisto, kar nam je bilo še pred kratkim nerazumljivo.

V tem podpoglavju se bomo omejili na tiste poteze, ki so bile v konkretnem konfliktu najbolj prisotne. Ker je vsa neverbalna komunikacija lahko večpomenska, bomo navajali le tiste pomene, ki so najbolj običajni. Kasneje jih bomo povezali s konkretno zgodbo. Gospa, ki bo natančno opisala konkreten konflikt, dobro pozna teorije komunikacije in psihologijo nasploh, zato smo jo prosili, če lahko zgodbo zapiše tudi čustveno obarvano, ker bomo tako lažje razbrali sporočilnost neverbalne komunikacije, ki je bila v tem primeru za gospo neugodna, čeprav sta konflikt rešila humano in sporazumno.

4.1 POMEN NEVERBALNE KOMUNIKACIJE V DELOVNEM OKOLJU

Neverbalna komunikacija je tista, ki nam da dokončno in resnično podobo nekega sporočila in je tista, ki da sporočilu svoj pomen, smisel, učinkovitost in vpliv. Na kakšen način pridemo do zgornje trditve? Neverbalna komunikacija ima pri sporočanju štiri funkcije/ravni (Brajša, 1994, str. 57).

1. Na **VSEBINSKI RAVNI** neverbalna sporočila spreminjajo, dopolnjujejo, potrjujejo ali kritizirajo resničnost prejetega sporočila.
2. Na **OSEBNI RAVNI** sporočajo čustvena stanja, pričakovanja, namere, ... Preko njih razkrivamo svojo osebnost.
3. Na **ODNOSNI RAVNI** z neverbalno komunikacijo izražamo svoja stališča in odnos do izgovorjene vsebine.
4. Na **VPLIVNI RAVNI** pa so neverbalna sporočila močna sredstva obveščanja, ki vplivajo na dialog in mnenje sogovornika. Le-ta pospešujejo in upočasnjujejo komunikacijski »feedback«, to je pridobivanje povratnih informacij, s katerimi preverimo razumevanje sporočila.

Zakaj je neverbalna komunikacija tako pomembna, nam pojasnjuje tudi spletni članek Mojce Černe: »Veliko ljudi v poslovnem pogovoru zapostavlja neverbalno komunikacijo in daje poudarek le na verbalno. Raziskave kažejo, da več kot 60 % vsega pomena v socialnih srečanjih izhaja iz neverbalnih znakov. Nebesedna komunikacija je bila tisočletja in tisočletja edini način komuniciranja med ljudmi. Sporazumevali so se le s pradavnim jezikom znakov, mimiko, kretnjami, gibi, z občutenjem bližine, z dotiki, vohom, barvami in z različnimi neartikuliranimi glasovi. Šele pred nekaj tisočletji so se začeli oblikovati različni jeziki in dialekti, kasneje pa je človek sprejel pisno komuniciranje in tako postal tudi pismen ...« (Černe, 2008, Pomen neverbalne komunikacije, vir: Vzajemci.com, 14. 11. 2008 http://vzajemci.com/vz_article.php?ArticleID=13177).

4.2 KAJ JE KONFLIKT?

Slovenska beseda za konflikt, ki v latinščini pomeni »udariti skupaj«, je nasprotovanje, napetost. Zadnja možnost najbolj pristno označuje vsebino konflikta. Dva, ki »udarita skupaj«, čutita med seboj napetost, zaradi katere se potrudita, da bi jo z reševanjem situacije spremenila v nekaj pozitivnega, prijetnega ali pa bi jo s kompromisom vsaj omilila. Če je ne rešita, deluje nanju uničujoče.

Še danes veliko ljudi spači obraz, ko slišijo besedo konflikt, ker ga dojemajo kot nekaj slabega in ne kot možnost za osebno rast, novo energijo, ki se sprosti pri pozitivnem reševanju, in nova spoznanja. Deutsch dojemata konflikt zelo pozitivno in celo našteje pozitivne lastnosti konflikta (Brajša, 1994, str. 255):

1. pomaga pri spoznavanju problema,
2. spodbuja iskanje rešitev,
3. preprečuje stagnacijo,
4. spodbuja radovednost,
5. lajša samospoznavanje,
6. spodbuja spremembe in

7. utrjuje individualno ali skupinsko identiteto.

Konflikt je pojav, ki je del našega vsakdana in žalostno se nam zdi, ko koga slišimo, da se s partnerjem ni »skregal« že 30 let ... nekdo je v tem odnosu zelo trpel in se podrejal, si mislimo. Odsotnost konfliktov ni znamenje dobrih odnosov, prej ravno nasprotno.

Mirjam Počkar (2008, str. 46) navaja različne vire, ki ustvarjajo konflikte med nami:

- RAZLIKE IN NEENAKOSTI MED LJUDMI, SKUPINAMI, DRŽAVAMI ...,
- RAZLIČNI CILJI,
- RAZLIČNI INTERESI TER
- RAZLIČNE POTREBE IN PRIČAKOVANJA.

Nadalje po Iršiču razlaga, da je konflikt situacija, v kateri je zaradi medsebojne neuskklajenosti ovirano delovanje posameznika/skupine ...

Ljudski rek nam pravi, da sta za prepir potrebna dva. Zakaj? »Ker eden od obeh s svojim vedenjem onemogoča drugemu, da bi zadovoljil svojo potrebo, do česar ima pravico« (Gordon, 1989, str. 60).

Človek se na konflikt odziva zelo različno. Menimo, da je odvisno predvsem od naslednjih dejavnikov:

- osebni razlogi za konflikt (po Rupertu Layu, Brajša, 1994, str. 258) – napačna presoja resničnosti, nepoznavanje sebe, nenadzorovana čustva, tesnoba, predsodki, netolerantnost in pomanjkanje smisla za humor;
- kakšen pogled ima oseba na konflikt – pozitiven ali negativen;
- kje je prišlo do konflikta – doma ali na delovnem mestu;
- v kakšnem odnosu smo s človekom, s katerim smo prišli v konflikt – v dobrem ali slabem;
- ali smo v podrejenem/enakovrednem/nadrejenem odnosu do sogovornika in
- kakšen je temperament udeležencev v konfliktu.

Zelo pomembno je opazovati sogovornika, s katerim smo prišli v konflikt, ker nam lahko vedenje o njegovem temperamentu pomaga pri dobrih odločitvah in izbiri pravih metod, s katerimi bomo skušali rešiti problem, »kajti temperament ni zanemarljiv« (Zidar Gale, 2005, str. 33).

S kolerikom je bolje začeti na blag način. Če bo oseba začutila, da si želimo biti »nad njo«, bomo vzpostavili tekmovalen odnos, ki ne spodbuja sodelovanja, ki je potreben pri iskanju rešitev. Dajati mu je treba občutek, da je še vedno glavni, čeprav je naredil napako, ki jo bo moral popraviti. Z njim bomo naredili največ, če ga bomo kljub njegovi odločnosti in prepričanju, od katerega težko odstopi, prepričali, da sodeluje z vami. Nevarno je umikati se mu, ker bi na tak način lahko nenamerno izkoristil moč in neprilagodljivost svojega temperamenta. Izogibajmo se napadalnosti, saj jo slabo prenaša.

Če imamo težave z osebo, ki je sangvinična, moramo paziti, da je ne razjezimo, ker je to njena šibka točka. Hitro se razburi, čeprav ne misli nič slabega. Kadar z njim rešujemo konflikt, do katerega je prišlo zaradi njegove neorganiziranosti, mu predvsem skušajmo pomagati najti pot do dobre organizacije. Ker je fleksibilen, to ne bo težko. Kakršno koli negativno naravnano čustvo nam lahko onemogoči reševanje konflikta, če jih ne interpretiramo pravilno. To ne pomeni, da ne smemo izražati negativnih čustev. Treba jih je izraziti le na primeren način.

Melanholik se odziva počasi in globoko. Paziti moramo, da ga ne prizadenemo, ker bo potem težko komunicirati z njim. Umaknil se bo in v svojem svetu razmišljal, kuhlal in premleval, kaj in kako naprej. Ker pa je v sodobnem svetu vse treba narediti hitro, najpogosteje nimamo časa čakati človeka, da bo pripravljen reševati konflikt.

S flegmatikom je težko priti v konflikt, ker je zelo prilagodljiva in nekonfliktna osebnost. Dobro pa je upoštevati njegovo naravo v smislu, da ga ne bi izkoriščali in manipulirali z njim.

Če oseba pride v konflikt v podjetju, poleg osebnih in drugih naštetih dejavnikov pripomorejo h konfliktu še:

- metakonfliktni dejavniki – to so konflikti, do katerih pride zaradi različnega razumevanja, različnih stališč, prepričanja in vrednotenja določene vsebine.
- komunikacijski dejavniki – to so konflikti, ki nastanejo znotraj neke skupine zaradi medsebojnega nerazumevanja, nezaupanja in neosebnega načina pogovarjanja.

Brajša navaja celo vrsto definicij konflikta, ki imajo veliko skupnega z Gordonom. Med njimi je zelo zanimiv Luthans, ki opisuje tradicionalen in sodoben odnos do konfliktov: »V tradicionalnem odnosu se konfliktu ogibamo, prisojamo ga samo prepirljivcem, krivca pa nujno potrebujemo. V sodobnem odnosu konflikt jemljemo kot neogiben, integralni del vsake spremembe.«

Brajša konflikte v podjetju/na delovnem mestu deli zelo sistematično (Brajša, 1994, str. 254).

Tabela 8: Konflikti v podjetju (Brajša, 1994, str. 254)

KONFLIKTI V PODJETJU/NA DELOVNEM MESTU	
so v posameznih delavcih – intrapersonalni	so med sodelavci – interpersonalni
so v skupini sodelavcev	so med skupinami sodelavcev
so latentni, skriti in neprepoznavni	so manifestni, odkriti, prepoznavni
škodijo podjetju – so destruktivni	koristijo podjetju – so konstruktivni
se krepijo in širijo	slabijo in se ne širijo
iracionalni in nezavedni	racionalni in zavedni

4.3 KAKO USPEŠNO REŠEVATI KONFLIKTE?

Kadar človek vstopa v konflikt, se mora odločiti, kaj bo storil z njim oziroma kako se bo odzival nanj. Lahko ga rešuje ali pušča nerazrešenega, lahko prevzame odgovornost zanj ali pa krivdo prenese na drugega. Če ga bo rešil, bo pridobil na osebni rasti, če ne, pa bo z njim uničil odnos.

Kako se bomo odzvali na konflikt, je odvisno od tega:

- koliko so nam pomembni lastni cilji,
- koliko so nam pomembni drugi in naš odnos z njimi in
- koliko so nam pomembni dobri medsebojni odnosi.

Konflikt lahko rešujemo (Počkar, 2008, str. 46):

- **DESTRUKTIVNO**

Udeleženci konflikta ne rešujejo problema, vnašajo v reševanje druge probleme, ki niso povezani s konfliktom, poskušajo prevarati nasprotnika, si grozijo, manipulirajo z močjo, ... prekinjajo odnose.

