

TEŽAVNI POGOVORI NA DELOVNEM MESTU

EVA JEREB, MARKO URH

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
eva.jereb@um.si, marko.urh@um.si

Na delovnem mestu se velikokrat znajdemo v situaciji, ko moramo podati negativno ali slabo novico ali pa smo kako drugače vpleteni v težaven pogovor. Bodisi da mora management poročati o zaprtju oddelka ali odpustiti posameznika ali pa mora zaposleni poročati o neuspešnem pogajanju s stranko ali izgubi poslovne priložnosti za podjetje. Ničkolikokrat pa se znajdemo tudi v situaciji, ko moramo nekaj negativnega skomunicirati s timskim sodelavcem. V delu najprej opredelimo, kdaj je pogovor težaven ter kakšen vpliv imajo osebne lastnosti posameznika na komunikacijo oziroma potek pogovora. Nato podamo nekaj smernic, kako ravnati v primeru, ko smo v vlogi vodje in se moramo pogovoriti s podrejenim, in obratno, ko smo v vlogi podrejenega in se moramo pogovoriti s svojim šefom. Nazadnje predstavimo tudi ravnanje v primeru, ko se moramo pogovoriti s sodelavcem.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.1.2024.2](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2024.2)

ISBN
978-961-286-818-5

Ključne besede:
pogovor,
osebne lastnosti,
delovno mesto,
vodje,
sodelavci



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.1.2024.2](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2024.2)

ISBN
978-961-286-818-5

Keywords:
conversation,
personality traits,
workplace,
managers,
co-workers

DIFFICULT CONVERSATIONS IN THE WORKPLACE

EVA JEREB, MARKO URH

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
eva.jereb@um.si, marko.urh@um.si

In the workplace, we often find ourselves in a situation where we have to give negative or bad news or otherwise be involved in a difficult conversation. Either management has to report the department's closure or lay off an individual, or an employee has to report failing a contract with a client or losing a business opportunity for the company. Or we often find ourselves in a situation where we have to communicate something negative with a teammate. In this paper, we first define when a conversation is difficult and what influence the individual's personality traits have on communication or the course of the conversation. We then give some guidelines on how to act when we are in the role of a leader and need to talk to a subordinate and vice versa. Finally, we also present essential elements in conversation with a co-worker.



University of Maribor Press

1 Uvod

Nekateri imajo bolj drugi manj radi svojo službo, delovno mesto oziroma delo. Ne glede na to pa na delovnem mestu vedno naletimo na stvari, ki jih moramo narediti, hočemo ali pa nočemo. Večina zaposlenih se tako sreča s stvarmi, v katerih ne uživa, na primer vpletenost v težavne pogovore, komunicirati negativna sporočila ali slabe novice. Ampak tudi to mora biti opravljeno in nimamo izbire. Velikokrat te negativne pogovore odlagamo, dokler lahko. Na koncu pa se moramo spopasti tudi s tem, čeprav nas spreleti srh, ko se zavemo, da bomo morali izgovoriti besede, za katere vemo, da jih je treba, in se sprašujemo, kako in kdaj bomo zbrali pogum, pogledali nekoga v oči in mu prenesli negativno sporočilo, novico ali kaj podobnega. Pri tem gre lahko za managerja, ki mora nekoga odpustiti, za vodjo, ki mora poročati o nesreči pri delu, za prodajalca, ki mora poročati vodstvu o izgubi, za vodstvo, ki mora oznaniti zaprtje celega oddelka, izgubo tržnega deleža in tako dalje. Skratka v okviru dela, ki ga opravljamo, imamo vedno opravka z neprijetnimi pogovori, ki jih je potrebno izpeljati. V prispevku tako govorimo o tem, kako komunicirati v raznih situacijah, ki se pojavijo pri delu. Bodisi ko smo v vlogi zaposlenega in opravljamo pogovor z nadrejenim, s sodelavci, bodisi ko smo v vlogi vodje in opravljamo pogovor s podrejenim ali pa ko se znajdemo na intervjuju za novo delovno mesto.

2 Težaven ali težak pogovor

Na delovnem mestu je težaven pogovor tisti, v katerem moramo obvladati čustva in informacije na rahločuten način za obravnavanje vprašanja oziroma problematike v zvezi z delom. S težkim pogovorom se spopademo takrat, ko je tema potencialno sporna oziroma občutljiva in lahko izzove močna, zapletena čustva, ki jih je težko napovedati ali nadzorovati. Težaven pogovor lahko vključuje (Fair Work, 2022):

- teme, o katerih ne želimo govoriti;
- situacije, ko nismo prepričani, kaj bi rekli;
- nasprotujoča si mnenja;
- okoliščine, v katerih je izid negotov;
- razprave, zaradi katerih se počutimo neprijetno.

Slej ko prej se vsi zaposleni in managerji soočijo s pogovori, za katere predvidevajo, da bodo težki. Pri tem se in eni in drugi lahko počutijo slabo in ne vedo, ali jim bodo kos. Tovrstni scenariji vključujejo obravnavanje nizke ali slabe delovne uspešnosti, spopadanje s primeri nesprejemljivega vedenja, preiskovanje mobinga, zavračanje prošenj zaposlenih, obravnavanje občutljivih osebnih vprašanj, obravnavanje pritožb ali disciplinskih postopkov ali povedati zaposlenemu, da ga bodo odpustili (Chartered Management Institute, 2022). Velikokrat posamezniki pri tovrstnih temah ne najdejo pravih besed in se bojijo, kako bo vse skupaj izpadlo. Ne vedo, ali jih bo sogovornik razumel, kako se bo odzval, kako bo sprejel informacijo in kako bo odreagiral. Zato se zgodi, da so nekateri raje tiho, da odlašajo, predstavljajo in se poskušajo izogniti takim pogovorom. S takim ravnanjem pa ne škodijo samo sebi, ampak tudi sodelavcem in organizaciji. Problem, ki ga vidi Flaggova (2010) pri izboru tišine, je tudi to, da se nikoli ne bomo naučili ustreznega ravnanja v tovrstnih situacijah in se bomo vedno vrteli v krogu.

