

## **Povezovalno komuniciranje za BA (Model povezovalne komunikacije po Marshallu Rosenbergu)**

### **Povzetek:**

*Vloga poslovnega analitika v podjetju je povezovalna, od strateške do izvedbene ravni. Pri usklajevanju predstavnikov različnih deležnikov in pogosto nasprotujočih si želja, načinov razmišljanja, dela in strategij za doseganje ciljev in izpolnjevanje potreb, je zagotovo učinkovito komuniciranje eden izmed pomembnejših dejavnikov uspešnosti vsakega poslovnega analitika. S svojim povezovalnim delovanjem ima lahko odločujoč vpliv na potek in izid projektov v smislu zadovoljstva deležnikov s končnim rezultatom. Učinkovit pristop, ki se uporablja za povezovanje in premoščanje konfliktov, temelji na modelu ameriškega psihologa Marshalla Rosenberga, utemeljitelja nenasilne komunikacije, s kratico NVC.*

**Ključne besede:** zahteva, potreba, projekt, deležnik, usklajevanje interesov, reševanje konfliktov, komuniciranje

**Vloga:** PM, BPM, CIO, MNG, VEN, IT, BI, AG, MKT, HRM

Vloga poslovnega analitika v podjetju je povezovalna, od strateške do izvedbene ravni. Pri usklajevanju predstavnikov različnih deležnikov in pogosto nasprotujočih si želja, načinov razmišljanja, dela in strategij za doseganje ciljev in izpolnjevanje potreb, je učinkovito komuniciranje zagotovo eden izmed pomembnejših dejavnikov uspešnosti vsakega poslovnega analitika. S svojim povezovalnim delovanjem ima lahko odločujoč vpliv na potek in izid projektov v smislu zadovoljstva deležnikov s končnim rezultatom.

Če izgubljam čas, denar in energijo zaradi trenj v medosebnih odnosih, ali celo zaradi razprtij, je to lahko kaplja čez rob. Ob tem se pogosto slabo počutimo, doživljamo jezo, nemoč, frustriranost; posledično motivacija upade, učinkovitost je slabša, morda tudi ne dosežemo ciljev, bodisi kot posameznik, skupina, organizacija ali družba, včasih kljub velikim naporom. Dodatno je lahko tudi kakovost našega osebnega življenja slabša. **Model povezovalne komunikacije** po Marshallu Rosenbergu (s kratico **NVC**, več na [www.cnvc.com](http://www.cnvc.com)) ponuja praktičen izhod iz tega začaranega kroga.

## Temelj povezovalne komunikacije

Vsi smo pod kožo krvavi, ali v jeziku povezovalne komunikacije, vsem ljudem so skupne potrebe po hrani, pijači, spanju, varnosti, povezanosti, ljubezni, sprejetosti, spoštovanju, smislu, učinkovitosti, igri in še bi lahko našteali. Kadar so naše potrebe izpolnjene, se dobro počutimo, kadar pa niso, načeloma velja, da globlja kot je neizpolnjenost, bolj so občutki neprijetni.

Ljudje se zelo dobro povezujejo na ravni potreb, zlahka razumemo, kako je na primer, ko se počutimo zmedeni in potrebujemo jasnost. Na ravni načinov, kako izpolniti potrebo, pa hitreje prihaja do konfliktov. Meni ustreza razmišljanje na glas in v skupini, sodelavec pa potrebuje samoto.

- Potreba ≠ Strategija za izpolnitve potrebe
  - Potreba po sprejetosti;
  - strategija/preferenca: sodelavci me povabijo na sestanek;

Povezovalna komunikacija se zato usmerja najprej v globino, na iskanje povezav na ravni potreb, in potem nazaj na iskanje rešitev, ki upoštevajo in izpolnijo potrebe vseh vključenih. V kolikor pričakujete orodje za hitrejše prepričevanje drugih, učinkovitejše dokazovanje svojega prav, zmago v besednem dvoboju ali pa navodila za popravek sodelavca, potem nadaljevanje preskočite. Proces deluje izključno, kadar je naša namera po povezovanju iskrena.

Poslovni analitik lahko s prepoznavanjem resničnih potreb organizacije in posameznikov bolje prevede slišano/videno navzven v skupni jezik in pomaga povezati navzven nasprotujoča si prizadevanja vključenih. Na tak način lažje pridobi podporo različnih odločevalcev in deležnikov za spremembe ter podpre procese za oblikovanje rešitev, ki upoštevajo vse potrebe.

## Proces povezovalnega procesa

**Prvi korak** povezovalnega procesa **je vživljanje vase**, globoko sočutno zavedanje našega notranjega sveta in razumevanje, katere naše potrebe niso izpolnjene. Pri tem pomaga razločevanje med predpostavkami, prepričanji, sodbami, ovrednotenji dogajanja in med tem, kar bi sicer posnela kamera. Oko nevtralne kamere doživljanje bistveno razbremeni stresa. Ko zaznamo neprijetna čustva v sebi, naj bodo vabilo, da raziščemo, kaj se skriva pod njimi.