- **KONSTRUKTIVNO**

Udeleženci se usmerijo samo na konflikt in ne odpirajo drugih problemov, ki bi povzročali »psihološko meglo« (Festinger v Birkenbihl, 1999, str. 59). Odpri so za mnenja drugih, znajo se vživeti v druge in jih razumeti, med seboj si zaupajo in znajo se dobro poslušati.

4.3.1 POTI DO KONSTRUKTIVNEGA REŠEVANJA KONFLIKTOV

1. PO THOMASU GORDONU – METODA BREZ PORAŽENCA

(Gordon, 1989, str. 72–78)

Gordon pravi: »Bistvo te metode je v tem, da obe strani iščeta rešitev skupaj na tak način, da ni nobena stran poražena« (Gordon, 1989, str. 72), kot pri Robbinsu, ki navaja metode, v katerih konflikta ni mogoče rešiti brez negativnih posledic, razen v zadnjem primeru, ki se sklada z Gordonovo teorijo (Brajša, 1994, str. 265):

- VZTRAJANJE = mi dobivamo, partner izgublja.
- PRILAGAJANJE = mi izgubljam, partner dobiva.
- KOMPROMIS = oba udeleženca nekaj dobita in nekaj izgubita.
- SODELOVANJE = oba dobita.

Za uspešno reševanje konflikta je potrebno upoštevati pravila (Gordon, 1989, str. 20–51).

1. Medsebojno aktivno poslušanje, ki zagotavlja pravilno razumevanje sporočila in sprejemanje partnerja v konfliktu. Udeleženca se sproti preverjata, če sta prav razumela posredovane informacije.
2. Uporaba jaz sporočil, ki preprečujejo zapiranje partnerja, ker le-ta jasno prevzema odgovornost za dogajanje na svoje rame.
3. Dajanje in sprejemanje odkritih in iskrenih sporočil.
4. Obojestransko spoštovanje potreb.
5. Medosebno zaupanje.
6. Obojestranska pripravljenost sprejemanja novih informacij.
7. Obojestranska vztrajnost in odločnost.

Metoda ima 6-stopenjski proces.

1. **Definiranje problema**, ki je pogosto srčika nerešenega konflikta, ker dva ne vesta, kaj je njun problem.
2. **Iskanje možnih rešitev** skupaj s partnerjem.
3. **Ovrednotenje rešitev** v skladu s potrebami obeh udeležencev v konfliktu. Potrebno je izločiti vse, kar komu ne ustreza ali omejuje njegove potrebe.
4. **Odločitev, katera rešitev je najboljša**; torej tista, ki je za oba udeleženca najbolj primerna.
5. **Odločitev o načinu izvedbe**, ki jo izvedeta oba skupaj.
6. **Preverjanje rešitve** v smislu ali smo dosegli pričakovan rezultat. Če ga nismo, je potrebno iskati druge boljše rešitve.

• PO TATJANI ZIDAR GALE – NEVROLINGVISTIČNO PROGRAMIRANJE ALI NLP

NLP sta oblikovala in uveljavila jezikoslovec John Grinder in matematik John Bandler. Zanimalo ju je, po čem se ločijo uspešni posamezniki od povprečnežev. Ugotovila sta, da je človekov uspeh odvisen od tega, kako se vede, razmišlja, komunicira ... Vse to pa se da programirati, če si človek želi in je motiviran za spremembe. Lahko spremeni svoje mišljenje, nadzoruje čustva, spremeni vedenje, razume drugačnost in različnost, ki ga je morda prej spravljala ob živce. Kako pa to narediti? S tehnikami, ki jih imenujemo nevrolingvistično programiranje – to pomeni spoznati procese delovanja možganov, s pomočjo katerih doživljamo svet preko čutil, in pravilno uporabljati jezik v okviru teh spoznanj. To pomeni, kakršen program si bomo vstavili, tako bomo živeli. Imamo izbiro med dobrim in slabim in pogosto se nezavedno odločamo za zadnjo možnost, ker ne poznamo boljše poti.

Motivacija je za človeka kakor gorivo za avto. Brez njega ne pride nikamor. Imamo dve vrsti motivacij (Zidar Gale, 2005, str. 20):

- v smeri STRAN OD NEČESA – negativna in potrebna le v nevarnih okoliščinah.
- v smeri K NEČEMU – pozitivna, ker človeka, ki ima problem, vodi k cilju oziroma reševanju problema. V tej smeri ima človek pred seboj cilj, smisel in željo nekaj narediti dobro.

Obe motivaciji sta dobri, če ju uporabljamo uravnovešeno in nobena ne prevladuje. Pogosto imamo težave pri reševanju problemov ali v konfliktu zaradi FILTROV ALI OMEJEVALNIH OKVIROV, ki se jih da odpraviti (Zidar Gale, 2005, str. 24–26).

1. Usmerjamo se k problemu, namesto da bi se usmerili k cilju – rešitvi.
2. Z vprašalnico zakaj iščemo kritiko, sodbo, ... namesto da bi se spraševali s kako, ki nam pomaga iskati rešitve in doseči želeni cilj.
3. Prepričani smo, da smo nesposobni, če nam nekaj ne uspe, namesto da bi v spodrseljajih videli možnost novih virov znanja. Padci so le povratne informacije, ki nam povedo, kaj se moramo še naučiti.
4. Obležati v trpljenju je nesmisel. Vedno imamo možnost, da kaj spremenimo. Nujnosti ni.
5. Ker živimo v času hitrih sprememb, imamo pogosto strah pred njimi. Zamenjajmo ga z radovednostjo in čudenjem, kakor to delajo otroci, ki jim je to še prirojeno.

Če želimo uspešno reševati konflikte, moramo natančno vedeti, kaj si želimo in česa bi se radi znebili. Kadar ima oseba pred seboj še željo po izboljšanju odnosov, je uspeh zagotovljen.

Pogosto se konflikt okrepi, kadar pride do izgube nadzora čustev oziroma nas v konfliktu vodijo čustva, ki jih ne moremo zanemariti. Lahko pa se naučimo, kako se bomo odzvali nanje in jih bomo pravilno usmerili. Če nas vodijo čustva, bomo hitro zašli v »psihološko meglo in v nejasno komuniciranje, ki le še poslabša nastalo situacijo.

Zidar Galetova uči reševati konflikte s pomočjo **TREH ZAZNAVNIH POLOŽAJEV** (Zidar Gale, 2005, str. 69–71):

PRVI POLOŽAJ – ASOCIIRAN V SEBI

V tem položaju se naučimo osvoboditi se čustvenih spon. Če želimo, da bomo uspešno komunicirali tudi takrat, kadar nas prevzamejo negativna čustva, moramo sogovorniku povedati, kaj občutimo oziroma kako so na nas delovale njegove besede (so nas prizadele, razburile, zbudile jezo, maščevalnost,) Zidar Galetova tak način komuniciranja imenuje »IZJAVA O SEBI«, ki tudi v sogovorniku spodbudi drugačen način komunikacije, ki je pozitiven in ne spodbuja napadanja, bega in boja, ampak sodelovanje, razumevanje, ...

Konflikt lahko rešujemo takole (Zidar Gale, 2005, str. 51):

1. Najprej moramo ugotoviti, kaj si želimo in česa bi se radi znebili.
2. Kadar se pojavijo čustva, jih opišimo – izjava o sebi.
3. Za svoje vedenje, obnašanje in dejanja smo odgovorni sami.
4. Upoštevam že dogovorjena dejstva.
5. Opišimo sogovornikovo vedenje in dejanja in kako le-ta delujejo na nas.
6. Usmerimo se na skupno iskanje rešitve.
7. Prosimo za pomoč pri iskanju rešitev in predlog.
8. Opustimo napade, očitke, sodbe, ...
9. Uporabljajmo obe motivacijski smeri, najprej stran od nečesa, potem smer k nečemu.

10. Dejanja in posledice dosledno izpeljemo.

DRUGI POLOŽAJ – ASOCIIRAN V DRUGEM

Tu se naučimo iti na sogovornikovo stran in se vživeti vanj ter ga spremljati na neverbalni ravni. To pomeni poslušati ga in razumeti ga.

To lahko izvajamo s pomočjo naslednjih tehnik:

- **PASIVNO POSLUŠANJE** je poslušanje, pri katerem smo tiho. Sogovornika opazujemo, vidimo in predvsem slišimo. Usmerjeni smo predvsem na neverbalno komunikacijo.
- **SPODBUJEVALNE BESEDE** so edine, ki naj bi spremljale pasivno poslušanje. Z njimi »aha, uh, aaja, mhm ...« sporočamo, da poslušamo in sledimo govorečemu. Primerno je tudi ponoviti tisto, kar je povedal sogovornik.
- **VPRAŠANJA**, s katerimi razjasnimo kakšno dejstvo in dobimo potrebne informacije, ki nam lahko pomagajo pri reševanju konflikta.
- **AKTIVNO POSLUŠANJE**, s katerim preverjamo razumevanje in izražamo strinjanje. Z aktivnim poslušanjem razvijamo sposobnost empatije – to pomeni vživeti se v drugega, svoje misli in občutke pa pustiti ob strani. Aktivno poslušanje lahko izvajamo na dva načina: z refleksijo – to je dobesedno ponavljanje sogovornikove vsebine povedanega in parafraziranje – to je povedati sogovornikovo vsebino s svojimi besedami. Naučiti se moramo ločiti problem od ljudi. »Bodimo trdi s problemom in mehki z ljudmi. Ne rešujemo problemov tako, da napadamo ljudi. Skupaj z ljudmi napadimo problem,« pravi Tatjana Zidar Gale (2005, str. 96). Menimo, da je napadanje ljudi globoko zakoreninjen vzorec naše družbe in kulture in se ga je težko znebiti.

TRETJI POLOŽAJ – DISOCIIRAN ALI ITI VEN IN OD ZUNAJ POGLEDATI NA DOGODEK (Zidar Gale, 2005, str. 101–119)

Včasih se je potrebno od problema oddaljiti, da ga lahko začnemo reševati. To pomeni, da se odmaknemo in ga pogledamo s širšega zornega kota, ki nam omogoča objektivni pogled na situacijo, pregled dejstev in povratno informacijo. Gremo hitro »na balkon«, »stopimo korak nazaj« ali »trikrat globoko vdihnemo« in pogledamo, kaj se dogaja z nami in sogovornikom. Kakšni smo, kako komuniciramo, kako se odzivamo drug na drugega ... S to tehniko opisujemo samo zunanje okoliščine, navajamo dejstva, čustva pa so »odsotna«.

S to metodo preprečimo in ne dopustimo, da bi sogovornik v nas vdrl s svojimi negativnimi čustvi.