Jasno je, da se ni lahko soočiti z nekom, ko vemo, da mu moramo sporočiti nekaj, za kar vemo, da ne bo želel slišati. To je za mnoge zelo težko ali celo nemogoče. Kako se bo pogovor odvijal, je odvisno od obeh strani, od tistega, ki prinaša slabo oziroma negativno sporočilo, in prejemnika tega sporočila. Ko nastopamo v vlogi tistega, ki prinaša slabo novico, moramo biti sposobni povedati stvari na način, da ne povzročamo bolečine. Zavedati se moramo, da občutki pri najtežjih pogovorih nikoli ne bodo prijetni super, pa tudi, da ni nujno, da so uničujoči. Kako bo vse skupaj potekalo, je v veliki meri odvisno od osebnosti in trenutnega psihofizičnega stanja sogovornikov. Pri tovrstnih pogovorih je tako smiselno razmisliti o ustreznem času izvedbe pogovora. Če vnaprej vemo, da je nekdo, s katerim se moramo pogovoriti, v tem trenutku na tesnem s časom, ker je tik pred oddajo projektne dokumentacije ali preživlja družinsko krizo, se sooča s smrtjo v družini, moramo razmisliti o smiselnosti pogovora. V kolikor pogovora ni nujno opraviti takoj, je bolje, da ga v takih primerih preložimo.

Težko je, ampak zakaj? Pogovor iz oči v oči z zaposlenim, managerjem ali sodelavcem o težavah ali zadevah, ki so občutljive za oba sogovornika, bo veliko posameznikov spravilo iz cone udobja. Morda nas skrbi, da se bo srečanje spremenilo v soočenje ali da ne bo šlo tako, kot smo načrtovali. Ta občutek tesnobe je zelo naraven odziv na zahtevno situacijo in lahko povzroči občutek, da nimamo popolnega nadzora nad (Acas, 2014):

- dejstvi. Sprašujemo se, ali poznamo do potankosti vse, o čemer se bomo pogovarjali. Ali mogoče naš sogovorec razpolaga z dodatnimi informacijami, kakšen je njegov pogled na temo pogovora in tako dalje;
- našimi čustvi. V mislih imamo, da ima sogovornik določeno mnenje o nas. Sprašujemo se, kaj se lahko zgodi, če nas preplavijo čustva in se zapletemo v vročo razpravo in izmenjavo mnenj ali celo prepir;
- čustvi sogovornika. Lahko se še tako dobro pripravimo na pogovor in imamo celo približen načrt, kaj bomo rekli, vendar ne moremo vedno predvideti, kako se bo odzval sogovornik. Na primer, sogovorniki nas lahko česa obtožijo ali po drugi strani padejo v jok;
- podporo, ki jo bomo dobili od drugih. Da ne bomo na koncu mi tisti, ki se bomo počutili izolirane;
- kaj se bo zgodilo potem, glede na to, kako se bo pogovor končal.

3 Vpliv osebnostnih lastnosti na komunikacijo

Osebnost vpliva na to, kako najraje komuniciramo z ljudmi, pa tudi na to, kako se sami odzivamo na informacije. Različne osebnosti pomenijo različne sloge komuniciranja. Zato je pomembno, da razumemo svojo osebnost, pa tudi osebnosti ljudi okoli nas. Če se dobro poznamo, lahko razumemo, kako najraje in najbolje komuniciramo. In če poznamo svoje sodelavce, se lahko z njimi učinkoviteje pogovarjamo, razvijamo boljše odnose in ustvarjamo prijaznejše in bolj enotno delovno okolje. Bolj ko razumemo lastne komunikacijske sloge in stile komuniciranja ljudi, s katerimi delamo, učinkovitejši smo lahko kot vodje, skupina in sodelavci (Marsh, 2019).

Eden izmed široko uporabljenih konceptov za opis osebnosti je tako imenovani test pet velikih (angl. Big 5). Osebnostne lastnosti v tako imenovanem petfaktorskem modelu osebnosti so odprtost do izkušenj, vestnost, ekstravertiranost, prijaznost/prijetnost in nevroticizem (Costa & McCrae, 1992). Vsako izmed petih velikih lastnosti razčlenimo na šest komponent ali facetov (Musek, 2011):

- odprtost: domišljija, estetski čut, globoko doživljanje, akcije, ideje, vredno-te;
- vestnost: kompetentnost, red, čut dolžnosti, storilnost, samodisciplina, odločnost;

- ekstravertiranost: toplina, druženje, samozavest, aktivnost, iskanje vznurjenja, pozitivne emocije;
- prijaznost/prijetnost: zaupanje, odkritost, altruizem, prilagojenost, skromnost, blagost;
- nevroticizem: tesnoba, sovražnost, depresivnost, pretirana samokritičnost, impulzivnost, ranljivost.

Med petimi velikimi osebnostnimi lastnostmi pa obstajajo korelacije. Tako skoraj vedno najdemo negativne korelacije med nevroticizmom in drugimi dimenzijami ter pozitivne korelacije med ekstravertiranostjo in odprtostjo, pa tudi ekstravertiranostjo, prijetnostjo in vestnostjo. Raziskave pa so pokazale tudi pomembne povezave med štirimi od petih osebnostnih lastnosti in komunikacijo. Ugotovljena je bila pomembna korelacija med komunikacijo in prijaznostjo, vestnostjo, ekstravertiranostjo in nevroticizmom (LePine & Van Dyne, 2001). Aaron (2019, po Barrick & Mount, 1991) navaja, da so ljudje, ki so ekstravertirani, socialni, družabni, samozavestni, zgovorni in aktivni. Ljudje, ki so nevrotični, so verjetno zaskrbljeni, depresivni, jezni, zlahka osramočeni, čustveni, zaskrbljeni, ranljivi ali negotovi. Nadalje pravi, da je prijaznost povezana s skrbnostjo, altruizmom in čustveno podporo v primerjavi s tekmovalnostjo in sovražnostjo ter da imajo ljudje, ki so odprti za izkušnje, običajno široke interese in so jim všeč novosti (Aaron po P. J. Howard & J. M. Howard, 1995). Vestnost pa je bila povezana z izobrazbenimi dosežki in voljo do dosežkov. Vestni ljudje so poslušni, urejeni, odgovorni in temeljiti (Costa & McCrae, 1992).

Na podlagi petfaktorskega modela osebnosti je bil izpeljan tako imenovani model Facet5 (<https://www.t-three.com/personality-profiling-beyond-personality-test>). Facet5 meri posameznike na podlagi petih dejavnikov, ki temeljijo na znanstveno priznani teoriji velikih pet osebnosti. Vsak posameznik nosi določen del vsakega od naslednjih dejavnikov, na osnovi katerih se določi celotno sliko njegove osebnosti:

- VOLJA – odločen, siguren, neodvisen;
- ENERGIJA – navdušen, družaben, vključen;
- NAKLONJENOST – odprt, iskren, topel, radodaren;
- KONTROLA – strukturiran, urejen, samodiscipliniran;
- ČUSTVENOST – ta dejavnik je v interakciji z ostalimi štirimi dejavniki in vpliva na toleranco stresa, samozavest in čustvena stanja.

