

## ALI JE MOGOČE SPREMINJATI LJUDI... NE DA BI ZAČELI TRETJE SVETOVNE VOJNE?

**Povzetek.** *Preučevanje vedenja posameznikov, skupin in organizacij, vse bolj priteguje pozornost tudi strokovnjakov-praktikov odnosov z javnostmi. Ti se zavedajo, da si morajo marsikaj o tem "sposoditi" pri drugih profesijah in disciplinah, vendar so si edini, da bodo svoje osrednje poslanstvo, strateško upravljanje odnosov in komunikacij med organizacijami in javnostmi, le težko uresničili, brez razumevanja številnih vzgibov, mehanizmov in potreb, ki vplivajo na vedenje, ravnanje ali odločitve ljudi. Mnenja o tem kako in če sploh, je mogoče spreminjati vedenje posameznikov, so si deljena in praviloma odražajo stališče stroke iz katere avtor izhaja. Laično bi lahko dejali, da vedenja drugih sicer ni mogoče spreminjati, če si ta tega pač ne želi ali noče! Vendar pa je mogoče na spremembe vedenja vplivati, saj nas enačbe vedenja učijo, da le to ni odvisno izključno od tistega znotraj posameznika, njegove osebnosti, ampak tudi od ciljev, motivacije, vzgibov, okolja in situacije. Za prepričevanje posameznika o smotnosti in koristnosti sprememb vedenja je tu več prostora za delovanje, ki pa terja čas in usposobljenost prepričevalca.*

**Ključne besede:** *Psihologija, vedenje, prepričevanje, vplivanje, odnosi z javnostmi, upravljanje sprememb*

Vedenje najpogosteje definiramo kot vsa fizična dejanja in reakcije, preko katerih vzpostavljamo razmerja z drugimi ljudmi in okoljem okoli nas (Molden 1996, 236). Še "huje", vedenje bi še bolj široko lahko opredelili kot vse tisto, kar organizem počne (Hardy, Heyes 1994). S preučevanjem vedenja se ukvarja psihologija in to je tudi edino kar imajo različni psihologi skupnega – da se ukvarjajo z vedenjem! Uvodna opredelitev vedenja namreč, razlaga sama po sebi, zakaj ni pravzaprav nihče kot posameznik, ekspert v celotni psihologiji: preveč je vsega povezanega z vedenjem ljudi, da bi lahko vse to razumel en sam posameznik. Zato se bomo v nadaljevanju lahko zgolj "sprehodili" skozi večno temo, kako razumeti vedenje, kaj nanj vpliva in kako, ali če ga sploh lahko spreminjamo? Ta dilema namreč v zadnjem času izziva velikanski interes tudi med strokovnjaki za odnose z

\* Brane Gruban, ABC (Accredited Business Communicator), predsednik družbe Pristop Communications, Ljubljana.

javnostmi, kjer je psihologija dobila mesto, ki si ga glede na poslanstvo odnosov z javnostmi (strateško upravljanje odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi!) nedvomno tudi zasluži.

*Psihologija* torej preučuje, zakaj se ljudje vedejo tako kot se vedejo, v kaj verjamejo. *Socialna psihologija* raziskuje vplive, ki jih imajo določeni ljudje, na prepričanja in vedenja drugih. *Odnosi z javnostmi* si prizadevajo doseči vpliv na tisto, kar ljudje verjamejo in počnejo. Če bi vse to res bilo tako enostavno in meje tako jasno zarisane...

Pred časom je mnoge poznavalce odnosov z javnostmi namreč presenetila še ena v vrsti, včasih sicer bolj ali manj posrečenih definicij stroke odnosov z javnostmi. Dr. Jon White, ki velja za eno največjih avtoritet med praktiki odnosov z javnostmi, je nadvse provokativno zapisal, da so "*odnosi z javnostmi psihologija inter in intra skupinskih odnosov in razmerij*". Po Whitu so torej odnosi z javnostmi veja aplikativne psihologije in se izvajajo v imenu pridobitniških, vladnih, nevladnih in neprofitnih organizacij ter posameznikov, z namenom pomagati pri uresničevanju njihovih ciljev. Tudi nadaljevanje White-ove novejšje definicije stroke izziva: odnosi z javnostmi so praksa, ki uporablja strateško upravljane komunikacije z namenom, da te *vplivajo na spremembe v vedenju!* Iz tega, sicer večšče zapisanega kratkega besedila, se porajajo številna vprašanja in ponujajo mnoge nadaljnje interpretacije. V prvi vrsti lahko dojamemo različnost vedenjskih sprememb že na ravni delitve na posameznika, skupine in organizacije, saj spremembe vedenja le teh, pokrivajo številne discipline in stroke- od psihologije, socialne psihologije, neuropsihologije, strokovnjakov za organizacijska vedenjskega področja, političnih ved, psihiatrije, antropologije do managementa, itd.