V tretjem položaju uporabljamo tri tehnike, s katerimi ugotavljamo, v kakšnem stanju je sogovornik:

- **KALIBRIRANJE** je »zaznavanje brez presojanja in domnevanja« o sogovornikovem počutju, doživljanju, ... (Zidar Gale, 2005, str. 124). Prav je, da sogovornik sam pove, kako se počuti in kaj doživlja. Edino on ve, kaj je res. Opazovalec vidi le zunanje okoliščine. S to tehniko bomo zaznali, v kakšnem stanju je sogovornik in na podlagi dejstev bomo izbrali najprimernejši način komuniciranja.
- **UJEMANJE IN ZRCALJENJE**. Kadar sta dve osebi v dobrih odnosih, se dobro ujemata tudi v neverbalni komunikaciji. Če imamo z osebo konflikt, ki ga želimo rešiti, se ji moramo približati in ji prilagoditi govorico telesa. Tako bomo pokazali razumevanje osebe.
- **SPREMLJANJE IN VODENJE/PACING IN LEADING**. Spremljanje pomeni upoštevanje sogovornikovega razpoloženja in komuniciranja z njim na njegovi

ravni – verbalni in neverbalni. Vodenje pa pomeni, da prenehamo s spremljanjem in pogovor nadaljujemo na svoji ravni, torej se ne prilagajamo več. Z uporabo teh tehnik se lahko naučimo reševati konflikte na način, ki je za vse pozitiven.

Sprašujemo se, koliko časa bo še preteklo, da bomo razum in čustva usmerjali na pozitivno energijo, ki jo lahko sproža tudi konflikt.

- **PO MARKU IRŠIČU – PET ODZIVOV NA KONFLIKT, EDEN JE UČINKOVIT**

- Iršič loči pet vrst odzivov na konflikt (Iršič po Lamovcu, 2004, str. 133): prevlada, razreševanje, kompromis, umik in izglajevanje, pri katerih sta pomembna dva vidika: osebni interesi in odnos. »Najbolje je vzdrževati ravnovesje med pomembnostjo dobrih odnosov in pomembnostjo svojih interesov, ker prepogosta raba katerega koli načina prinaša s seboj neželene stranske učinke«.

Tabela 9: Stil odzivanja na konflikt v odvisnosti od pomembnosti lastnega interesa in pomembnosti odnosa (Iršič, 2004, str. 133)



V Iršičevih odzivih lahko prepoznamo odzive temperamenta na konflikt.

- Sangviniku je družabno življenje zelo pomembno, zato se v konfliktu odziva z iskanjem KOMPROMISA. Če ima osebni interes, se odziva z RAZREŠEVANJEM, drugače pa z IZGLAJEVANJEM.
- Melanholik konflikte analizira, preučuje in hoče iz njih narediti najbolje, kar zmore. Pogosto se najprej odziva z UMIKOM, ker je hitro užaljen. Potrebuje mir, da preuči dejstva. Nato pa ustvarjalno rešuje konflikt. Zanj so zelo pomembni medosebni odnosi, katerim je pripravljen podrediti svoje cilje. Odzival se bo z IZGLAJEVANJEM ali KOMPROMISOM.
- Kolerik nima potrebe po družbi, prijateljih. Odnos jaz-ti zanj ni pomemben, ima pa visoke osebne interese, zaradi katerih mu ni težavno iti preko sogovornika, s katerim bo tudi manipuliral, če bo na tak način dosegel želeni cilj. Temu temperamentu je blizu odziv PREVLADA.
- Flegmatik je miroljuben človek, ki se ne pusti vreči iz tira. Raje se umakne, kot da bi se prepiral. Obvlada reševanje konfliktov v družbi, ker jih rešuje s čustveno distanco, ki je drugi temperamentu ne premorejo. Pri reševanju je zelo ustvarjalen in sposoben. V nepomembnih okoliščinah, ki se ga ne tičejo, se odziva z UMIKOM. Kadar pa je med ljudmi, ki mu veliko pomenijo, se odziva z IZGLAJEVANJEM, ker nima lastnih interesov in ni ambiciozen. Iršič ga imenuje »blažilec konfliktov« (Iršič, 2004, str. 136).

Marko Iršič ugotavlja (Iršič, 2004, str. 135), da je način, kako se človek odziva na konflikt, odvisen od predstave, ki jo ima človek o svetu in o sebi. Svet lahko dojemamo na različne načine. Svet je

- nevaren kraj, kjer je bolje umakniti se kot pripraviti se – flegmatik in melanholik.
- bojišče, kjer eden zmaga, drugi pa je poražen – kolerik.
- kraj harmonije, če se odpovemo lastnim interesom – flegmatik.
- kraj omejenih možnosti, kjer se ne da veliko spremeniti – melanholik.
- kraj sodelovanja, novih možnosti, izobilja za vse – sangvinik.

Zanimivo je opazovati, kako rešujejo konflikt ljudje, ki kljub inteligenci nimajo nadzora nad temperamentom. Lahko pa ga omilijo in se naučijo drugačnih vzorcev in strategij, ki vodijo k uspešnemu reševanju konflikta.

Iršič naredi analizo izidov soočenj različnih odzivov, z našega vidika temperamentov, in ugotovi, da z umikanjem nikoli ne rešimo konflikta. Če prideta v spor dva izglajevalca, je zelo malo možnosti, da rešita konflikt. Na mrtvi točki obležita tudi dva, ki želita prevladati.

Tabela 10: Izid soočenja različnih naravnosti pri konfliktu (Iršič, 2004, str. 138)

	umik	prevlada	izglajevanje	kompromis	razreševanje
umik	Ni rešitve.	Ni rešitve.	Ni rešitve.	Ni rešitve.	Ni rešitve.
prevlada (P)		V 90 % običita.	Zmaga P	Zmaga P	Zmaga P, več kot 50 %
izglajevanje (I)			V 90 % običita.	Zmaga K	Zmaga R
kompromis (K)				KOMPROMIS	REŠITEV
razreševanje (R)					REŠITEV PROBLEMA

Tehnike obvladovanja konflikta so pri Iršiču podobne kot pri Zidar Galetovi (Iršič, 2004, str. 165–218): ohranjanje sodelovanja, akomodacija ali odpravljanje določene neuskkljenosti, tako da ne ovira več delovanja sistema, drugega, sebe ali situacije, širjenje informacijskega prostora, spreminjanje vedenjskih, čustvenih in miselnih vzorcev ... So strategije, s pomočjo katerih rešujemo aktualne probleme in so tudi take, s katerimi konflikte predvidevamo in jih rešujemo že prej, preden se preveč razširijo in poglobijo ter dobijo uničevalno moč.

Komunikacija med njima je bila zelo zanimiva.

Ravnatelj je prepletal brezosebno komunikacijo z jaz-sporočili.

Učiteljica se je zavedala, da mora vztrajati na jaz sporočilih, kljub temu, da je bila ogorčena in bi se najraje »skričala« nad njim. Zašla je na ti sporočila, ko je ravnatelju očitala laž. Predvidevala je, da se bo burno odzival, ni pa pravi trenutek opazila, da bi lahko tudi to situacijo speljala na ravni jaz sporočil ... npr. Veste, me je prizadelo, ker sem dobila občutek, da ste mi prikriji resnico, se mi ne zdi primerno ... ta napad je bil lahko dovolj za ravnateljovo končno rešitev.

Komunikacijski feedback je bil običajno šibak in negativen. Učiteljica nikoli ni vedela, kaj jo čaka. Zanašala se je na instinkt, ki jo redko kdaj vara. Motilo jo je, ker se je ravnatelj kar naokoli zgovarjal na to, da je mislil, da stvari pozna, ker je tu že več kot eno leto, ... pa ne pomni, da bi se kdaj v kolektivu odkrito razpravljalo o rizičnih okoliščinah.... Najlaže je biti tiho, če so ljudje vsaj navidezno zadovoljni, si je mislila.

5 ANALIZA KONKRETNEGA KONFLIKTA

5.1 ZGODBA UČITELJICE CILKE in RAVNATELJA URBANA

Že v uvodu smo omenili, da bosta zaradi zakona o varovanju osebnih podatkov imeni oseb spremenjeni. Namerno smo uporabili imeni, ki nista pogosti. Če bi prišlo do kakršnega koli prepoznavanja v zgodbi, je to zgolj naključje. Osebi lahko prepozna le nekdo, ki ve za ta konflikt.

Zgodbo bomo pogledali na dveh ravneh. Najprej bomo podali objektivni pregled dogajanja, preko katerega bomo lahko spoznali, zakaj je prišlo do konflikta. Drugo plat zgodbe nam bo predstavila »učiteljica Cilka« sama, ker se nam zdi, da lahko nek konflikt najbolje in najbolj pristno opiše tisti, ki je bil vpleten vanj. Dali smo ji možnost, da ga zapiše popolnoma neobremenjeno in jo prosili, naj ga obnovi čustveno obarvano, ker je to tisto, s čimer bomo lahko ugotovili, kakšna temperamenta sta se srečala v konfliktu in kaj bi oba lahko naredila bolje. V besedilu ne bomo popravljali uporabljenih besed, ker bi lahko spreminjali čustveno stanje prizadete osebe.

Zgodbo bomo v analizi dopolnjevali z dodatnimi vprašanji, ki bi nam lahko pomagala ustvariti čim bolj pristno podobo temperamenta udeležencev konflikta.

Gospa je izobrazena in ima precej znanja s področja neverbalne komunikacije. Menimo, da bo glede na njen značaj, zgodbo predstavila objektivno in nepristransko, saj je zelo kritična do sebe in odnosov, ki jih ima z drugimi.

Povedali smo ji, na kaj naj bo pozorna pri opisovanju, kateri elementi neverbalne komunikacije so bili prisotni ... zgodbo je začela pisati kmalu po konfliktu, kasneje jo je tudi dopolnjevala.

5.2 OBJEKTIVNA ZGODBA UČITELJICE

Dejstva, ki so privedla gospo v konflikt s šefom.

Učiteljica je na tej šoli delala prejšnje šolsko leto. Potem pa je tri mesece čakala na prosto delovno mesto, za katerega sta se z ravnateljem dogovorila ustno. Službo naj bi nastopila 1. 12. 200X. Gospod Urban je Cilko poklical 7. 11. in jo vprašal, če bi bila pripravljena priti nadomeščat bolniški dopust, ki naj bi trajal kar nekaj časa. Ker je bila na dopustu, sta se dogovorila, da v petek pride na prevzem in začne opravljati delo s ponedeljkom, 12. 11. Ker se je vedelo, da bo gospa v decembru nastopila redno službo, sta se z ravnateljem ustno dogovorila, da ji bo v treh mesecih plačal tri tedne poučevanja, ker drugače ne gre. Cilka je pristala na tak dogovor.

Zadeva se je zapletla še z neurejenim statusom nadomeščanja. Ker ravnatelj mora dobiti nadomeščanje za bolniški dopust potrjen s strani ministrstva, je Cilka ta čas delala »na črno.« 30. 12. je dobil odgovor, da jo lahko zaposli z 12. 11. in ne šele s 1. 12., kot sta bila dogovorjena. Kljub temu, da je bilo delovno mesto prosto, je dobila pogodbo sklenjeno le do konca junija naslednjega leta. Bila je presenečena, saj tega ni pričakovala, ker je vedela, da bo delovno mesto v naslednjem letu

potrebno. Ko je vprašala zakaj tako, ji je gospod Urban odgovoril, da je tak zakonski predpis. Zdel se ji je nelogičen.