Marsh (2019) navaja, da imajo ljudje, ki imajo močno voljo, trdna prepričanja in so zato lahko precej neposredni v načinu komuniciranja. Lahko rečemo, da so pripravljeni na konfrontacijo in so običajno zelo odločni, kar pomeni, da je težko spremeniti njihovo mišljenje. Če bi jih poskušali prepričati o nečem, bi morali nastopiti z zelo močnim in jasnim argumentom. Ljudje s šibko voljo pa se radi umaknejo v razpravah in zlahka postanejo frustrirani, če jih izzovemo, da izrazijo svoje stališče. Njihov komunikacijski slog je prej podrejen in neodločen, kar pomeni, da bo od njih težko dobiti jasen odgovor o njihovem mnenju. So pa taki ljudje zelo strpni in pripravljeni poslušati, zaradi česar so lahko dostopni in se z njimi lahko pogovarjamo. Če ti dve osebnosti delujeta skupaj, bi to lahko pomenilo, da posameznik s šibko voljo na koncu sprejme stališče drugih, tudi če se z njim nujno ne strinja, samo da ohrani mir.

Ljudje z visoko energijo se pogosto radi pogovarjajo o težavah z drugimi, da bi prišli do rešitve. Brez problema postavljajo vprašanja o tem, kako se drugi počutijo, in govorijo o svojih občutkih. Ljudje z visoko energijo so lahko tudi zelo energični in navdušeni v načinu komuniciranja. Nekaterim se to morda zdi motivirajoče in navdihujoče, drugi pa se lahko umaknejo in se jim zdijo moteči ali prevladujoči. Ljudje z visoko energijo se težko pogovarjajo z ljudmi z nizko energijo, saj se jim zdijo sramežljivi ali nedružabni. Ljudje z nizko energijo so tišji, bolj zadržani in zasebni. Po navadi so dobri poslušalci in bodo vedno poskušali razumeti, preden komentirajo, zaradi česar so lahko prijetna in varna oseba za pogovor.

Ljudje, za katere je značilna visoka stopnja naklonjenosti, običajno komunicirajo na topel in podpirajoč način. Prav tako so odprti in dovtetni za nove ideje, zaradi česar so lahko dostopni. V tem smislu so pogosto dobri managerji in mentorji, saj ljudje čutijo, da se lahko z njimi pogovarjajo, in vedo, da bodo slišani. Ljudje, ki imajo nizko stopnjo naklonjenosti, običajno komunicirajo na bolj pragmatičen način. Hitro sprejemajo odločitve in čeprav bo nekaterim morda všeč njihova proaktivnost, bi drugi morda želeli postavljati vprašanja ali govoriti o alternativah.

Ljudje, za katere je značilno, da imajo radi nadzor, imajo običajno zelo jasne poglede na to, kaj je prav in kaj narobe. Kot vodja bodo običajno zelo jasno povedali, kako in kdaj je treba stvari narediti, kar pomaga pri tem, da so vsi na isti strani. Čeprav to lahko koristi celotni ekipi, lahko nekatere odvrne od predlaganja novih idej v strahu, da ne bi bilo kaj narobe. Ljudje z nizko potrebo po nadzoru so običajno bolj sproščeni in manj togi. Pri vodji bi to lahko omogočilo bolj sproščeno in odprto

komunikacijo, alternativno pa lahko povzroči, da se ljudje počutijo izgubljeni ali celo zaskrbljeni, da ne bodo pravočasno končali projekta ali dosegli širših ciljev, če ni jasne usmeritve. Nekaterim ljudem se je z njimi zaradi njihove lahkotne narave enostavno pogovarjati, drugi pa so lahko razočarani zaradi pomanjkanja strukture in osredotočenosti.

Ljudje, ki so zelo čustveni, lahko komunicirajo na živahen in strasten način, kar je običajno motivirajoče in spodbudno za druge. Vendar pa so lahko nepredvidljivi, kar lahko nekatere odvrne od tega, da bi z njimi spregovorili o vprašanju ali problemu, s katerim se soočajo. Ko se pogovarjamo z zelo čustvenimi ljudmi, je pomembno upoštevati njihovo občutljivo naravo. To ne pomeni, da jim ne povemo neugodnih stvari, ki jih je treba povedati, ampak da to storimo na način, da imajo možnost postavljati vprašanja. Če jim ne nudimo popolne razlage ali ne dovolimo, da postavljajo vprašanja, se lahko počutijo napete ali tesnobne. Ljudje, ki niso tako čustveni, bodo verjetno komunicirali bolj sproščeno. Zaradi tega se načeloma z njimi zlahka pogovarjamo. Ni pa nenavadno, da ob njih drugi postanejo frustrirani zaradi njihovega navideznega nemotiviranega ali neaktivnega odnosa.

Kot že rečeno, je jasno, da osebnost posameznika neposredno vpliva na način komuniciranja. Smo bitja navad, zato je koristno poznati in znati prepoznati najpogostejše tipe komunikatorjev, tako da smo pripravljeni, kako ravnati z njimi.

V delu *Exploring your Mind* (2015) navajajo osem tipov osebnosti in kako komunicirati z njimi:

1. *neodločni*, ki so negotovi in imajo veliko dvomov. Poskušajo ohraniti vse svoje možnosti odprte, da bi se izognili obžalovanju. Z njimi je včasih zelo težko komunicirati. Ni dovolj, da jim ponudimo močne argumente ali pokažemo, da smo o nečem popolnoma prepričani. Najboljši pristop je, da smo mirni in uporabljamo besede, ki spodbujajo sodelovanje, poslušanje in empatijo. Pomembno je, da se izognemo temu, da bi se počutili slabo zaradi svoje neodločnosti. Prav tako se ne zapletamo v podrobnosti ali poskušamo pretirano analizirati, saj je verjetno, da se bodo osredotočili na stvari, ki niso pomembne;
2. *tibi*, ki ne dajejo nobenih namigov o svojih čustvih, bodisi pozitivnih bodisi negativnih. Vse zadržijo v sebi, tudi svoja mnenja. Preprosto razmišljajo o situaciji ter opazujejo in analizirajo, kaj se dogaja okoli njih. Najboljši način