## Razumevanje in predvidevanje vedenja posameznika

Poskus globlje presvetliti vplive na vedenje posameznikov, neizogibno odraža zorni kot avtorja in domicilno stroko s pomočjo katere želimo preučevati vedenje. O temi obstoja tudi na tisoče nadvse resnih knjig in učbenikov, študij, v zadnjem času pa vse bolj tudi zelo amaterskih in zato tudi nevarnih "kuharskih" priročnikov s področja popularne psihologije. Slednje sicer ne bi smelo biti razlog, da ne bi preučevali tudi nekatera "mejna področja", ki jih tradicionalisti prezirljivo zavračajo, npr. evolutivno psihologijo in nevrolingvistično programiranje. Na področju svetovalskih pristopov v psihologiji in psihiatriji ta spoznanja dopolnjujejo uveljavljeno *humanistično šolo*, ki temelji na naravnosti na posameznika in jo je razvil Carl Rogers (1952-1976). Nanjo so gotovo navezani "*gestaltiki*", avtorji kot je Perls (1969), novejša *intervencijska teorija šestih kategorij* (Heron 1990), *eksistenčno svetovanje* Van Durzen Smitha. Iz psihiatrije bi veljalo omeniti še *psihodinamični pristop*, ki je utemeljen na Freudu in nekaterih njegovih naslednikih (Hall 1954) ter znano *transakcijsko teorijo* Erica Berna iz l. 1972. Površen pregled ne bi bil popoln brez "*behavioristov*", pragmatično usmerjenih v identificiranje vzorcev obnašanja in vedenja, ki niso učinkoviti ali zaželeni. Na ta način raziskujejo tudi programe in načine spreminjanja vzorcev določenega vedenja. Za to šolo bi lahko

dejali, da je v svojem bistvu nasprotje prej omenjenemu psihodinamičnemu pristopu. Preglednico bi kazalo dopolniti tudi s ti. *kognitivnim pristopom*, ki pravi, da način razmišljanja o sebi, vpliva ne le na naše lastno delovanje, temveč tudi na naša čustva. Svetovalci, ki se ukvarjajo s tem pristopom, zavestno izzivajo in dražijo nelogična in neracionalna razmišljanja posameznika.

Prav gotovo gre za neizčrpen seznam šol mišljenja, paradigem in disciplin z zelo različnih področij, ki je znan le majhnemu številu praktikov odnosov z javnostmi in ga utegnejo prej zмести kot prepričati, da je za preučevanje lastne stroke, več kot zgolj zaželeno vsaj površno poznavanje mnogih od omenjenih področij. Zato se bomo v nadaljevanju osredotočili predvsem na razmišljanja aplikativne vede organizacijskega vedenja (*angl. Applied Behavioral Science*), čeprav tudi na področju organizacijskega vedenja zasledimo "klasiciste" in neoklasiciste- sem sodi tudi ti. znanstveni management, šola mišljenja o človeških odnosih (*angl. Human Relations School*) in pristaše sistemske teorije (Bennet 1997).