S 1. 12. je nastopila redno delo, in sicer 15 ur pouka (65 % zaposlitve). Naslednji dan je začela nadomeščati drug bolniški dopust, in sicer 9,5 ure na teden. Skupaj je imela 24,5 ur pouka. Ravnatelj Urban ji je ustno obljubil, da ji bo plačal nadomeščanje. Ko je 4. 1. 200X (naslednjega leta) šla po plačilno listo, na kateri je dobila plačilo za mesec november in december, je ugotovila, da je znesek precej nizek. Ravnatelja ni bilo na dosegu, zato je odšla v računovodstvo, da bi razjasnila nastalo situacijo. Tu so ji povedali, da je vse tako, kot mora biti. Nadomeščanje je bilo plačano precej manj od rednega dela. To pa je bil dovolj velik razlog, da je Cilka šla do šefa in se želela pogovoriti o nastali situaciji.

Sestala sta se štirikrat.

- 4. 1. – Cilka je šla do ravnatelja in mu povedala, da na take delovne pogoje ne pristane. Dogovorila sta se, da pride na razgovor začetek drugega tedna.
- 7. 1. – Cilka je doma razmislila o situaciji. Odločila se je, da ravnatelju postavi pogoj. V enem tednu naj uredi delavne pogoje ali pa naj poišče nekoga drugega. Podala je možnost podaljšane roka za reševanje problema, v kolikor bi bilo to potrebno zanj.
- 14. 1. – Ravnatelj problema ni uredil. Učiteljica si je v tem tednu nabrala nekaj informacij in se pozanimala o možnostih, kako bi lahko rešila nastalo situacijo. Kolegica, ki dela v vodstvu neke druge osnovne šole, ji je povedala, da je zaposlitev čez poletne počitnice mogoča. Problem je bilo mogoče rešiti tudi s pomočjo sodelavke, ki je bila pripravljena prevzeti eno skupino, kar bi pomenilo, da bi se ure nadomeščanja razdelile bolj enakomerno, zaposlitev čez počitnice pa bi za Cilko pomenila, da bi morala narediti doprinos, ki bi ga bilo približno toliko, kot bi bilo nadomeščanja v manjšem obsegu. Cilka uspe doseči, da je ravnatelj poklical kolega, kako on postopa v primeru zaposlovanja za celo šolsko leto, če delavec pride na delovno mesto sredi leta. Takoj po opravljenem pogovoru je poklical Cilko in ji dejal, da bo odšel na ministrstvo in skušal urediti problem.
- 22. 1. – Ravnatelj jo je predčasno poklical na razgovor in ji povedal, da na njene pogoje ne pristane.

5.3 ZGODBA UČITELJICE CILKE SKOZI NJENO DOŽIVLJANJE

V tem delu bo učiteljica razložila, kako je doživljala nastalo situacijo. Opisala bo čustveno doživljanje razgovorov. Ker je bila situacija čustveno zelo naporna, se ji večkrat zgodi, da dogodkov ne opiše po vrsti ali pa preskakuje iz enega na drug razgovor.

5.3.1 UČITELJICA UGOTOVI, DA JE PRISTALA NA SPOLZKIH TLEH

Vsa dobre volje odidem po plačo, ki sem se je prav veselila. Ker imam v mislih dom, ki si ga želim zgraditi z možem, sem že prej računala, koliko bom lahko spet naložila na kup ... približno sem vedela, kakšna je osnovna učiteljska plača, okrog 1000 evrov... torej za slaba dva meseca, skupaj s stroški vred 2000 evrov. Lepo se sliši. Dobim v roke list in mi ni čisto nič jasno ... 1350 evrov, po vsej verjetnosti je prišlo do napake, sem si mislila in odšla, da poiščem ravnatelja, ki ga ni bilo. Odidem v računovodstvo, da mi tam povedo, zakaj tako nizek znesek. Računajo in računajo neke količnike, o katerih se mi niti ne sanja, saj mislim, da so ljudje pošteni in da

kakšne svinjarije, sploh pa v šolstvu, ki se financira iz državnega proračuna, skorajda ni možno delati... kimam in se čudim in po nekaj poskusih računovodkinje dobimo ven številke ... ja, nadomeščanje se plačuje precej slabše kot redne ure in meni je ravnatelj tako plačeval lepo število ur ... za piko na i računovodkinja ugotovi, da so mi za nadomeščanje nakazali preveč. To je pomenilo, da mi bodo pri naslednji plači odbili še tistih par fičnikov, ki sem jih dobila za 38,5 ur nadomeščanja. Končni znesek nadomeščanja je bil, možgani so mi od šoka in razburjenja odpovedovali ... približno slabih 80 evrov. Računovodkinja je opazila, da mi vre kri. Rekla sem ji, da ona ni nič kriva, da pač opravlja delo. Še isti dan sem hotela sprazniti svoj goltanec. Ravnatelju sem povedala, da sem nad plačilom razočarana, če se temu sploh lahko reče plačilo in da želim, da se v ponedeljek dobiva in razčistiva nastalo situacijo. Gledala sem ga v oči in imela občutek, da mu ni prijetno, čeprav sem govorila, kolikor se je dalo, umirjeno. Kakor da bi mu stopila na žulj. Čutila sem, da tukaj nekaj smrdi. Nisem želela, da bi o nastali situaciji razpravljala že ta dan, ker vem, da bi »popenila«. Vem in naučila sem se, da se moram v taki situaciji umakniti in umiriti. Če je človek pod hudim stresom, in jaz sem tedaj bila, mimogrede zine kakšno naravnost ali preveč ... in potem je godlja še večja. Ravnatelj je bil vidno presenečen nad mojimi besedami in njegove drobne oči so kar poskočile izza očal. Videlo se je, da jih ni pričakoval. Odzval se je na povabilo za razgovor. Gospoda Urbana sem imela za poštenega človeka in zdaj? V kakšni luči se je pokazal. Na poti domov sem premišljevala, kako človek laže. Točno je vedel, kaj pomeni plačano nadomeščanje in to mi je bil dolžan povedati! Cel konec tedna sem premišljevala le o tem. Celo mož, ki ga nobena stvar ne spravi s tira, je bil zelo ogorčen nad ravnateljevim ravnanjem. Počutila sem se izkoriščeno, bolela me je laž. Sklenila sem, da se pošteno pripravim na razgovor.

5.3.2 UČITELJICA ZAZNA KONFLIKT IN POSTAVI MEJE

Zjutraj sem se zbudila nekoliko nemirna. Pomirjala me je misel, da vem, kaj hočem. Srečanje se je začelo z dokaj sproščenim rokovanjem, ki ni dišalo po dominantnosti ne z ene in ne iz druge strani. Kljub resni situaciji sva se nasmehnila. Nikoli se ne smejem iz hinavščine, vem pa, da je taka poteza dobrodošla, ko je treba prebiti led. Posedla sva se za mizo, drug proti drugemu. Ravnatelj mi je dal besedo. Preden sem začela z akcijo sem odprtih rok in z dobrim namenom poudarila, da želim, da konflikt rešiva mirno, na kulturnen način in na neosebni ravni, ampak v odnosu delavec – šef, da ne bi imela kasneje zadreg v neformalnih odnosih (to šolo sem obiskovala kot otrok). Še enkrat sem poudarila, da na take plačilne/delavne pogoje ne pristanem. Odločila sem se, da delo opravljam naprej samo pod pogojem, da uredi nadomeščanje bolniške. V nasprotnem primeru naj si poišče drugega učitelja, ki bo delal »zastonj«.

Poslušal me je nekoliko vzvišeno. Začel je govoriti, da so taki zakoni in da drugače ne gre. Nisem več prišla na vsako neumnost, ki je prišla iz njegovih ust. Jasno, brez strahu in samozavestno sem se sklonila nekoliko naprej in se branila, češ da bolniška ni moj problem. Lahko nadomeščam, ja, grem v razred in imam zabavo z učenci, poučevala pa za take denarje ne bom, ker se moram ravno toliko potruditi za redne ure kot za nadomeščanje, ki ga glede na prejšnje izkušnje ne bo prav kmalu konec. Vztrajal je pri svojem, da se nič ne da. Roke so mu obvisle v naročju. Predlagala sem mu, če bi me z naslednjim mesecem zaposlil za polni delovni čas, saj bo gospa na bolniški že več kot en mesec in jo bo financirala država. Spet je začel, da je to težko in ne ve, kako bo z zdravniško komisijo ... In kako mu ni vseeno, da je prišlo do tega ... V tem trenutku se mi je zdelo njegovo govorjene prava mora za ušesa, ki imajo rada čisto in jasno besedo. Rekla sem mu, da

menim, da ministrstvo že mora imeti za takšne skrajne primere kakšen evro na zalogi in da bi se to moralo urediti. Imela sem občutek, da se upira ideji, da bi se lotil reševanja problema. Niti ena misel ni segla po ideji o iskanju skupne rešitve. Njegove roke so se na prsih zapirale. Razložila sem mu, da mi v prvi vrsti ni problem denar, plača. Če bi me on obvestil o tem, kaj pomeni plačano nadomeščanje, oziroma bi mi vnaprej povedal, kako se nadomeščanje plačuje in kako »žalostna je ta zgodbica«, bi na zadevo lahko pogledala kot na vsak drug dogodek. Tako pa mi je dvakrat lagal v obraz. Kar privzdignilo ga je, češ, da tega mu pa že ne morem očitati. Povzdignil je glas. Zakrilil je z rokami in se vidno razburil. Spomnila sem se še s faksa ... poslušaj ga, še bolj natančno ga opazuj, posebej noge ... Pričakovala sem, da se bo odzival in bila na to dobro pripravljena. Izjavo sem utemeljila tako, da sem ga povabila, naj pogleda, kaj je laž v SSKJ. Pomeni prikrivanje resnice. »In vi ste vedeli, koliko je plačano nadomeščanje in ste me po zakonu dolžni obvestiti, pa me niste. In obljubili ste mi lepo učiteljsko plačo, ko ste prišli povpraševati še za dve uri pouka, ki sta segali čez normo, ki jo moram oddelati. To je zame laž. Ena izmed treh stvari, ki jih ne prebavljam: laž, hinavščina in mlačnost.« Možakar je za hip utihnil in se umiril. Začel je s taktiko, kako je mislil, da jaz že vem, kako plačuje, ker sem že lansko leto delala pri njem ... Nisem popustila. Laž je laž in ne zdi se mi dopustno, da šef delavcu laže, šef ja mora biti boljši od delavca??? Vem, šla sem predaleč, ampak povedala sem, kar resno mislim. Cenim lahko le šefa, ki je moralno in etično ozaveščen bolje kot jaz. Opravičil se je, čeprav so mu besede težko šle iz ust. S tem dejanjem je nekoliko dvignil svoj ugled v mojih očeh. Cenim to, če se človek zna opravičiti, ker mi je resnica sveta stvar. Upravičila sem razočaranje, povedala in razložila, kako se počutim in zakaj. Ni prijetno takole razgaljati se, pogledovala sem proti stropu, razmišljala, kako bom povedala... bila sem umirjena, odprtih rok in nog, kakor eno naivno otroče, ki prosi miloščino in razumevanje. Želela sem, da me razume. »Kadar ste me potrebovali, sem se odzivala. Septembra za nadomeščanje odsotne učiteljice, novembra sem se odzivala, četudi sem bila na počitnicah, delala sem »na lepe oči«, brez pogodbe, vskočila in »poštukala«, kar je bilo treba, norim s Cankarjevim tekmovanjem ...« Zavedam se, da je nadomeščanje odsotnosti v šolstvu zelo specifična zadeva. Delo opravljam resno in odgovorno. Trudim se in cenim svoje delo, za katerega želim koncu koncev biti pošteno plačana. Vsak si želi poštenega plačila, ali ne? Poslušal je in se strinjal z menoj, ampak kaj, ko tu še ni konec ... Pozitivna energija mora iti naprej. Zato sem kar se da umirjeno vstala, in mu zaželela, da bi uspešno rešil problem.