- za komunikacijo z njimi je prijazen in empatičen pristop. Radi imajo zaprta vprašanja, torej vprašanja, na katera lahko odgovorijo z da ali ne. Ker govorijo zelo malo ali pa sploh ne, lahko pomislimo, da nas ne poslušajo, in morda zato povzdignemo glas, kar pa ni dobro. Ko se vključijo v pogovor, je pomembno, da jih ne prekinjamo;
3. *egocentrični*, ki mislijo, da vse vedo. Vedno dajejo svoja mnenja, ne glede na temo pogovora. Delujejo superiorno, ne sprejemajo nasvetov in poskušajo nadzorovati vsako situacijo. Ti komunikatorji so strupeni sami zase, pa tudi za tiste, s katerimi se pogovarjajo. Sprejmejo le pohvale in se nenehno sklicujejo na lastno znanje o temi pogovora, pogosto pa ne upoštevajo, kaj pravijo drugi. Za komunikacijo s tem tipom ljudi moramo biti zelo objektivni in konkretni ter svoje znanje podkrepiti z dejstvi. Pomembno je tudi, da smo samozavestni, a empatični poslušalci, da omogočimo pozitivno interakcijo. Če nismo prepričani, da smo temu kos, je bolje, da se delno umaknemo, ne da bi popolnoma zaprli vrata. Izogibati se moramo nenadnemu prekinjanju pogovora, prepiranju ali izkazovanju nestrpnosti ali negotovosti;
 4. *reflektivni*, ki običajno poskušajo najti veliko informacij o temi razprave. Ko komuniciramo z njimi, je ključnega pomena, da ostanemo potrpežljivi in da objektivno sprejemamo informacije, ki jih predstavljajo. Če želimo imeti tekoč pogovor, jim moramo dati čas, da razmislijo, in se prilagodimo njihovem ritmu. Izogibati se moramo pritisku nanje, saj niso najboljši svetovalci, zaradi česar so zaradi hitenja pri izbiri ene ali druge možnosti živčni;
 5. *pogovorni*, ki se radi pogovarjajo o vsem. Lahko skačejo z ene teme na drugo, zato je pomembno, da smo med pogovorom z njimi zbrani in nenehno pozorni. Vedno jih tudi zanima mnenje drugih. Ko komuniciramo z njimi, moramo kazati navdušenje in ne smemo delovati utrujeno ali dolgočaseno;
 6. *argumentativni*, ki predstavljajo še en težak tip osebnosti. Uživajo v nasprotju in prepiranju o vsem. Pogovori z njimi nas lahko razburijo, zmedejo ali nam zbudijo občutek krivde. Pogovor s takimi ljudmi lahko vzbudi toksično ozračje, polno njihove superiornosti, in nas lahko pripelje do meje naše potrpežljivosti. Pomembno je, da se postavimo zase in podamo dejstva, ki podpirajo naša mnenja, da nas njihov ego ne potepta. Bolje je, da se izognemo preprirom z njimi, a hkrati ne smemo delovati sarkastično ali kritično;

7. *sramežljivi*, ki so zadržani in običajno ne pogledajo sogovornika v oči. Prav tako se držijo daleč stran od tistih, s katerimi se pogovarjajo. Njihova pogrbljena drža odkriva njihovo negotovost, ne upajo si postavljati vprašanja, ker se bojijo, da bi se iz njih norčevali. Med pogovorom se pogosto počutijo prestrašene in tesnobne. Da se tak tip osebe počuti bolj varno in sproščeno, lahko pomagamo tako, da ga spodbujamo, nudimo nasvete in se osredotočamo na pozitivno. Ključno je ohraniti mirno, sproščeno vzdušje in postopoma vzpostavljati očesni stik, da se ne bodo počutili preobremenjene s to vrsto neverbalne komunikacije. Bolje je, da jih ne silimo v očesni stik, saj lahko zmanjšamo verjetnost, da se bodo odprli;
8. *skeptični*, ki so lahko prav strupeni za komunikacijo. Vedno so v obrambi, v vsem poudarjajo negativno in minimalizirajo pozitivno. Težko spremenijo svoje mnenje, zato jih redko zanimajo razprave, so previdni in se bojijo manipuliranja. V pogovoru s tem tipom je pomembno, da ostanemo zelo objektivni, da jim ne damo priložnosti, da si napačno razlagajo, kar rečemo. Glede na to, da radi iz miši naredijo slona, moramo biti previdni in sočutni, hkrati pa odločni in samozavestni. Biti moramo potrpežljivi in ohraniti mirnost. Pomembno je, da ne zapustimo pogovora, ker s tem samo okrepimo njihovo prepričanje, da ne dobijo dovolj pozornosti.

4 Pogovor, ko smo v vlogi podrejenega

Pogovor z nadrejenim je lahko stresen, pa četudi gre samo za rutinsko zadevo. Neenak položaj v posamezniku zbuja občutek, da mora pristopiti k svojemu šefu veliko bolj delikatno, kot je v resnici to potrebno. Občutek je še toliko močnejši, če pristopamo k nadrejenemu z negativno novico ali pa prošnjo za nekaj, kar nam osebno veliko pomeni, vemo pa, da nas lahko zavrne zgolj zaradi avtoritete, ki jo ima. Bojimo se zavrnitve, zadrege, sramu, razočaranja, kar povzroča pomisleke, zadržanost in seveda strah. Pri vseh teh občutkih in mislih pa se kar hitro zgodi, da se uresniči najslabši scenarij ravno zaradi našega predvidevanja negativnega in njegove neizogibnosti. Vendar, ko se izognemo nepotrebnemu predvidevanju najslabših scenarijev in ko se znajdemo v dejanskem pogovoru, običajno vidimo, da nikoli ni tako hudo, kot smo si predstavljali v naših glavah.