### Kaj od vsega tega je lahko zanimivo za profesijo odnosov z javnostmi?

Če ste se sploh prebili skozi ta pragozd imen, šol mišljenja in paradig, se gotovo sprašujete o nekaterih, povsem pragmatičnih stvareh: kako razumeti zakaj se ljudje vedejo tako kot se? Kaj motivira in "premika" ljudi? Kaj povzroča določen tip vedenja in kje so vzroki zanj? Kakšno vlogo imajo v vsem tem komunikacije? Odgovori na ta vprašanja, ki se nanašajo na razumevanje vedenja, so nujna osnova tudi za naslednji korak: za napovedovanje kako in če sploh lahko, recimo na osnovi razumevanja vzorcev vedenja iz preteklosti, sklepamo in predvidevamo o bodočem vedenju posameznika. Za strokovnjaka odnosov z javnostmi, je obvladovanje teh dveh prvih pasivnih faz (ni namreč potrebna vključenost oseb, ki jih preučujemo!) izjemno pomembno, saj lahko na tej osnovi gradi preiščevanje podobno tistemu, ki velja za vsako managersko funkcijo: kako usmerjati, spreminjati in nadzorovati vedenje? Na tej občutljivi točki se pogosto odpre vprašanje, ali recimo *nadzorovanje vedenja* res že ne pomeni, da lahko pogojno govorimo o manipulaciji? Če manipulacija pomeni, da bomo morali uporabiti taktike in prijeme za poštene in medsebojno skupno dogovorjene ter koristne namene, potem je takšna "manipulacija" pač lahko tudi "upravičeno" sredstvo za dosego cilja; lahko bi dejali, da gre pravzaprav bolj za vplivanje na vedenje drugih, pri katerem so tako managerji nasploh, kot tudi strokovnjaki za odnose z javnostmi, zavezani visokim etičnim in profesionalnim standardom. Recimo resnici, popolni informaciji, dialogu in spoštovanju interesa druge strani, njeni vsaj deloma prosti izbiri. Na tej točki je torej tudi sploh mogoče začeti razlikovati prepričevanje in vplivanje na vedenje drugih od vsiljevanja, ukazovanja in prisile. Dejstvo je, da kritikov tovrstne "manipulacije" nikoli ne bo zmanjkalo, saj so mnogi mnenja, da gre za nemoralno početje, ki je (pre)pogosto le v interesu, tistega, ki vpliva in prepričuje. Makijavelistične dimenzije (Perloff 1993), kjer je opaziti prikrivanje namenov tistega, ki vpliva in prepričuje, so v sodobni družbi dosegle raven družbene norme, ki se ji uprejo le redki. Toda na drugi strani ne zmanjka tudi nasprot-

nikov, ki menijo, da je hipokrizija v tem primeru povsem odveč. Vse komunikacije imajo v svojem bistvu namreč določeno intenco, namen. Izbira je...vaša.

## Enačba človekovega vedenja

Preučevanje motivacije in vedenja posameznikov je večno iskanje odgovorov na vprašanje o človekovi naravi. V zadnjem času v managerski vedi, še dodatno pridobiva na teži, saj študije kažejo, da se danes poslovne strategije, zares uspešno uresničujejo v zelo majhnem številu. Razlogi za to so predvsem vse večja kompleksnost izzivov iz okolja, vse večja hitrost in nepredvidljivost sprememb, ki narekujejo organizacijam, da se vse bolj ukvarjajo z vprašanji, kako se kar najhitreje spreminjati in učiti, namesto izgubljeni dragocen čas v zelo natančnem strateškem planiranju in upravljanju, ki sta karakterizirala 70 in 80 leta stoletja, ki se poslavja. Pogoj za hitre adaptacije na izzive iz okolja, je sprememba ljudi, sprememba kritične mase (vedenja) posameznikov v organizacijah in predvsem spreminjanje ključnih kadrov, vodij in managerjev.

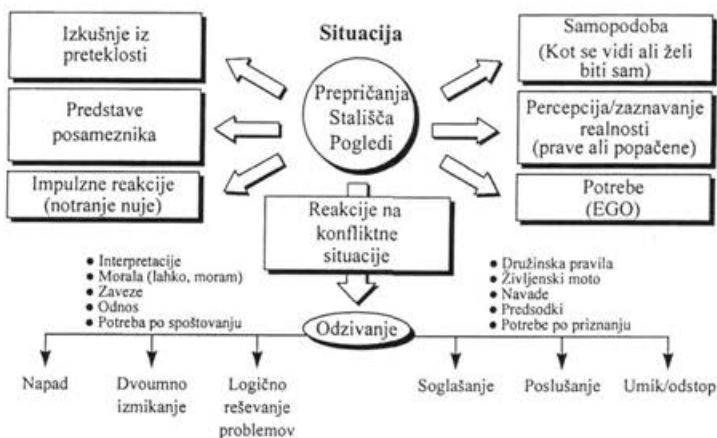
Psiholog Kurt Levin (Hersey, Blanchard, Johnson 1996) je pred leti postavil temeljno enačbo človekovega vedenja, ki ji pravzaprav še danes ni kaj očitati:

$$V = f(O, S)$$

kjer V predstavlja vedenje posameznika,  $f$  pomeni, da gre za funkcijo ali "povzročeno z", O pomeni osebo in S situacijo. Levinova enačba pove, da je vedenje odvisno tako od tistega, kar je v posamezniku, kot tudi tistega, kar je izven njega. Tisto, kar je v posamezniku, so na eni strani vzgibi, *motivi ali potrebe*, ki se izkazujejo v drži in odnosu posameznika, v tem kako čuti in doživlja stvari. Na drugi strani pa je ta človekova notranjost izražena tudi v njeni ali njegovi osebnosti, v namenih, kako bo posameznik deloval! O in V nista neodvisni spremenljivki, ampak sta medsebojno soodvisni. Na ljudi torej vplivajo situacije in okoliščine v katerih se znajdejo, in obratno: ljudje vplivajo na situacije.

(Slika 1):

### Dejavniki vpliva na vedenje posameznikov



Vedenje je pogojeno s cilji. Premika nas želja doseči rezultat, cilj, ki pa ni vedno jasno kristaliziran v naši zavesti. Velikokrat se cilja niti ne zavedamo. Vendar, dodali bi lahko še tudi to, da človek ne ravna vedno "ekonomsko", v svojem najboljšem interesu, da pogosto ravna iracionalno. Ta spoznanja, posebej tista v podzavesti, ki jih je najprej preučeval Freud, so nadvse pomembna za razumevanje vedenjskih sprememb pri ljudeh. Med uglednimi imeni, ki si zaslužijo omembo, je tudi ameriški psiholog Norman Maier, ki je zgornje razmišljanje strnil v prav tako pomembno enačbo:

$$S \Leftrightarrow O \Leftrightarrow V \Leftrightarrow A$$

kjer S pomeni situacijo, O osebo in V vedenje, medtem ko A opredeljuje aktivnost ali rezultat (dosežek). Po Maierju lahko rečemo torej, da za razumevanje vedenja moramo opisati tako situacijo, kot osebo samo. Razmerje med situacijo in vedenjem posledično določa vedenje. Rezultat te interakcije med osebo in situacijo sicer v psihologiji imenujejo *percepcija*. Vedenje posameznika povzroča spremembe, ki vplivajo tako na njegov svet, kot na druge ljudi okoli njega. Motivi, notranji človekovi vzgibi, so pri tem procesu "zakaj" vsakega človekovega vedenja. Zbujajo, opredeljujejo in usmerjajo vedenje posameznika in posledično dejanj in akcij. Za popolno razumevanje procesa vedenjskih sprememb, moramo vpeljati še cilje. So "nagrada" in spodbuda, h kateri so usmerjeni motivi posameznika.

Z motivi, cilji in potrebami, opredeljujemo vedenje, ki vodi k izzidom. Oboženi s temi spoznanji, bomo lažje razumeli ali in kako prihaja do vedenjskih sprememb pri ljudeh, do spremembe stališč, mnenj in odnosov. Če bi laično dejali, da nekoga ni mogoče spreminjati, če si tega sam ne želi ali tega ne dovoli, pa smo iz temeljnih enačb vedenja spoznali, da je mogoče z "upravljanjem" ciljev, situacij in motivov, *vplivati na spremembo vedenja!* Tehnikam prepričevanja in vplivanja tudi strokovnjaki za odnose z javnostmi, v zadnjem času upravičeno posvečajo več pozornosti, čeprav se tudi tu pojavljajo številni kritiki, ki trdijo, da strokovnjaki za odnose z javnostmi kot svojevrstni alkemiki, delujejo izključno v interesu tistega, ki jim "služijo". A to je že del druge zgodbe, tiste o profesionalni etiki.

Človeka lahko potegnete iz kamene dobe, kamene dobe iz človeka pač ne?

Ljudje so kompleksna in zapletena bitja in 15 milijonov genov slehernega posameznika določa njihovo večplastnost. Človeška narava in osebnost sta težko pojasniva, dejali pa smo, da tudi ne delujejo vedno v svojem najboljšem interesu. Zato je "prerokovanje" njihovega vedenja včasih podobno čaranju iz kristalne krogle.