5.3.3 UČITELJICA USPE DOSEČI SODELOVANJE

V enem tednu gospod ni uredil ničesar. Vse, kar mi je imel povedati, je bilo to, da je našel dva, ki bi lahko prišla namesto mene. Med govorjenjem mi ni deloval preveč samozavestno, kakor da bi mu občutek krivde ne dovoljeval pogledati me naravnost v oči. Najbolj smešno pa je bilo opazovati poplesovanje pod mizo, ki ga je izdajalo. Torej, adijo moja ljuba služba. Kasneje se izkazalo, da je tudi tokrat lagal, saj je gospoda, ki je prišel za menoj, klical šele v ponedeljek, 4. 2. , jaz pa sem s službo zaključila 31. 1., ker naj bi prej novi kandidati ne morali začeti s poučevanjem. Nisem komplicirala in povedala sem mu, da mi ni problem počakati kakšen dan, ker želim, da bi učenci ne potegnili kratke. Ampak kar tri laži dobrem tednu?

Skozi cel razgovor sem poudarjala, da ni srčika denar, ampak odnos. »Jaz bom preživela tudi brez plače. Če bi jo vam vzeli polovico, bi bilo težje, kajne? Navajena sem delati kar koli in ni mi problem prijeti za drugo delo, če je pod vprašaj postavljeno neko spoštovanje in dostojanstvo v delovnem odnosu.« Ne zavidam mu

plače. Naj jo ima, treba pa jo je upravičiti. Kljub umirjenemu tonu mu besede niso bile po godu, mogoče sem mu stopila na žulj ...

Kolegica, s katero sva skupaj poučevali, je bila zelo ogorčena nad njegovimi potezami. Pripravljena je bila prevzeti en razred, če bi le hotela ostati. Pristala sem na njeno ponudbo. Pred menoj je šla na razgovor in bila je zelo glasna, kar ni v njeni navadi. Dosegla pa ni nič.

Problem me je obremenjeval. Kako ga na lep in nevsiljiv način prepričati, da je zadeva rešljiva ... dobim idejo. Tudi na sosednji šoli se je menjal kader sredi leta, zato sem se pozanimala, kako so jih zaposlili. Dobila sem informacijo, da se da zaposliti čez počitnice, a te nisem smela uporabiti, ker bi jo lahko gospa, ki mi je povedala te podatke, dobila po hrbtu. Zato sem morala informacijo uporabiti brez vpletanja oseb. »Vaš kolega iz sosednje šole je znan po tem, da marsikaj uredi na ministrstvu.« Kaj ga stane, če bi ga vprašal, kako bi on postopal... nič. Lahko ga pokličem tudi jaz? Pristal je na klic in posredovanje informacij. Zadovoljna, da sem uspela zadevo speljati na moj mlin, ki mi je dal novo upanje, sem se poslovila. Kmalu me je poklical in mi sporočil, da je zadevo možno urediti in da bo po dopustu odšel na ministrstvo in skušal rešiti problem. Bilo mi je dobro, s kolegico sva se veselili, namreč zelo dobro sva sodelovali in težko je misliti, da boš odšel, ker veš, da je težko najti človeka, s katerim bi delal tako dobro, kot je to uspevalo nama. Ampak meni vseeno nekaj ni dalo miru.

5.3.4 UČITELJICA UGOTOVI, DA SE POŠTENEMU IN NAINVEMU SLABO REŽE KRUH

Nisem pričakovala, da bom tako hitro vabljen na razgovor. Povabilo je bilo hladno, pogled mlačen. Stopim v pisarno. Najprej opazim, da si je zamenjal stol, ki je bil višji od mojega. Sedla sva, obrnil se je postrani, trudil se je, da bi umiril pogled, njegove roke so bile prekrižane, noge pa so poplesavale. Še preden je odprl usta, sem vedela, kakšen bo izid te igre. Besede mi odmevajo, kakor da so od včeraj: »Na dopustu sem se odločil, da na tvoje pogoje ne pristanem.« »Kaj pa pravi ministrstvo,« sem ga vprašala. »Ga nisem poklical.« »Jaz pa tudi ne mislim nadaljevati pod takimi pogoji, torej sva zmenjena,« sem zaključila umirjeno, čeprav je v meni kipelo. Trenutek tišine, zadržala sva pogled ... počutila sem se, kot bi me hotel s pogledom izsiljevati oziroma prepričati, da bi popustila in klonila zaradi ljubega kruha in možnosti za stalno službo, ki se je odpirala pred menoj. Pa zaradi učencev, ki jih bom kar pustila – je bilo slišati očitke ... Že na drugem razgovoru sem jasno povedala, da vse drugo ne igra nobene vloge, če ni neke poštenosti in spoštovanja med nama in da bom ne glede na razplet zgodbe moralni zmagovalec jaz, četudi brez službe. In potem še malo fraz, kako mu je žal in da res ni pričakoval kaj takega. In kako je bil zadovoljen z delom, da me ni prišel niti hospitirat ... šele kasneje se mi je razjasnilo, da je treba razlog iskati v nezainteresiranosti, da bi to počel. No, lepa reč. Vse, kar je storil, da bi rešil problem, je, da je poklical kolega za informacije. Škoda, da mi tega ni povedal že pred tremi tedni! Bila sem razočarana. Ker negativne energije še ni bilo dovolj in sem bila neumna, da sem se sploh še ukvarjala z njim, sva še malo pokramljala z željo, da se posloviva v miru in neobremenjeno, ker se želim vračati nazaj v njegovo »hišo«, kot sem to počela v preteklosti. Vesela sem bila, da sva se pogovorila umirjeno in brez blatenja, čeprav sva bila na nek način oba razočarana. Groteskna pa se mi je zdela razprava o materialnih dobrinah in denarju ... morda spet poskus, če me bo »zvilo« in bom popustila. Komaj pa sem se brzdala ob njegovi izpovedi, kako da, hvala bogu se je on uspel kar dobro situirati in mu ne bo treba gledati na vsak dinar in kako si lahko privoščiti luksuzne počitnice dvakrat na leto ... naslonjen v naslonjač, z bahavim

izrazom na obrazu in leskom v očeh, a le tokrat ... poslušala sem ga, čeprav težko. Gledala sem ga in opazila, kako se »postavlja pred menoj« s stvarmi, ki mi niso pomembne, kako mu v zraku visi mezinec ... Zaključila sem zgodbo na svoj račun: »Lepo, da ste si ustvarili dobre materialne pogoje. Jaz grem na Jelovico in uživam v luksuzu, ki ga za denar ne moremo kupiti ... koncu koncev pa, s takšno plačo oziroma brez nje si luksuznih počitnic niti ne morem privoščiti in niti ne čutim potrebe po njih. Kar nisem mogla verjeti, da je človek pri svojih 60-ih tako plitek. Še ni presegel materialnega pogleda na svet, o kakšni duhovni globini lahko le sanjam, sem si mislila, razočarana, v kakšni luči se mi je prikazal gospod.

Zaključila sva uradno. Z dogovorom, da kljub vsemu delam še dober teden, opravi vse potrebno za konferenco in pospravim za seboj ... navodila, kaj moram opraviti, sem nekaj dni kasneje dobila napisana v tretji osebi ... kot da me ni. Dogovorila sva se, da bo korektno poravnal dolgove, ki so nastali predvsem z veliko večjim številom ur za Cankarjevo tekmovanje in z nadomeščanjem. Šele v marcu in aprilu sem dobila nekaj »drobtinic z gospodarjeve mize«, z vsem ostalim pa sem se lahko obrisala pod nosom.

Po tem razgovoru sva se srečala še nekajkrat ... njegov pogled v tla mi je povedal vse. Zgodila se mi je krivica in človek ve, da ni ravnal prav.

Zanimivo je bilo videti, kako se je odzval na novico, da sem otrokom na primeren, kratek in jednat način povedala, zakaj odhajam. Njegov pogled je bil oster, zbadal je. Iz njega je rogovilila užaljenost, ki ga je prikrito ukazovalno izrazil s češ, da to ni primerno in da tega otrokom nimam kaj razlagati ... »Veste, otroci imajo pravico vedeti, zakaj odhajam, saj bodo oni tisti, ki bodo potegnili »kratko«. Temu ni mogel oporekati ... ja, rad bi ohranil svojo masko pred drugimi in bi me lahko očrnil, tako pa starši vedo resnico, ki mu ni po godu.

Zavedala sem se posledic konflikta, saj vem, da se ravnatelji vse pomenijo med seboj, zato sem se želela vsaj malo zaščititi pred zlorabo položaja. Povedala sem mu, da nimam namena delati zdrabe, razen v primeru, da bi mi zaprl pot drugam.

5.4 KAKO STA SE SPORAZUMEVALA KASNEJE IN KAKO JE KONFLIKT VPLIVAL NANJU

Razvoj konflikta bomo pogledali z namenom, da bi ugotovili, kako sta se osebi spopadali s posledicami, ki jih je prinesel konflikt. Kajti v neprijetnih, neugodnih in mejnih situacijah se še posebej pokaže človekov temperament.

Po odhodu 1. 2. se je Cilka odločila, da se bo za nekaj časa umaknila, da se malo distancira in ohladi.

Na šolo je po nekaj dneh nesla gradivo in na hodniku srečala ravnatelja. Ona kljub prizadetosti z iskrenim nasmehom in glavo pokonci, on zbegan, ko opazi, da se ne bo mogel umakniti srečanju. Očesni stik je bil kratek, ker je Urban umikal pogled. Rokujeta se. Cilka je sklepala, da je ugotovil, da je naredil napako.

Spoznanje, da je bilo Urbanovo orožje tudi izsiljevanje oziroma izvajanje pritiska (češ, da imajo dva, če ne bo ostala), je nanjo naredilo slab vtis o ravnateljevem odnosu do delavcev. Torej dober delavec si toliko časa, dokler si tiho ... Na trenutke jo je imelo, da bi nanj pogledala zviška in posmehljivo, ker ni dojela takega obnašanja in odnosa med odraslimi. Morala se je potruditi, da je naredila distanco med njim in njegovimi dejanji, ki jih je po pravici kritizirala, a na neprimitiven način.

Pisala mu je elektronsko pošto, da želi, da poravnata dolgove ... odgovora ni bilo. To se ji je zdelo neodgovorno in nepošteno. Ugotovila je, da se je gospod umaknil.