Avtorica Green (2018) pravi, da bomo dosegli najboljše rezultate, če pristopimo k nadrejenemu kot neki povsem normalni osebi in ne nekemu strašnemu velikanu. To je seveda veliko lažje reči kot pa v dejanski situaciji izvesti. Kljub temu navaja nekaj usmeritev, kako ravnati, ko pristopamo k šefu za pogovor o določeni temi:

- *ne preišlujjaj preveč*. Če preveč preišlujjajemo in v glavi ponavljamo scenarije pogovora, nam to povzroča še večji stres in strah. Posledica tega je običajno to, da bomo v pogovoru le še bolj neefektivni. Določeni posamezniki se zapletejo v pravo prežvekovanje teme pogovora. Na ta način poskušajo obvladovati tesnobo in se pomiriti (Lebow, 2021). Posledica tega bo, da bomo uporabljali za situacijo neustrezne besede, ker si jih bomo pred tem naložili v mislih, in bomo izpadli čudno in nejasno. Zato je najbolje, da dobro poslušamo sogovorca, se vživimo v trenutno situacijo in smo pri pogovoru direktni;
- *pazj na svoj ego*. Ego nas bodisi ukorenini v superiornosti, kar povzroči, da v resnici ne poslušamo, ali manjvrednosti, zaradi česar se ne postavimo zase (Glaveski, 2017). Proces razumevanja sebe preko svojega ega je sestavljen iz istih kritičnih komponent, ki ljudem omogočajo učinkovito komunikacijo v najtežjih okoliščinah z drugimi. Biti sposoben se iskreno pogovarjati sam s seboj je najpomembnejši pogovor od vseh (Flagg, 2010) in služi kot osnova za uspešno komunikacijo z drugimi. Greenova (2017) meni, da bolj ko se lahko oddaljimo od vpletanja čustev v pogovor, večja je verjetnost, da bo le-ta uspešen. To seveda ne pomeni, da moramo izključiti čustva, ampak da jim ne smemo pustiti nadvlade pri pogovoru;
- *postavi se v vlogo svetovalca*. Greenova (2018) meni, da relacija zaposleni–nadrejeni velikokrat ponazarja dinamiko otrok–starš. Da se temu izognemo, je dobro, da razmišljamo o sebi kot o svetovalcu in našem šefu kot o naši stranki. Poskušamo ugoditi stranki in jo ohraniti srečno, v kolikor pa ne uspemo ali vidimo, da to ni mogoče, pa se s takim pristopom izognemo morebitni drami;
- *izogibaj se besedi hočem*. Težki pogovori so težki z razlogom. In ko smo zaskrbljeni ali pod stresom, se hitro zgodi, da rečemo napačno stvar, ne glede na to, kako dobro smo pripravljani (Detert, 2021). Zato moramo paziti, da uporabljamo prave izraze in se izogibamo besedi hočem. Namesto da rečemo »hočem X in ne Y«, lahko rečemo »X se mi zdi zelo pomemben, ali bi lahko poskusili z X namesto z Y.« Seveda to ne pomeni, da pri zadevah, za katere mislimo, da bi jih morali realizirati, nismo direktni in ne povemo tako, kot stvari dejansko stojijo;

- *zavedaj se drugačne perspektive.* Razumeti moramo, da ima lahko naš nadrejeni drugačno perspektivo in informacije, katerih mi nimamo. Lahko se zgodi, da bo šef dal projekt voditi drugemu zaposlenemu in ne nam, kljub temu da smo bili prepričani, da ga bomo dobili mi. To nas razjezi, imamo kup vprašanj in včasih neumestnih pripomb, zato je bolje, da malo počakamo in k šefu pristopimo potem, ko se umirimo. Tako lahko na lep, miren način ugotovimo, zakaj je tako, in se izognemo neprijetnemu soočenju ali celo sporu zaradi našega trenutnega stanja;
- *popusti in se prilagodi.* Kljub temu da si želimo določene spremembe na delovnem mestu za stalno, moramo biti sposobni popustiti in se prilagoditi, če se naš nadrejeni s tem ne strinja. Na primer, da želimo vsak torek in četrtek delati od doma in naš nadrejeni ni ravno navdušen. V takem primeru lahko predlagamo, da bi vsaj poskusili za en mesec, kako se obnese, in potem videli dalje. Ali pa za začetek vsaj en dan v tednu in bi potem po enem mesecu videli kako in kaj. Velikokrat se to obnese veliko bolje kot vztrajati pri nečem, v kar smo se zapičili in želimo doseči za vsako ceno.

5 Pogovor, ko smo v vlogi nadrejenega

Managerji oziroma vodje se obotavljajo, ko vedo, da morajo opraviti težke oziroma neprijetne pogovore, ker niso prepričani, kako pristopiti k svojim zaposlenim. Pogosto se bojijo, da pogovor ne bo šel dobro in da bodo zaposleni razburjeni. Ta skrb je seveda utemeljena. Nekateri zaposleni ne želijo, da bi jim povedali, da niso uspešni ali da delajo napake. Nočejo imeti občutka, da so v težavah (Novakovic, 2022). Kljub temu pa je naša dolžnost kot vodje, da ravno zato, ker imamo moč rešiti problem, le-tega izpostavimo in ga poskušamo rešiti. V bistvu nimamo le avtoritete, ampak tudi dolžnost obligacijo, da od zaposlenih zahtevamo odgovornost za njihovo delo.

Ko smo v vlogi managerja ali nadrejenega in moramo izpeljati težak pogovor s podrejenim, je zelo pomembno, da se na pogovor pripravimo. Najprej razmislimo o tem (Chartered Management Institute, 2022):

- kaj je namen pogovora oziroma zakaj moramo imeti pogovor,
- kaj pričakujemo od pogovora oziroma kaj upamo, da bomo dosegli?

Nadalje moramo biti prepričani, da poznamo vsa dejstva o situaciji. Preveriti moramo ustrezne dokumente, ki jih bomo potrebovali za razgovor in si natisniti kopije, ki jih moramo imeti s seboj. Preučiti moramo ključne podrobnosti in poznati ter razumeti pravice zaposlenih (Fair Work, 2022). Izredno pomembno je, da si vzamemo čas in poskušamo videti situacijo z vseh zornih kotov, se pravi tudi z zornega kota podrejenega sogovornika. Ne smemo delati nobenih dokončnih predpostavk in prehitrih zaključkov. Biti moramo sposobni preseči svoje lastno razmišljanje (Magarrey, 2021).