*Primer:* Za jezo je lahko skrita nemoč. Morda moja potreba po učinkovitosti v določenem dogajanju ni izpolnjena. Ko se v službi jezimo zaradi nekega opravila in si mislimo, 'kakšen bedak je sodelavec', raje postavimo pod žaromet svojo potrebo po učinkovitosti in razmišljajmo, kako jo lahko izpolnimo. S tem si omogočimo več možnosti, da poskrbimo za njeno uresničitev: mogoče sodelavec potrebuje več informacij, morda lahko vključimo nekoga drugega, prestavimo roke ali se zadeve lotimo čisto drugače.

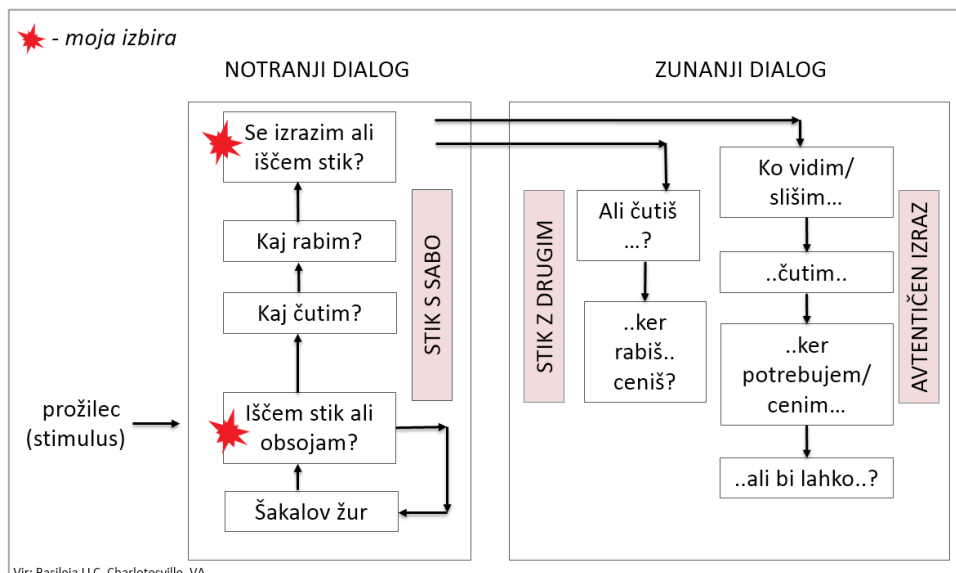
**Drugi korak** je **sočutno iskanje stika z notranjim svetom v sogovorniku**, vživljanje vanj, izza slišane ali videne.

*Primer:* Ko slišim 'to je brezveze', ugibam, kaj se skriva za besedami. Obzirno potipam. Preverim z drugim, morda se počuti naveličano, ker njegova potreba po smislu ni izpolnjena. Če mi uspe prebuditi iskreno zanimanje za potrebe drugega, bom nagrajena s preprostimi razpleti, in nemalokrat se bo zgodilo, da bodo za neželenim obnašanjem skrite enake nezadovoljene potrebe, kot pri meni. Rosenberg je neželeno obnašanje, še posebej kadar vsebuje nasilje, imenoval 'tragični poskusi, da bi zadovoljili potrebe'. Pogosto hitimo in preskočimo ta drugi korak. Žal nas drugi težko sliši, kadar je v njemu živa bolečina, in potrebuje sočutje. Slišnost velikokrat zadošča, da bolečina v celoti izzveni.

**V tretjem koraku se iskreno in avtentično izrazim:** Nevtiralno povzamem opažanje, izrazim svoja čustva in potrebe, in povabim k odzivu na slišano ali pa morda k spremembi obnašanja.

*Primer:* 'Ko si včeraj za cel dan odšel na seminar, medtem ko sem jaz pripravljala predlog rešitve do večera, sem čutila stisko, ker moja potreba po vzajemnosti ni izpolnjena. Prosim te, da se naslednjič tega lotiva skupaj '.

Pri tem ne gre za prave besede ali leporečje, temveč za jedrnato izraženo, kaj mi je zares pomembno, na povezovalen način, tako da imam čim več možnosti, da me drugi slišijo in razumejo. Pomembno je tudi razumevanje, da drugi meni ne ustvarjajo občutkov, ampak so njihova dejanja (ali ne-dejanja) zgolj sprožilci za dogajanje v meni. Sem lastnik svojih čustev. Torej, ne 'jeziš me ...', temveč 'ko slišim/vidim ..., sem jezna'.