Potem je marca dobila nek poračun ne-vem-česa, kakor da bi se nekdo norčeval ... Za njo je prišel v službo gospod, ki je dal ravnatelju Urbanu odpoved po desetih dneh. Tudi njemu ni natančno pojasnil, kaj pomeni plačano nadomeščanje. Razložila mu je Cilka in dejala, da ga želi le obvestiti. Kaj bo storil z informacijo, pa je njegova stvar ... Ko je izvedela, da je »popokal«, je vriskala od veselja. Ne iz želje po maščevanju, ampak z namenom, da bi se enkrat za vselej na tej šoli začele urejati stvari na pošten način. Mislila si je, no pa je naletel na mino ...

Spominja se dne, ko je dobila podatke, da je gospodična, ki je sedaj na tem delovnem mestu, polno zaposlena. Popadla jo je jeza, pomešana z razočaranjem. Ni ji šlo v račun, zakaj se pred petimi tedni ni dalo urediti zadeve, in to pod enakimi pogoji ... naredila je sklep: ravnala je prav, gospod je s tem dejanjem dokazal, da je bil problem rešljiv in da ji je storil krivico, ki jo je bolela kar nekaj časa, ker se je zavedala, da si je s tem dejanjem zaprla pot v šolstvo. Gospod je hotel manipulirati, pa se je opeknel, ker se vsaka nepoštena igra enkrat konča, čeprav je davek nedolžne žrtve velik.

6 ANALIZA KONFLIKTA V LUČI NEVERBALNE KOMUNIKACIJE

V tem delu bomo s pomočjo teoretičnega dela skušali določiti temperameta oseb. Zaradi varovanja osebnih podatkov v diplomsko delo ne bomo vnašali fotografij, ki nam bodo v pomoč pri določanju temperameta. Pomagali si bomo tudi z objektivnimi opisi učiteljice Cilke.

Poteze bomo navajali faktografsko, in sicer po zaporedju v teoretičnem delu.

6.1 TEMPERAMENT UČITELJICE CILKE

- Gibanje telesa (hoja, stanje pri miru, drža telesa, lega telesa pri ležanju). Hoja in kretnje pri njej so hitre, lahkotne, odločne in zaobljene. Hodi prizemljeno, zelo odločno. Kadar se razburi, so kretnje malo bolj robate (sangvinik + kolerik). Kadar stoji, zavzame položaj na obeh stopalih. Če stoji dlje časa, pa se začne »naslanjati« na eno nogo, običajno desno. Noge, pravi, prekriža, kadar čaka nekje na mrazu ali pa je utrujena. Drugače pa ji še na misel ne pride. Rada ima trdna tla pod nogami in ji je stabilnost še toliko bolj pomembna, ker ima slabo razvito ravnotežje.

- Konstitucija telesa.

Gospa ni ne suha in ne debela. Čez rame je široka, noge ima v primerjavi z zgornjim delom suhe, a ne pretirano. Rada se ukvarja s športom, zato bi jo lahko uvrstili v atletski tip.

- Mimika obraza (čelo, lica, brada, usta ...).

Mimiko ima zelo živahno, podobno njenemu značaju. Veliko se smeje in ima razvite smejalne gube, čelo je gladko, le kadar se začudi, se zguba. Usta ima velikokrat nezaprta, tudi kadar ne govori, kar kaže na njen odprt značaj. Po Trstenjaku bi jo uvrstili med tiste, ki so sangvinični in flegmatični.

- Očesni stik (pogled).

Učiteljica s sogovornikom vedno želi vzpostaviti tesen očesni stik. Težko se pogovarja z osebami, ki izmikajo pogled, ker ima občutek, da ji nekaj prikrivajo. Brez težav pogleda v obraz vsakemu, ne glede na to, v kakšnem odnosu je s človekom. Sama pravi, da v tla gleda le, kadar išče kakšen dogodek, ki se ga zapomni predvsem po čustvenih zaznavah. Njen pogled je jasen, prodoren in komunicira. Kadar je sama, pa rada pogleduje v daljavo, kar poleg tipičnega sangviničnega pogleda govori v prid melanholičnim potezam njenega temperamenta.

- Kretnje rok in dlani.

Cilka krili z rokami in velikokrat kaj »podere« pred seboj, kakor pravi zase. Je glasna, vedra in nasmejana oseba. Kadar se razjezi, so njene kretnje z rokami bolj robate kot pri dobri volji. Redko jo vidimo s prekrižanimi rokami, saj najpogosteje sodelujejo v komunikaciji. Povedala pa je, da je v konfliktu z ravnateljem zavestno uravnavala kretnje rok, ker se je zavedala pozitivnih učinkov neverbalne komunikacije. Čeprav so kretnje pri njej običajno pozitivne, navzgor usmerjene in odprte, jo je mikalo, da bi se zaprla pred vdorom negativnih informacij in laži. Pravi, da je poslušanje ravnatelja spremljala v dveh držah: božanje brade in z roko z iztegnjenim kazalcem, s katerim je podpirala glavo, poslušala in razmišljala, s čim in na kakšen način bo branila svoje dostojanstvo. Tudi tu je njena podoba sangvinična.

- Glas, način govora (tempo, barva, jakost, ritem in melodija)

Cilka govori razmeroma hitro in je potrebovala veliko vaje, da se je za opravljanje svojega poklica upočasnila. Govori glasno, pa vendar ne toliko, da bi bilo moteče.

- Dotikanje bližnjega/sogovornika.

Cilka se pogosto dotika sogovornika, razen če ima občutek, da bližnjemu ne ugaja tak način komunikacije.

- Stil oblačenja in pričeska.

Gospa je preprosta in se večkrat šali, da ji je najljubša trenirka in kakšna majica. Za službo se je pač treba urediti. Rada ima klasiko, ker je vedno moderna. Oblači se športno elegantno, kadar pa protokol zahteva svoje, pa tudi ve, da se mora prilagoditi. Pričesko ima enostavno in preprosto. Las si ne barva, ker pravi, da ji je narava dala najbolje, kar je imela.

- Barve, s katerimi se obdaja posameznik.

Rada oblečena v žive barve. Rumena, oranžna, rdeča in druge svetle barve. Ne mara pa temno modre in črne barve. Pravi, da jo dušijo in da ji kri kar zastane v žilah. Tudi barve, s katerimi se obdaja, so tipično sangvinične.

- Poznavanje pisave.

Cilkina pisava je zelo zanimiva in nenavadna. Zelo široka in okrogla, kjer je veliko prostora za druge.

6.2 TEMPERAMENT RAVNATELJA URBANA

- Gibanje telesa (hoja, stanje pri miru, drža telesa, lega telesa pri ležanju).

Hojo in kretnje ima bolj počasne, neizrazite, razen kadar se razburi. (Flegmatik + kolerik). Hodi umirjeno, včasih se je Cilki zdelo, da noge vleče za seboj. Kadar stoji, zavzame položaj na obeh stopalih. Ni ga bilo videti, da bi se prestavljal iz ene na drugo nogo ali da bi stal s prekrižanimi nogami. Gospod deluje stabilno.

- Konstitucija telesa.

Moški je suh, predvsem ima suhe noge, čez rame je nekoliko širši, kakor je za moškega običajno. Težko bi rekli, da je čisto piknični tip, ker smo ga razumeli kot zelo suhega, kar pa za ravnatelja ne drži. Ima poteze pikničnega in atletskega tipa.

- Mimika obraza (čelo, lica, brada, usta ...).

Gospoda smo videli na fotografiji. Ima bolj podolgovat obraz, na katerem je videti toge, zategle poteze, iz katerih lahko razberemo nesproščenost, zaskrbljenost, četudi o njem ne bi vedeli ničesar. Cilka pravi, da ga je redkokdaj videla, da bi se »od srca« nasmejal, velikokrat pa je komentiral smeh drugih, v smislu »kako vam je fino«, ko se lahko tako smejite ... Ustnice ima tanke in blede. Po Trstenjaku bi ga lahko uvrstili med tiste, ki so kolerični in melanholični.

- Očesni stik (pogled).

Njegov pogled je usmerjen v neposredno okolico. Po Trstenjaku bi ga uvrstili med kolerično-flegmatične poglede. V pogledu je bilo po mnenju Cilke zaznati hladnost, utrujenost, brezvoljnost in pomanjkanje energije. Zaradi slednjega je dajal občutek nedostopnosti. Dejala pa je, da je bil možakar človeški in razumevajoč, kadar je bilo potrebno pokazati humanost. Ne bo ga pozabila, kako je pogledal učenca, ki ga je pripeljala k njemu, da razjasni neko neprijetno dejanje. Ko je videl, da je učenec prekršil hišni red, so njegove oči hladno blisnile vanj in vzkipele je, da se je samo čudila, od kod tak naval energije, ki je branila delavca. Tega ni pričakovala.

Cilka je pripovedovala, da je gospod velikokrat po hodniku hodil z roko v žepu in pogledom, usmerjenim nekaj metrov pred seboj v tla. Kadar se je pogovarjala z njim o nepomembnih stvareh, je usmeril pogled vanjo in ga je le redko umikal. V konfliktu pa je njegov pogled velikokrat ali zbežal stran od nje ali pa obvisel nekje med njo in njim, obrnjen v tla ali mizo, ki je bila med njima. Težko bi presojali temperament skozi zrcalo pogleda, ker je v konfliktu zagotovo izražal negotovost, laž, željo po izhodu iz prostora, ki ga je zaradi okoliščin utesnjeval ...

- Kretnje rok in dlani.

Ravnatelj ima bolj umirjene kretnje kot učiteljica. Pogosto je bila njegova drža zaprta. Prekrižane roke, roke v žepu ... V konfliktu je Cilka prav po kombinaciji kretenj roke–oči zaznala laž, prikrivanje in neiskrenost. Večkrat je dejala, da ga je bolj gledala kot poslušala, saj so bile besede velikokrat prazne. Bolj kot je šlo proti koncu reševanja konflikta, bolj so bile kretnje rok negativne.

Rokovanje je bilo v začetku kar enakopravno, morda tudi zato, ker Cilka ni dopuščala, da bi se podredila. Na zadnjem razgovoru je bilo njegovo rokovanje mlahavo. Cilka pravi, da ga je občutila kot negotovega in prisiljenega.

Dlani je v ključnih trenutkih polagal na mizo obrnjene navzdol, ali pa je roke prekrižal na prsih. Cilki je bila slika jasna. Možakar beži pred njenim napadom oziroma ne najde obrambe in se ščiti.

Laži je razkrila po dveh gestah. Gledanju v tla se je pridružilo še praskanje po vratu in zelo mimobežno dotikanje nosu. V trenutkih prikrivanja so mu noge poplesavale pod mizo, kar je v Cilki zbuvalo smeh, ker je podoba šefa zanj mejila na groteskno.

- Glas, način govora (tempo, barva, jakost, ritem in melodija).

Njegov glas je povprečno nizek in moten. Običajno je bil pri opravljanju svojega dela pretih, dodatno pa je razumevanje poslabšala še nerazločna govorica. Ritem govora je bil umirjen in počasen – flegmatičen.

- Dotikanje bližnjega/sogovornika.

Urban se je le redkokdaj med pogovorom dotikal sogovornika. Ni bil vsiljiv, vedno je spoštoval primerno osebno razdaljo in ni vdiral v človekov intimni prostor.