Težki pogovori so po svoji naravi stresni za obe strani in pogosto izzovejo zelo zapletena čustva. Daniel Goleman v svoji knjigi *Emotional Intelligence* pojasnjuje, da se čustveni odziv zgodi hitreje kot racionalna analiza situacije: del naših možganov, imenovan amigdala, ki je odgovoren za naša čustva, se aktivira veliko prej, preden začnemo uporabljati del možganov, ki so odgovorni za analitično razmišljanje. Z evolucijskega vidika je to mehanizem za preživetje, ki nam omogoča, da se hitro odzovemo na nevarnost. Z vidika produktivnih pogovorov pa to povzroči hitre in pogosto kontraproduktivne reakcije (Marlow, 2020). Težko je sicer ohraniti objektivni pogled na situacijo, ko se znajdemo v čustveno nabitem vzdušju, ampak dajanje zgleда mirnosti in gotovosti sigurnosti bo pripomoglo k umiritvi reakcije druge strani. Samozavest in samonadzor sta tukaj izrednega pomena. Z obvladovanjem lastnih čustev učinkovito spodbujamo tudi sogovornika, da stori isto (Chartered Management Institute, 2022).

Pomembno je, da smo v pogovoru pozitivni. Če imamo negativen pristop, je večja verjetnost, da se bodo zaposleni branili in prepirali. Na primer, ponuditi jim moramo primere pozitivnih stvari, ki jih lahko naredijo za izboljšanje. Ne smemo le povedati, kaj delajo narobe. Vsaka situacija je seveda drugačna. Dobro je, da se postavimo v njihovo kožo in vprašamo, kako želimo, da nam nekdo posreduje novice. Ne želimo, da bi se zaposleni počutili, kot da so v težavah in bodo tako izgubili motivacijo za svoje delo. Naj bo pogovor kot odprt dialog z dokazanimi dejstvi in podatki v podporo primeru. Pogovor vedno zaključimo v pozitivni luči (Novakovic, 2022).

Greenova (2018) poleg omenjenega navaja še štiri principe, ki pomagajo pri težkih pogovorih, ko smo v vlogi vodje:

- *bodimo jasni in odkriti*. Nekateri si govorijo, da so dobra oseba, ker se trudijo, da svoje sporočilo lepo zavijejo, tako da ne bo prizadelo čustev druge osebe, ampak v tem primeru ne delujejo na prijazen način, ampak superioren (Grosaru, 2019). Čeprav nas kot vodje zamika, da bi ublažili sporočilo, to ne gre. Biti moramo jasni in direktni, da ne bi naredili zaposlenemu medvedje usluge. Če ne bomo skomunicirali v celoti in razkrili situacije kot je, se ne bomo počutili dobro in nas bo vse skupaj še naprej frustriralo, zaposleni pa ne bo vedel, kaj sploh od njega pričakujemo. Vse to pa lahko vpliva na njegovo prihodnje delo, napredovanje, povšičo, ugled ali celo ohranitev službe. V bistvu zaposlenim dolgujemo neposrednost in poštenost;
- *pazimo na ton glasu*. Ton glasu je pomemben pri vsakem pogovoru, še posebej pa v težavnem. Ton pomaga zagotoviti dodaten poudarek, namen in čustva za besedami, ki jih izgovorimo, in lahko dramatično spremeni način poteka pogovora in prejetja sporočila (Landsman, 2016). Od tona našega glasu je odvisno, ali bo nekdo zapustil pogovor z mislijo »ni bilo lahko, ampak sem vesel, da sva se pogovorila« ali pa z mislijo »bilo je grozno, skoraj nevzdržno, najraje bi se nekam skrila.« Besede, ki jih izrekamo, so, kot smo že omenili, jasne in direktne, ampak ton je vseeno lahko prijazen in sočuten;
- *ne grajamo*. Ko gre kaj narobe, managerji mislijo, da morajo do zaposlenih pristopiti s trdo roko. Ampak v večini primerov to ni potrebno. Pogovoriti se moramo na miren način. Vprašamo zaposlenega, kaj se je zgodilo, zakaj in kako bi se temu lahko izognili v prihodnosti. Posamezniku moramo dati jasno vedeti, da mora nekaj popraviti pri svojem delu ali vedenju. Če opazimo, da se sam pri tem ne znajde, mu moramo pomagati pri spremembi. Kot vodja skupine moramo dati usmeritev, kako se lahko oseba dejansko izboljša (Williams, 2014). Seveda, če to ne zaleže in se problem še vedno ponavlja, se bomo morali pogovoriti na drugačen način;
- *zapišimo ključne točke pogovora*. Ne glede na to, kako izkušeni smo v pogovorih s podrejenimi, pri zelo težkih pogovorih se tudi mi lahko zmedemo. Določene teme pogovora so izredno zahtevne in neprijetne, prav tako pa pogovor z določenim tipom osebnosti. Zato je dobro, da imamo pred seboj zapisane ključne točke, o katerih se želimo pogovoriti z zaposlenim. To nam bo pomagalo ohraniti rdečo nit pogovora.

Izredno pomembno v pogovoru tako s podrejenim kot tudi s komerkoli drugim pa je, da sogovornika pazljivo poslušamo. Goldsmith in Reiter (2007) navajata, da je prva pomembna stvar poslušanja to, da razmislimo, preden odgovorimo. Če govorimo, ne moremo poslušati. Če želimo sogovornika resnično razumeti, ga moramo poslušati s spoštovanjem. To pa ni tako enostavno in zahteva trud. Govorimo o tako imenovanem aktivnem poslušanju, kjer se držimo naslednjih načel elementov:

- poslušamo;
- ne prekinjamo;
- ne dokončujemo sogovornikovih stavkov;
- ne uporabljamo fraz »to sem pa vedel«;
- prav tako se izogibamo besedam ne, ampak, vendarle;
- ne dovolimo, da nam misli uhajajo stran od teme pogovora;
- pozornost in pogled naj bosta usmerjena na sogovornika;
- postavljamo vprašanja, ki bodo sogovorniku dala vedeti, da ga poslušamo in razumemo;
- govornica telesa naj bo usklajena s tistim, kar govorimo;
- ne poskušajmo impresionirati sogovornika z raznimi humornimi vložki ali dokazovanjem, kako pametni smo.

Mogoče bi omenili še en pristop, ki ga lahko uporabimo, to je pripovedovanje zgodb. Pri sprostitvi napete situacije velikokrat pomaga, da povemo določeno zgodbo oziroma lastno izkušnjo. Managerji se sicer izogibajo govoriti o lastnih izkušnjah, sploh kadar se bojijo, da bi to vrglo slabo luč na njih in vplivalo na njihovo moč oziroma avtoriteto. V delu *The Blog* (2013) navajajo, da imajo zgodbe sposobnost povezovanja in da je pripovedovanje zgodb najlažja pot do srca.