Slika 2: Proces povezovalne komunikacije

## Prispodoba šakala in žirafe

**Šakal** je prispodoba za tisti del naših navad in odzivov, ki so obrambni, napadalni. Šakal tekoče obvlada razdiralni jezik. Preden se odzove z bevskanjem, pogosto v naših glavah dopolni neizrečene stvari, doda interpretacije, ki jih slišano sproži.

*Primer:* Vprašanje 'Kdaj bo končan ta projekt?', prevede šakal kot očitek 'nisi dovolj hitra ... slabo delaš'. Take misli (**pozor:** sami jih ustvarjamo) takoj vzbudijo neprijetne občutke, ki jih naš notranji šakal tudi ustrežljivo hitro pojasni češ, 'saj vidiš, da te ne spoštujejo'. Bolečina se pogloblja. Rosenberg je temu rekel šakalova zabava. Puščice lahko letijo tudi name, če se potem odzovem z na primer '... vedno zamujam'. Potem se čutim krivo, sram me je in se še slabše počutim.

**Žirafa** pa je prispodoba za tisti del nas, ki išče stik. Ima največje srce, ker poganja kri visoko, in tudi dober pregled na dogajanjem. Uči se povezovalnega jezika. Ima posebna ušesa, s katerimi sliši le občutke in potrebe. Pri sebi in drugih. Ne glede na to, kaj drugi reče. Po najboljših močeh si prizadeva tankočutno izvedeti, kako je drugi.

*Primer:* Za vprašanjem 'Kdaj pa misliš končati?' zazna radovednost in potrebo po vključenosti, ali pa skrb in potrebo po odgovornosti. Žirafa bo ugibala in morda vprašala: 'Te skrbi, potrebuješ zagotovilo, da bom speljala zadevo?'. Če bo slišala, 'ne, pa kaj ti je?', bo poskusila naprej, dokler ne bo slišala ja. Takrat ve, da je stik vzpostavljen.



Slika 3: dr. Marshall Rosenberg z lutkama žirafe in šakala

**Iz prvega v drugi odziv stopim zavestno.** Ko zaznam, da sodelujem na šakalovi zabavi, se odločim in preidem na žirafji ples. Ob nekaterih situacijah gre hitreje, ob drugih je potrebno dlje časa, da spremenimo navade ali pa razvijemo dovolj sočutja zase in za druge. Vsekakor pa zadostuje, da se eden od sogovornikov odloči za to.

Razdiralno obnašanje je težavno tudi zato, ker vzbuja močne neprijetne občutke samo po sebi in vse prevečkrat zamegli pravo vsebino. Tako se lahko zgodi, da se ukvarjamo s posledicami razdiralnega obnašanja, namesto s poslovno vsebino.

**Priložnost za poslovnega analitika je, da prepozna razdiralno obnašanje, povabi v povezovalni proces in usmeri fokus na poslovne cilje.**

**Primeri razdiralnega jezika:**

- Vedno zamudi na sestanek.
- Metka mi noče ničesar razložiti.
- V Sloveniji vlada depresivno stanje.
- Šef je danes siten.
- Jeziš me, ko se zibaš na stolu.
- Bila sem prezrta.
- Super si!
- Vsega sem jaz kriva, morala bi drugače narediti.

**Prepoznajte razdiralni jezik in ga zamenjajte s povezovalnim!**

- sodbe, kritike, diagnoze,
- posploševanje, interpretacije, analize,
- vrednotenje prav/narobe, primerno/neprimerno,
- zahteve do drugih, zahteve do sveta,
- pozicije nadmoči (jaz sem več kot ti), pozicije podmoči (žrtev),
- okrivljanje, obtoževanje, obsojanje...

**Kako sodelavca pripravim do sodelovanja? Kaj pa če ni 'odziven' in ostaja razdiralen. Kako ravnamo?**

Sodelovanje temelji na paradigmi, da ljudi izpolnjuje, ko prispevajo k dobrobiti drugega, k skupnosti, k samouresničenju. Tudi sami lahko pri sebi opazujemo, da kadar se resnično čutimo sprejeti, povezani s timom, z vizijo, takrat zlahka prispevamo več energije k celoti.

Sodelavca povabim v spremembo, ga prosim za konkretno dejanje ali obnašanje, iskreno in jasno komuniciram, poiščem drugo strategijo za izpolnitev poslovne potrebe. Pri vabilu ali prošnji v nasprotju z zahtevo, je pomembno predvsem to, da se lahko drugi ne odzove ali pa nas zavrne. Opisane možnosti so vsekakor dolgoročno bolj učinkovite za poslovno okolje, kot pa strategije, ki vključujejo zahtevanje, siljenje, ustrahovanje ali celo grožnje.

Poglejte še:

- Mednarodno združenje za povezovalno komunikacijo, dostopno na [www.cnvc.org](http://www.cnvc.org).
- Treninki povezovalnega komuniciranja na [www.humus.si](http://www.humus.si)