- Stil oblačenja in pričeska.

Športno elegantna kombinacija. Vedno urejen. Obleka ali kombinacija lepih hlač, suknjiča in srajce. V športnih oblačilih na delo ni hodil, razen kadar so imeli kakšne športne prireditve ipd.

- Barve, s katerimi se obdaja posameznik.

Urban se je v času Cilkinega službovanja pretežno oblačil v sive, črne, modre in temno modre barve. Nikoli ga ni videla oblečenega v svetle ali žive barve. Doživljala ga je kot monotonega in malce dolgočasnega. To so barve melanholika in flegmatika.

- Poznavanje pisave.

Pisave nismo dobili na vpogled. Učiteljica pravi, da je bila majhna, poležena proti desni in velikimi kljukami navzdol, ki so pokazatelj materialističnega pogleda na svet.

6.3 KAJ BI UČITELJICA CILKA LAHKO NAREDILA BOLJE

1. Prvo napako je storila že na začetku, ker je nadrejenemu postavila pogoje. Takemu postopanju v podrejenem položaju se moramo izogibati, ker z njim izražamo nespoštovanje nadrejenega. Cilka je to odločitev argumentirala takole: » Zanj sem se odločila, ker sem želela, da se problem ne bi reševal predolgo, kot se je marsikatera stvar na tej šoli. Izkušnje drugih so me pripeljale do take odločitve. Ne obžalujem je, čeprav je bila mogoče usodna za tak razplet.«
2. Zrcaljenje (Pease, 2008, str. 255)
Običajno je, da najhitreje navežemo stik z nekom, če ga posnemamo »zrcalimo«. Morda bi bilo dobro, če bi učiteljica posnemala neverbalno govorico šefa, ker bi na tak način pokazala, da ni njegov nasprotnik. Ko smo jo povprašali, zakaj je tako vztrajala pri svoji drži, je dejala, da se ni bila pripravljena spustiti na njegovo raven, ker ji je jemal energijo in je nanjo z zaprti držo in kretnjami, ki izražajo željo po uveljavljanju, vplival negativno. Zanimivo je, da se je gospod le za kakšen trenutek odprl, drugače pa je vztrajal v zaprtem položaju. To bi si lahko razložili kot posledico občutka ogroženosti, ki jo je gospod občutil med pogovorom. Gospa ima močan značaj in zelo razvite retorične sposobnosti. Morda je gospod njeno samozavest in odločnost doživljal kot nesramno, saj je bila še mlada.
3. Kljub temu, da se je potrudila ohraniti smisel za humor, je bil le-ta mogoče preveč ironičen in je na ravnatelja deloval negativno.
4. Ker je za prva dva razgovora vedela, bi bilo dobro, če bi se oblekla v umirjene barve. So ljudje, ki jih žive, temperamentne barve, odbijajo in nanje učinkujejo negativno, ker se poleg takih ljudi počutijo še šibkeje, kot so v resnici. Rdeča barva je bojna barva in ni zaželeno, ker deluje na nasprotnika agresivno, napadalno.
5. Učiteljica je mogoče premalo upoštevala ravnateljev temperament in je posegala na področja, za katera velja, da so v njegovi moči.
6. Cilka se je odločila za »razreševanje konflikta.« Taka izbira v tem primeru ni bila dobra, saj je iz poteka reševanja konflikta razvidno, da je Urban deloval večinoma pasivno. Marko Iršič (2004) pravi: »Poleg tega je razreševanje koristno, če pri tem sodelujeta obe strani. Če sta dva pripravljena slišati interese drug drugega, je pogovor smiseln ... Če pa se za skupno rešitev trudi le eden, drugi pa vidi le lastne interese, pogovor v smeri skupne rešitve ni smiseln ...«

6.4 KAJ BI LAHKO BOLJE NAREDIL RAVNATELJ URBAN

1. Prej bi se moral vključiti v reševanje problema. Odreagirati je zelo pasivno, neodgovorno. Kaj ga je vodilo k takemu odnosu, ne vemo. Cilka pa pripoveduje: »Tri možnosti vidim. Zaradi njegovih osebnih težav, namreč pogosto je tožil, da je izčrpan in ne more spati, zato mogoče ni bil sposoben odreagirati. Ni hotel odreagirati, ker je menil, da bo lahko z manipuliranjem dosegel moj pristanek na neurejenih delavnih pogojih. Je imel za bregom svoje interese, ...Nočem biti sumničava, verjamem pa, da človek ni bil pošten. Kasneje se je izkazalo, da je gospa imela prav, saj je na ministrstvu za finance dobila podatke o izplačilih, ki so bili precej drugačni od njenih. Denarja pa ni bilo.
2. Čeprav je bil v dominantnem položaju, bi si ne smel dovoliti laži, ker je na tak način pred učiteljico izgubil ugled in moč, ki jo nadrejeni mora imeti, če želi dobro voditi nek kolektiv. Cilka je laž doživljala kot nespoštljivo v odnosu do delavca.
3. Urban bi moral stremeti k čim bolj jasni komunikaciji, ki preprečuje konflikte. Komunikacijska megla ga bo počasi pripeljala v brezizhodno stanje. V tem primeru je onemogočil tudi sebe in ne le učiteljice. Posledice neurejene komunikacije z ljudmi se odražajo tudi na zdravju.
4. Ker je zgodbo pripovedovala le Cilka, je težko sklepati, zakaj je Urban skoraj vse razgovore vztrajal v zaprti drži z negativno naravnanimi neverbalnimi signali. Lahko bi se obnašal bolj profesionalno in ji ne bi pokazal svojega resničnega stanja. Morda bi tudi taka malenkost pripomogla k pozitivnemu izidu.
5. Obstajajo štiri položaji sedenja (Pease, 2008, str. 328–341).
 - KOTNI POLOŽAJ, ki je običajen za prijateljske in vsakdanje pogovore. Nudi tudi neko zaščito pred ogroženostjo (kot mize).
 - SODELUJOČI POLOŽAJ je primeren pri delu, kjer je potrebno sodelovanje in usklajenost sodelujočih, ki sedita na isti strani mize, obrnjena drug proti drugemu pod kotom 45° C.
 - TEKMOVALNI/OBRAMBNI POLOŽAJ je položaj, ki ga Pease opiše (str. 330) takole: »Sedenje drug nasproti drugemu lahko ustvari obrambo oz. tekmovalno vzdušje in utegne voditi k temu, da vsaka stran zagrizeno vztraja pri svojem stališču. Miza postane trdna ovira med njima.«
 - DIAGONALNI POLOŽAJ zavzamemo takrat, kadar želimo pokazati, da ne želimo sodelovati. Je primeren za javne prostore kot je knjižnica, park, restavracija, ...

Ravnatelj učiteljice ne bi smel posesti nasproti sebi, ker je na tak način z njo vzpostavil tekmovalen odnos namesto sodelovalnega. Če se učiteljica ne bi tako potrudila, bi do sodelovanja oziroma sklepanja kompromisa sploh ne prišlo in bi se zgodba odvila samo na ravni – jaz sem dominanten in na položaju, zato imam moč ...
7. Če je Cilka šla predaleč s humorjem, je Urban naredil napako s hvaljenjem o njegovem materialnem stanju. Takšni pogovori ne sodijo v konfliktno situacijo, ker zamegljujejo bistvo pogovora.
8. Če je ljubezen gonilna sila institucij, potem bi opisana morala propasti. Ravnatelj do učiteljice ni imel zdravega odnosa. Bila mu je le predmet preizkušanja mej, do kod lahko gre moč nadrejenega. Gospod ne razume najbolje, za kakšne namene je treba uporabljati moč položaja.

6.5 PODOBA INSTITUCIJE GLEDE NA KOMUNIKACIJO

Učiteljica meni, da je komunikacija na šoli malce čudna. Motila jo je negativna energija, ki jo je bilo čutiti na vsakem koraku in jo je izčrpavala, ne da bi vedela.

Ker je bila od doma navajena jasne in pozitivne komunikacije, se ji je zdelo čudno, da tu nihče nikogar ne pohvali za dobro opravljeno delo, čeprav nima težav s tem, da bi potrebovala zunanjo podporo za opravljanje dela. Menila je, da pač tako je v službi in se sprijaznila s tako neprimernim načinom komunikacije v širšem kolektivu. Vesela je bila, da je vsaj v aktivu imela srečo, saj je delala s kolegicama, ki sta bili pozitivno naravnani in pripravljeni tudi na konstruktivno kritiko ter pohvalo, ki jo je kot mlado učiteljico, ki se šele uči poklica, motiviralo za delo, učenje, nabiranje izkušenj in predvsem popravljanje napak, ki jih je mrgolelo.

Cilka pravi, da jo je najbolj motilo to, da se je veliko opravljalno, kar se ji je za izobražene ljudi zdelo zelo neprimerno in se je, če je bilo potrebno, takim situacijam kar izognila in zapustila sogovornike. Morda malce nevljudno, toda treba jo je razumeti, saj se izogiba ljudem, »ki pijejo kri«, kot pravi sama.

Kolektiv ni povezan, posamezniki se družijo po skupinicah. In ko bi bilo potrebno storiti spremembo, to ni možno, ker vsak vleče po svoje.

Po Brajši (1994, str. 67) bi to delovno okolje uvrstili med podjetja, kjer se večina strinja samo zato, ker morajo biti skupaj in ker morajo nekaj delati, da si zaslužijo za preživetje. Druge izbire ni, je pa eksistencialna nuja. Nanjo je po vsej verjetnosti računal tudi ravnatelj Urban, saj se je Cilki ponujala stalna služba – kdo ji bo v teh časih rekel ne?

Učitelji so se pogosto pritoževali nad tem in onim, nihče pa ni ukrepal, ker je že vnaprej vedel, da nima smisla. Demokracija je bila velikokrat le na papirju. Cilka pravi, da je velikokrat imela občutek, da se je ravnatelj odločil, da ne uredi konflikta, ker se mu je zdelo neprimerno, da si mu upa nekdo ugovarjati, in za povrhu še tako »zelen«. Misliti s svojo glavo je bilo nezaželeno, saj tudi kolegice, ki se še borijo za bolj normalne delovne pogoje, niso zažele in veliko energije vlagajo v to, da ne podležejo masovni pasivnosti.

Komunikacija v kolektivu se je učiteljici velikokrat zdela nesmiselna. To utemeljuje predvsem z izkušnjami s konferenc, kjer se je včasih blebetalo o »problematičnih« otročih na dolgo in široko, naredil pa od najbolj glasnih ni nobeden nič, razen redkih posameznikov, ki so tiho in brez besed delali kot mravljice ... Komunikacija je bila pogosto nepregledna (Brajša, 1994, str. 71). Delavci velikokrat niso vedeli, kaj se pričakuje od njih, kdo je za kaj odgovoren ali pa se je delo naložilo komu, ne da bi se ga kaj vprašalo ali obvestilo o novostih ... morda je bila taka zato, da se je lažje manipuliralo z ljudmi, ki so tiho – zaradi ljubelega kruha – in takih ovc je večina. Namreč če je komunikacija jasna, potem je navidezno težje obvladati maso ljudi.