6 Pogovor med sodelavcema

Pogovori s sodelavci o neprijetnih temah prav tako lahko povzročijo občutke nelagodja, kot jih doživljamo, ko se moramo pogovoriti z nadrejenim. Vendar je vseeno malo drugače. V teh razpravah nihče nima moči kaznovati drugega. Kot navaja Flaggova (2010), pa kljub temu da strah, da bi vas zmečkala »zgornja roka«, običajno ni težava, pogovor pogosto preraste v prepir. Odnosi s sodelavci znajo biti

zapleteni. Z njimi preživimo ogromno skupnega časa, ne moremo pa si izbrati, s kom bomo delali. Gre za nek profesionalni pritisk za vzdrževanje dobrih odnosov. Z njimi se večinoma ne moremo pogovarjati kot s prijatelji ali družinskimi člani in jim direktno povedati, kaj si mislimo. Kljub temu pa imajo velik vpliv na kvaliteto našega življenja na delovnem mestu in naše delo. Poleg tega se na delovnem mestu srečujemo še s številnimi internimi akti, ki nas omejujejo. Tako velikokrat oklevamo, ali bi sploh sprožili pogovor s sodelavcem na določeno temo ali raje ne (Green, 2018).

Kljub temu da bi bil pogovor s sodelavcem lahko popolnoma lahkoten in bi na miren način razrešil problem, ki je nastal, se velikokrat znajdemo v napetih in neprijetnih situacijah, ki jih povzročamo z lastnimi napakami napakami. Goldsmith in Reiter (2007) navajata številne napake, ki jih delamo v odnosu do drugih. Te napake so velikokrat krive tudi za to, da pogovor izpade težaven. Napake, ki jih navajata Goldsmith in Reiter (2007), so naslednje:

- *želja/potreba po zmagi*. Potreba po tem, da smo zmagovalec pogovora za vsako ceno in v vsaki situaciji, ne glede na to, ali je to za razrešitev problema sploh relevantno ali ne;
- *dodajanje*. Občutek, da moramo vedno dodati še nekaj z naše strani, čeprav absolutno ni potrebno;
- *obsojanje*. Potreba po tem, da sodimo druge in vsiljujemo svoje standarde;
- *dajanje destruktivnih komentarjev*. Nekateri mislijo, da jih sarkazem in ostrina delata ostre in duhovite;
- *neprestana uporaba besed ne, ampak, vendarle*. Prepogosta uporaba omenjenih besed se občuti tako, kot bi rekli »Jaz imam prav, ti ne«;
- *izkazovanje, kako smo pametni*. Potreba po tem, da pokažemo sogovorniku, da smo pametnejši, kot si on misli;
- *govorjenje z jezo*. Uporaba emocionalno obarvanih opazk. Prepuščanje se čustvenem nihanju;
- *negativnost*. Potreba po izražanju negativnih misli. »Naj razložim, zakaj to ne bo delovalo«, čeprav nas po tem nihče ne sprašuje;
- *zadrževanje informacij*. Zadrževanje informacij, da bi s tem ohranili prednost pred sodelavci;

- *nesposobnost pohvaliti*. Nesposobnost pohvaliti kolego, ki je veliko prispeval k timskeemu delu in doseženim ciljem;
- *pripisovanje zaslug*. Vsakemu uspehu sogovornika bi radi pripisali svoje zasluge;
- *opravičevanje*. Stalno iskanje opravičil za naše ponavljajoče se neustrezno ravnanje;
- *oklepanje preteklosti*. Potreba po odvrčanju krivde stran od nas na ljudi in dogodke iz preteklosti;
- *favoriziranje*. Nesposobnost, da opazimo, da ravnamo z določenimi posamezniki drugače;
- *nesposobnost izražanja obžalovanja*. Za svoja dejanja moramo prevzeti odgovornost in v primeru, da spoznamo, da smo ravnali napačno, moramo to tudi priznati. Zavedati se moramo, kako naša ravnanja in besede vplivajo na druge, in se po potrebi znati tudi opravičiti;
- *ne poslušanje*. To je v bistvu pasivno-agresivna oblika izražanja nespoštovanja;
- *nesposobnost pokazati hvaležnost*. Predstavlja osnovno obliko slabih manir posameznika;
- *kaznovanje sogovornika*. Napadanje sogovornika zaradi slabih novic ne glede na to, da nam želi samo pomagati;
- *znanšanje krivde na druge*. Krivimo vse druge, samo sami nismo nikoli za nič krivi.

Velikokrat sicer slišimo, da se mora pri pogovoru vodja postaviti v kožo podrejenega, vendar to velja za vsak pogovor. Tudi ko se pogovarjamo s sodelavcem, moramo poskusiti pogledati na problem ali nastalo situacijo z njegovega zornega kota. Tudi če ste strokovnjak na nekem področju, zadržite to zase in pogledajte na situacijo z drugega zornega kota. Postavite se v kožo sodelavca. Poskusite ugotoviti, kje ste vi ali vaš sodelavec naredili kaj narobe. Ne takoj obsojati, vedno moramo dopustiti možnost, da smo morda mi naredili napako (Rahman, 2014).

Pri pogovoru s sodelavcem Greenova (2018) opozarja še na ton glasu. Ne glede na to, da tokratno sporočilo ne bo pozitivno, ne smemo spreminjati tona glasu. Ravnati in vesti se moramo kot vedno. Pomembno je tudi, da nastali problem razrešimo čimprej, preden zadeva eskalira in se v pogovor zaplete še nadrejeni. Vsak si želi, da pristopimo direktno k njemu, če zaznamo nastali problem, in ne vpletamo po nepotrebnem še nadrejenega. Kmalu za tem, ko smo se znašli v neprijetni situaciji ali smo imeli težaven pogovor s sodelavcem, poskušamo najti priložnost za normalen pogovor o kaki drugi stvari. Tako bomo čim hitreje povrnili prvotno

dinamiko sodelovanja. Seveda pa se moramo zavedati, da je včasih bolje, da ne rečemo ničesar. Delo z drugimi ljudmi pomeni, da bomo vedno obkroženi z navadami drugih, čeprav so te za nas moteče. Dobro razmislimo, preden spregovorimo o določeni zadevi, in se vprašamo, ali je res potrebno, da to izpostavimo.