Med strokovnjaki posebno pozornost vzbuja vprašanje v kolikšni meri pretekla dejanja posameznikov, lahko napovedujejo njihovo obnašanje in vedenje tudi v prihodnosti. Tako recimo zagovorniki evolutivne psihologije, ki je nekakšna moderna inačica darvinizma (Pinker 1997), trdijo, da so mnoge misli in čustva ljudi, dobesedno "programirana" v našo psiho še iz časov *homo sapiens*, izpred 200 in

več tisoč let! Čeprav so vsa živa bitja po mnenju evolutivnih psihologov, kot posamezniki, specifična genetska kombinacija, pa s sabo nosijo tudi "staro prtljago", značilnosti *homo sapiensa*, torej. Kot kaže, človeka torej lahko potegnemo iz kamene dobe, le kamene dobe iz njega ne! Na ta način evolutivni psihologi pojasnjujejo številne skupne vedenjske značilnosti ljudi, ki so za področje upravljanja organizacijskih sprememb in odnosov, še posebej zanimiva (Nicholson 1998): čustva so vedno pred razumom in se jih ne da potisniti, ljudje se spremembam upiramo, se izogibajo tveganjem, razen kadar so res ogroženi, razvrščamo druge v "golobnjake" po izgledu in dejanjih in ne po njihovih realnih razsežnostih (toda, katere sploh so te?). Med zanimive ugotovitve sodijo tudi tiste, da ljudje potrebujejo opravljanje in se govoric ne da izkoreniniti, da pa smo programirani tudi za prijateljstvo, zelo dovzetni na status, težko dojemamo organizacije večje od 150 ljudi, iščemo nadvlado ali vsaj varnost v hierarhični ureditvi. Evolutivni psihologi nadalje opozarjajo, da je tako popularna matrična organiziranost podjetij in projektov inherentno nestabilna in dvojna lojalnost za večino ljudi nesprejemljiva, posebej privlačna pa je trditev, da ljudje kot voditelji delujejo na zelo različne načine ali pa sploh ne! Na ta način je mogoče razumeti, zakaj recimo v organizacijskem okolju, že tisočletja neuspešno poskušamo odpraviti hierarhično ureditev, notranja politiziranja ali rivaliteto med oddelki. Vsak praktik odnosov z javnostmi, ki se recimo ukvarja z notranjim komuniciranjem ali upravljanjem organizacijske kulture, bo v naštetem zlahka identificiral dileme s katerimi se sooča praktično sleherni dan v odnosih med ljudmi, pri gradnji ali razvoju timov in timskega dela ali pri odpravljanju ovir, ki jih zakoreninjene vrednote ali kultura, povzročata prepotrebemu učenju in spremembam.

### Vplivanje in prepričevanje omogočata novo vedenje?

Tudi tisti, ki sicer ne pritrjujejo evolutivni psihologiji, vseeno priznavajo, da nekatere "podedovane" značilnosti vplivajo na vedenje ljudi. Pomembnejše pa se jim zdi vprašanje, kaj poleg genetskih karakteristik posameznikov, še determinira njihovo vedenje, koliko se je možno naučiti na novo ali prevzeti novega v svoje vedenje, ter predvsem kakšne implikacije ima vse naštetu na razvoj človeških odnosov, razmerij. Za strokovnjake s področja odnosov z javnostmi, je še posebej zanimivo spoznanje, da je pglavitni vir sprememb vedenja posameznika, prej v okolju kot v posamezniku samem. Čeprav že omenjenega "genetskega nasledstva" pri opredeljevanju vedenja posameznikov, timov in organizacij, ne kaže ne podcenjevati in ne izključevati, pa nastaja občutek, da marsičesa le ni mogoče pojasnjevati s psihoanalizo ali fiziološko osnovo človeškega vedenja. Spoznanje, da na ljudi vplivajo dogodki vse od zgodnjega otroštva dalje, dopolnjuje dejstvo, da je marsikaj mogoče pojasniti tudi s procesi učenja. Okolje torej, ima velikanski vpliv na spremembe vedenja posameznikov (Skaner 1974). Spreminjanje vedenja (ali z drugo besedo učenje!) je mogoče "programirati" z utrjevanjem (nagrade, kazni), dosegati s posnemanjem (opazovanjem vedenja drugih) ali pa je vse bolj povzročeno tudi s procesi socializacije. Teorijam planiranega vedenja se pridružujejo tudi