Zanimivo se nam je zdelo, kako pomembno se zdi Pavau Brajši, da ljudi v podjetju družijo ljubezen. Ljubezen in delovno mesto! Brajša pravi, da je ljubezen temelj vsake človečnosti. Z njo postajamo ljudje in se ohranjamo. Maturana trdi (Brajša, 1996, str. 24), da je ljubezen spontan dinamični pogoj, da živ sistem sprejme sobivanje z enim človekom ali več ljudmi.

Ljubezen v delovnem okolju se odraža v komunikaciji, sodelovanju, sprejemanju, spoštovanju, strpnosti, zaupanju, sprejemanju človeka, možnosti osebnega razvoja in razvoja skupnosti/tima ... je tista, ki naredi nek kolektiv dober ali slab. In vodja mora imeti delavce rad. To pomeni (Brajša, 1996, str. 28),

- da v njih spodbuja najboljše,

- da spoštljivo izrabi njihove potenciale,
- da jih zna pritegniti k sebi in k svojim ciljem,
- da zna z njimi doseči uspeh in
- da zna zbuditi zanimanje za podjetje.

Ko je Cilka brala te vrstice, se je le nasmehnila in dejala, da potemtakem v tem kolektivu o ljubezni ne bi morali govoriti, ker se kreativne ljudi duši, tiste, ki mislijo s svojo glavo, se jim pere možgane, tiste, ki se borijo za svoje pravice, pa se jih vrže iz službe in je z njimi opravljeno ...

6.6 TEORIJA KONFLIKTA NA KONKRETNEM PRIMERU

Po Gordnovi teoriji sta osebi ostali na prvi stopnji reševanja. Učiteljica je definirala problem in iskala vsaj kompromis, ravnatelj se je umaknil in se odzival po načelu močnejši zmaga.

Za učiteljico lahko rečemo, da je kar dosledno upoštevala Zidar Galetovo izjavo o sebi. Povedala je, kako se počuti in kako nanjo vpliva nastala situacija. Naredila pa je napako, ko mu je očitala laž, čeprav je kasneje povedala in razložila, zakaj jo je tako prizadelo. Dobro je obvladala čustva in prav je storila, ko se je umaknila in umirila. Tudi neosebna raven ravnatelj – delavec, je bila dobra poteza, ki bi lahko v sodelujočem odnosu prinesla pozitiven rezultat.

Ravnatelj se je trudil razumeti jo, kasneje pa se izkaže, da je bilo njegovo razumevanje »narejeno«, saj predvidevamo, da bi v nasprotnem primeru ukrepal.

Drugi Položaj po Zidar Galetovi je »vživeti se v drugega«. Ta bi moral biti izvajan najprej s strani ravnatelja. Aktivnega poslušanja ni bilo oziroma ga je bilo zelo malo. Ni se poglobil v konflikt in je ravnal po liniji najmanjšega odpora.

Učiteljica se je med reševanjem nekaj časa prilagajala ravnateljevemu načrtu, ko pa je spoznala, da se ravnatelj ni usmeril k reševanju, je začela uporabljati leading ali vodenje, torej je komunikacijo začela obračati v bistvo razgovorov. Tudi ravnatelj je želel voditi, a le stran od nerešenega problema. Čutili je, kot da bi se počutil ogroženega in se je umikal, ker je na podzavestni ravni ugotovil, da ima pred seboj človeka, s katerim ne bo mogel opraviti kar tako, malo na pol.

Po teoriji Marka Iršiča se je učiteljica spoprijela z metodo razreševanja, saj je zelo sangvinična, ravnatelj pa se je odločil za prevlado, ki je značilna za kolerike.

7 ZAKLJUČEK

Lahko potrdimo hipotezo, da ima izbira načina reševanja konflikta glede na temperament zelo pomembno vlogo.

Ravnatelj je kolerično flegmatičen tip temperamenta, učiteljica sangvinična s potezami kolerika in melanholika.

Če pogledamo Iršičevo teorijo o reševanju konfliktov, lahko potrdimo njegovo teorijo, ki pravi, da sangvinik konflikt razrešuje ali sklepa kompromis, kolerik hoče prevladovati, flegmatik pa izglajevati ali umakniti se. Te značilnosti temperamentov potrjuje tudi konkreten primer. Učiteljica vztraja pri razreševanju, ravnatelj pa se umakne, saj zelo pasivno odreagira na konflikt.

Poznavanje temperamenta je pri reševanju konflikta zelo pomembno. Spoznamo ga lahko na več načinov: preko odnosa, pogovora in neverbalne komunikacije, ki nam pogosto najbolje odkrije temperament soudeleženega v konfliktu.

Neverbalna komunikacija stalno preverja resničnost verbalne komunikacije. Če Cilka ne bi zaznala neusklajenosti le-teh pri ravnatelju, bi verjetno pristala na nemogočih pogojih dela misleč, da je to resnica, ki je takšna kot je – zanjo zelo neugodna.

Gospa, ki je bila udeleženka obdelanega konflikta, pravi, da bi se brez poznavanja neverbalne komunikacije in temperamentov z ravnateljem najbrž sprla, po možnosti na nekulturni ravni. Meni, da bi vodilni ljudje morali poznati osnove neverbalne komunikacije in komunikacije nasploh, ker bi s tem znanjem lažje razumeli delavce in bi se tako izogibali konfliktom, ker bi bila njihova komunikacija jasna in odločna – takšna, kot jo potrebujejo ljudje, ki sledijo vodji.

Če ne upoštevamo temperamenta, lahko po nepotrebnem ne rešimo konflikta. Človek je občutljivo bitje, zato sta pri izbiri poti reševanja potrebna previdnost in znanje. Kako vprašati, povedati, izraziti, kritizirati, ... da ne prizadenemo sogovornika? Odgovore na ta vprašanja nam nudi komunikacija, ki nas uči tudi, kako reševati konflikte. Odgovor je en sam. Na spoštljiv in ljubeč način, ki oba udeleženca bogati in v katerem ni nobenega poraženca. Vsega tega v navedenem primeru ni bilo, ker udeleženca nista sodelovala oziroma delala za skupno dobro.

Nekaj normalnega je, da človek tudi pri reševanju konflikta dela napake. Nič hudega. Če se zna pogovarjati in reči oprusti, potem vse ovire na poti reševanja konflikta niso več tista gonilna sila, ki usmerjajo človeka v negativno usmerjeno komunikacijo. Seveda pa sta za tak odnos potrebna dva. Cilka tokrat ni imela sreče, saj je Urban naredil nekaj hudih napak, ki so vodile v komunikacijsko meglo in neugodno rešitev konflikta.

Šele ko je pri vseh udeležencih v konfliktu v ospredju potreba po resnicoljubnosti, poštenosti, spoštovanju ... je izbor načina reševanja konflikta glede na temperament učinkovit. Torej najprej npravna človečnost in ljubezen do bližnjega, šele nato načini in metode, s katerimi lahko izboljšamo komunikacijo v konfliktnih situacijah. Predvsem je pomembno, da se znamo poslušati. Med prebiranjem Cilkinе zgodbe se nam je večkrat zdelo, kakor da Urban ne posluša Cilke, saj zavaja pogovor z drugimi temami, ki niso sodile k reševanju. Malo manj spreten sogovorec bi se gotovo precej prej umaknil iz nastale situacije.

8 LITERATURA IN VIRI

Knjige:

1. Birkenbihl, V. F. (1999) Sporočila govornice telesa, Center za tehnološko usposabljanje, Ljubljana.
2. Brajša, P. (1993) Pedagoška komunikologija, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
3. Brajša, P. (1994) Managerska komunikologija, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
4. Brajša, P. (1996) Sedem skrivnosti uspešnega managementa, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
5. Gibran, K. (1986) Prerok, Gorenjski tisk, Kranj.
6. Gordon, Thomas (1983) Trening večje učinkovitosti za učitelje, Svetovalni center za otroke, mladostnike in starše, Ljubljana.
7. Iršič, M. (2004) Umetnost obvladovanja konfliktov, Rakmo, Ljubljana.
8. Littauer, F. in L. (2006) Kako se razumeti s skoraj vsakomer, Katarina Zrinski, Varaždin.
9. Molcho, S. (1996) Govorica telesa, Mladinska knjiga, Ljubljana.
10. Musek, J. (1999) Psihološki modeli in teorije osebnosti, Univerza v Ljubljani, Ljubljana.
11. Pease, A. in B. (2008) Velika šola govornice telesa, Mladinska knjiga, Ljubljana.
12. Trstenjak, A. (1991), Pota do človeka, Mohorjeva Družba, Celje.
13. Počkar, M. (2008)
14. Zidar Gale, T. (2008) Medosebno komuniciranje na delovnem mestu, Planet GV, Ljubljana.

Poročila, interni dokumenti:

1. Vodopivec, M. (2006) Psihologija dela, gradivo za slušatelje, Ljubljana.
2. Počkar, M. (2008) Poslovno komuniciranje, gradivo za 1. letnik višješolskega strokovnega programa Poslovni sekretar, Ljubljana.
3. Hajšek, M. (1997) Delovno gradivo iz seminarja Osnove komuniciranja, Teološka fakulteta v Mariboru, Maribor.
4. Tavčar, J. (1997), Govorica rok (seminarska naloga), Univerza v Mariboru, Maribor.

Spletne strani:

1. Janež, N., Kako prepoznamo otrokov temperament?, revija Supermama, februar 2007, 15. 1. 2009.
<http://www.ringaraja.net/clanekNatisni.asp?idClanek=579>
2. Černe (2008) Pomen neverbalne komunikacije, 14. 11. 2008.
http://vzajemci.com/vz_article.php?ArticleID=13177
3. Trstenjak, A., Citat, napisan na spletni strani Amfore, podjetja za grafološko analizo, 28. 11. 2008.
<http://www.grafologija.net>
4. Kaj je kretnja, 7. 11. 2008.
<http://k.abecednik.com/kretnja.html>
5. Bauman, J., Pogovarjanje z rokami, 11. 11. 2008.
http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/dnevnik/13262

KAZALO TABEL

Tabela 1: Hipokratov nauk o temperamentih (Musek, 1999, str. 142)	4
Tabela 2: Hitre in počasne kretnje po Trstenjaku (Trstenjak, 1991, str. 197).....	12
Tabela 3: Tipi telesne konstitucije po Kretschmerju (Musek, 1999, str. 164-167) ...	14
Tabela 4: Mimika izraža temperament (Trstenjak, 1991 str. 190)	14
Tabela 5: Glas določa človekov značaj (vir: lasten).....	23
Tabela 6: Kako prepoznati temperament po stilu oblačenja in pričeski (Littauer, 2006).....	24
Tabela 7: Barve posameznega temperamenta (vir: lasten)	25
Tabela 8: Konflikti v podjetju (Brajša, 1994, str. 254)	29
Tabela 9: Stil odzivanja na konflikt v odvisnosti od pomembnosti lastnega interesa in pomembnosti odnosa (Iršič, 2004, str. 133)	33
Tabela 10: Izid soočenja različnih naravnosti pri konfliktu (Iršič, 2004, str. 138) .	34