Zaključek

Na delovnem mestu se neprestano srečujemo z nepredvidljivimi situacijami, zaradi katerih nam velikokrat zavre kri. Bodisi da smo delali celo noč na projektu, ker sodelavec ni opravil svojega dela, bodisi nam je šef naložil nerazumno kratke roke dokončanja. V vsakem primeru se bomo pogovorili z enim ali drugim in vemo, da ti pogovori ne bodo prijetni. Obstajajo pa seveda še hujše stvari, o katerih se moramo pogovoriti, bodisi posredovati slabe novice ali negativne povratne informacije, zahtevati na primer povišico ali več odgovornosti, opravičiti se za napako, ki nas je stala dodatne stroške in drugo. V teh primerih pričakujemo, da bo pogovor še posebej težaven oziroma težak. Ko pričakujemo ali vodimo težke pogovore, pa se pogosto sprožijo naša čustva. Že sama misel na konflikt in soočenje lahko povzroči tesnobo. Bojimo se, da bomo razburili svojega šefa ali razočarali svojega sodelavca. Težki pogovori okrepijo našo čustvenost, ker jih naš um dojema kot grožnjo. Skrbi nas, da nas sodelavec ne bo več maral ali da bomo izgubili položaj ali celo službo, to pa povzroča resnično bolečino. Kljub temu pa so pogovori v večini primerov neizogibni in jih moramo izpeljati.

Ne glede na to, s kom se pogovarjamo, imajo vsi pogovori določene skupne elemente, kot tudi specifične glede na položaj posameznika. Poleg tega pa na potek pogovora oziroma na komunikacijo kot tako vpliva tudi osebnost posameznikov, vpletenih v pogovor.

Kljub temu da so določeni pogovori neizogibni, pa včasih naletimo na situacijo, ko je bolje, da ne rečemo ničesar oziroma pogovora ne izpeljemo. Zgodi se, da enostavno ni pravi čas za pogovor. Bodisi da ima podrejeni trenutno preveč obveznosti in je že tako na tesnem s časom in lovi roke ali pa nam je ravno pred kratkim omenil, da mu je težko, da preživlja določeno družinsko ali osebnostno krizo. Tako je včasih bolje, da ga ne obremenjujemo še z dodatnim, če res ni nujno potrebno. Prav tako je bolje pogovor preložiti, če se kot vodja ukvarjamo z večjimi problemi in se ne bi mogli dovolj posvetiti pogovoru s podrejenim.

Literatura

- Aaron, G. (2019). The effects of personality and emotions on workplace communication. Pridobljeno 8. 4. 2022 na <https://www.ckju.net/en/dossier/effects-personality-and-emotions-workplace-communication>
- Acas (2014). Challenging conversations and how to manage them. Pridobljeno 9. 4. 2022 na <https://www.acas.org.uk/sites/default/files/2021-04/challenging-conversations-and-how-to-manage-them.pdf>
- Chartered Management Institute (2022). Handling Difficult Conversations Checklist 274. Pridobljeno 7. 4. 2022 na https://www.managers.org.uk/wp-content/uploads/2020/03/CHK-274-Handling_difficult_conversations.pdf
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI) manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Detert, J. R. (2021). Words and Phrases to Avoid in a Difficult Conversation. Pridobljeno 11. 4. 2022 na <https://hbr.org/2021/06/words-and-phrases-to-avoid-in-a-difficult-conversation>
- Exploring your Mind (2015). 8 Communication Personality Types. Pridobljeno 9. 4. 2022 na <https://exploringyourmind.com/8-communication-personality-types/>
- Fair Work (2022). Manager's guide to difficult conversations in the workplace. Pridobljeno 7. 4. 2022 na <https://www.fairwork.gov.au/sites/default/files/migration/712/managers-guide-to-difficult-conversations-in-the-workplace.pdf>
- Flagg, D. (2010). *Surviving Dreaded Conversations: Talk Through Any Difficult Situation at Work*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Glaveski, S. (2017). Kill Your Ego. Pridobljeno 11. 4. 2022 na <https://medium.com/steveglaveski/kill-your-ego-2bc18fb11eca>
- Goldsmith, M., & Reiter, M. (2007). *What Got You Here Won't Get You There. How Successful People Become Even More Successful*. New York: Hachette Books.
- Green, A. (2018). *Ask a Manager: How to Navigate Clueless Colleagues, Lunch-Stealing Bosses, and the Rest of Your Life at Work*. New York: Ballantine Books.
- Grosaru, L. (2019). Why Sugar-Coated Communication is Bad for You... And For Everyone Else. Pridobljeno 11. 4. 2022 na <https://psychologycorner.com/why-sugar-coated-communication-is-bad-for-you-and-for-everyone-else/>
- Landsman, I. (2016). Understanding "Tone" & Its Impact On Conversations. Pridobljeno 11. 4. 2022 na <https://www.helpspot.com/blog/toner-impact-on-conversations>
- Lebow, H. I. (2021). What Is Rumination and How Can I Stop These Repeating Thoughts? Pridobljeno 11. 4. 2022 na <https://psychcentral.com/anxiety/rumination-replay-conversations-in-my-head>
- LePine, J., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326–336. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.2.326>
- Marlow (2020). Difficult conversations: How to control your emotions. Pridobljeno 11. 4. 2022 na <https://getmarlow.com/article/keeping-emotional-conversations-productive--1591915329950x806302991130296300>
- Marsh, E. (2019). Personality and communication styles: do we ever really hear each other? Pridobljeno 8. 4. 2022 na <https://www.t-three.com/thinking-space/blog/personality-and-communication-styles>
- Magarrey, P. (2021). The ultimate guide to having difficult conversations with employees. Pridobljeno 11. 4. 2022 na <https://hypercontext.com/blog/management-skills/guide-to-having-difficult-conversations-with-employees>
- Musek, J. (2011). *Psihologija življenja*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Novakovic, A. (2022). Difficult conversations with employees: 9 crucial rules to remember. Pridobljeno 11. 4. 2022 na <https://www.insperity.com/blog/difficult-conversations-with-employees/>
- Rahman, A. (2014). Just for a moment put yourself in your employee's shoes. Pridobljeno 15. 4. 2022

na <https://www.linkedin.com/pulse/20140617135915-268232969-just-for-a-moment-put-yourself-in-your-employee-s-shoes>

The Blog (2013). Telling Stories in Conversation. Pridobljeno 12. 4. 2022 na

<https://www.improveyoursocialskills.com/storytelling-in-conversation>

Williams, M. (2014). 3 Effective Ways To Reprimand Employees Without Causing Conflict.

Pridobljeno 12. 4. 2022 na <https://www.mtdtraining.com/blog/3-effective-ways-reprimand-employees-without-causing-conflict.htm>