procesu vplivanja in prepričevanja, na organizacijskem nivoju pa številni modeli strateškega, sistemskega in načrtnega obvladovanja sprememb, ki vključujejo mnoga našeta spoznanja pomembna za razumevanje vedenja posameznikov: percepcije, vpliv preteklih izkušenj, zmožnosti učenja, vzgibi in motivacijski mehanizmi, kognitivni procesi oz. načini interpretacije informacij, uporaba jezika za komuniciranje misli, osebnost, družbeni in socialni vplivi (npr. odobravanje ali zavračanje s strani kolegov, prijateljstvo, nacionalne ali lokalne vrednote, kultura in običaji, ipd.).

Toda časi so se spremenili in ukazovanje ali vsiljevanje utemeljeno na poziji moči ali hierarhiji, odpoveduje. Ljudje, zlasti mladi ti. generacije X, so zgled, kako se zavračajo tradicionalni, avtoritarni pristopi k prepričevanju. Ljudem preprosto ni več dovolj povedati "Kaj morajo storiti", sprašujejo se in terjajo odgovor na "Zakaj naj bi to storil?". Če jim želite ponuditi odgovor na slednje, jih morate...preprič(ev)ati! Prepričevanje pa je še vedno preobremenjeno s stereotipi iz preteklosti, da je uporabno le pri sklepanju poslov, pogajanjih ali za manipulacijo!? Ne razumemo ga še kot stalen proces in ne enkratna dejanja, kot proces stalnega prilagajanja in učenja. Prepričevanje dejansko pomeni "premik" ljudi na določeno novo pozicijo, utegne pomeni tudi spremembo njihovih stališč, mnenja in vedenja, vendar ne na silo! Vključuje natančno pripravo, zbiranje argumentov, predstavitev jasnih dokazov ter iskanje ustrezne čustvene uskladitve s tistim, ki ga prepričujemo. Je zahtevno in terja precej časa, vendar se vse pogosteje izkazuje kot edina zamenjava za ukazovanje in prisilo. Garancij, da boste uspeli, tudi v primeru, ko menite, da imate vse argumente na vaši strani, ni. Vsak strokovnjak za odnose z javnostmi se bo ob vsem poznavanju in raziskovanju nasprotne strani, moral vrhunsko usposobiti še za učinkovito prepričevanje z zagotavljanjem štirih (Conger 1998) pogojev:

- 1- zagotavljanje kredibilnosti prepričevalca (ugled, sloves, reputacija)
- 2- določanje skupnega ozadja (skladnost ciljev prepričevalca s cilji prepričevanih)
- 3- zagotavljanje ustreznih dokazov (uporaba jezika, vizualizacij, argumentov, itd.)
- 4- čustvena empatija in povezanost s prepričevanimi

Vse štiri "tehnike" so znane že od Aristotela naprej, vendar se tudi danes ne zgodijo, kar same po sebi. Terjajo čas, vajo, skrbno operacionalizacijo in ...vso strast, ki jo premorete. Sicer nikogar ne boste prepričali. In nikogar spremenili. In za to danes gre, mar ne? Spremeniti se, sicer nam preti usoda še enih, nekoč živih bitij na planetu, dinozavrov. Izumrtje. Spreminjanje ni obvezno! Izbira je tudi vaša. Italijanski filozof Niccolò Machiavelli je dejal, da je sreča polovica tistega, kar dosežemo v življenju. Drugo polovico življenje velikodušno pušča...nam. Da spremenimo sebe in šele nato vplivamo na druge. Ker drugih ne moremo spremeniti?

## LITERATURA

- Daniel Molden. 1996. *Managing with the power of NLP*  
 Malcom Hardy & Steve Heyes. 1994. *Beginning Psychology*  
 Roger Bennet. 1997. *Organizational Behaviour*, 3rd edition

Richard Perloff. 1993. *The Dynamics of Persuasion*

Paul Hersey, Kenneth Blanchard, Dewey Johnson. 1996. *Management and Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 7 th edition

Nigel Nicholson: How hardwired is human behavior?, *Harvard Business review*, july-august 1998

Eugene Mc Kenna. 1997. *Business Psychology and Organizational Behavior*, Psychology Press

Steven Pinker. 1997. *How the mind works*, Norton

Jay Conger: The necessary Art of Persuasion, *Harvard Business Review*, may-june 1998

100