

4. Oblici komuniciranja (2):

- *usmeno (verbalno) komuniciranje: umjeće slušanja; umjeće govorenja* -

Komunikacija među ljudima najčešće podrazumijeva verbalnu, govornu komunikaciju – čije su dvije sastavne strane **govorenje** i **slušanje**. Međutim, u ljudskoj komunikaciji velik značaj ima i **neverbalna komunikacija**.

Govoriti većina ljudi nauči još u ranom djetinjstvu, te se kasnije podrazumijeva da svi znaju govoriti. Kod nas je u školovanju općenito vrlo malo pažnje posvećuje sistematičnom razvijanju vještine verbalnog komuniciranja – govorenja, a još manje slušanja. Međutim, kada se komuniciranje promatra kao *proces kojim se između dvije strane treba prenijeti određene informacije uz što manji utrošak resursa i što veći (bolji) rezultat*, tada se brzo uoči da velik dio ljudi ima značajnih problema i nedostataka u verbalnom komuniciranju.

Kada se verbalno komuniciranje još promatra i s estetske strane, tada su zaključci još lošiji. Velik broj ljudi verbalno se izražava vrlo nespretno, loše, pa čak i ružno. A što je najvažnije – sa slabim rezultatima, odnosno neefikasno.

1. UMIJEĆE SLUŠANJA

A) Značaj slušanja u interpersonalnoj komunikaciji

U ukupnoj komunikaciji nekog čovjeka čak 45% vremena zauzima slušanje. Zapravo se može reći da je slušanje pretpostavka dobre komunikacije, a jedna izreka kaže da je dokaz za to činjenica da je *priroda čovjeku dala dva uha a samo jedna usta*.

Međutim, slušanju se neopravdano pridaje najmanji značaj u toku obrazovanja, budući da se prosječnu osobu u školama 14 godina uči čitati, 8 godina uči pisati, 1 godinu uči govoriti, a *uopće ne uči slušati*. Ista osoba tokom života pisanje koristi u maloj mjeri, čitanje u nešto većoj, govorenje u velikoj mjeri, a slušanje u najvećoj.

Oni koji odlučuju, a da ne slušaju, imaju manje informacija za donošenje racionalnih odluka. Time se izlažu opasnosti da donose loše i krive odluke, odnosno da postižu loše poslovne rezultate.

Poslovni ljudi kvalitetnim slušanjem mogu u velikoj mjeri poboljšati svoju komunikaciju sa suradnicima u poduzeću i poslovnim partnerima, unapređujući vještine pregovaranja, intervjuiranja, rukovođenja, ubjeđivanja i druge.

Slušanje je složeni proces usvajanja informacija iz okoline; uključuje usmjeravanje pozornosti, interpretiranje i pamćenje slušanog sadržaja. U interpersonalnoj komunikaciji slušatelj nikako ne sluša samo sadržaj poruke koju mu govornik prenosi, iako je najčešće svjestan samo ovog elementa slušanja. Proces slušanja je četverostruki, što se popularno izražava kao slušanje s "4 uha":

1. uho - usmjereno na osobnost pošiljaoca poruke
2. uho - usmjereno na sadržaj same poruke

3. uho - usmjereno na odnos pošiljaoca prema primaocu i prema poruci
4. uho - usmjereno na utjecaj poruke, na način kako na poruke reagirati

Nažalost, u svakodnevnoj komunikaciji, a i u poslovnim komunikacijama nastaju problemi upravo zbog *lošeg (nekvalitetnog) slušanja*.

Dobrom slušanju naročito smetaju neke aktivnosti koje ne bismo trebali činiti kao slušatelj, npr.:

- usmjeravanje (sugeriranje i nametanje teme)
- procjenjivanje i vrednovanje
- optuživanje (okrivljavanje sugovornika za naše postupke)
- agresivnost (rečenice s ciljem da drugoj osobi nanesu bol)
- moraliziranje (pokroviteljske izjave o tome kako treba postupati)
- savjetovanje i podučavanje ("Najbolje ti je učiniti to i to")
- neuvažavanje tuđih osjećaja (neshvaćanje druge osobe, zgražavanje nad njenim osjećajima)
- neprikladno pričanje o sebi (stavljanje sebe u prvi plan)
- etiketiranje i postavljanje dijagnoze
- pretjerano interpretiranje (sklonost da sami objašnjavate uzroke sugovornikova ponašanja, bez da ste čuli njegovo mišljenje)
- skretanje pozornosti (promjena teme)

B) Kako spriječiti loše slušanje

Loše slušanje može biti uzrokovano raznim razlozima: nepostojanjem interesa za temu ili govornika, osobnim problemima slušača, itd.

Loše slušamo ako se pretvaramo da slušamo, ako pasivno slušamo bez odobravanja ili komentara, lutajući pogledom i mislima, ako otimamo govorniku riječ i previše govorimo, ako doslovno slušamo ne primjećujući skrivene osjećaje govornika u poruci, te ako slušamo 'iz zasjede' napadajući govornika.

U slučaju da nekome govorite i pri tome primijetite navedene znakove lošeg slušanja, nužno je poduzeti jednu od akcija:

- kod pseudo-slušanja i pasivnog slušanja: promijenite temu ili stanite s govorenjem, te ispitajte zašto vas osoba ne sluša
- kod otimanja riječi: uljudno zamolite osobu da to prestane raditi
- kod doslovnog slušanja: postavite izravno pitanje, s jasno izraženom vašom porukom
- kod slušanja "iz zasjede": rješavati konflikt koji je uzrok slušanju iz zasjede.

Ukoliko poslovni čovjek u komunikaciji sa svojim suradnicima i partnerima često primjenjuje neke od navedenih postupaka, partneri ga neće smatrati osobom kojoj mogu otvoreno izreći svoje mišljenje i osjećaje. Komunikacija će biti blokirana.

C) Kako aktivno slušati

Pravo slušanje treba imati za cilj shvatiti sugovornika, a ukoliko mu želimo i pomoći, govorimo o aktivnom slušanju. Aktivno slušanje je takvo kod kojeg želimo slušati i pri slušanju nastojimo pomoći govorniku u rješavanju njegova problema i zadovoljavanju njegovih potreba.

Aktivno slušanje zove se aktivno jer slušač ima sasvim određenu odgovornost. On ne apsorbira pasivno riječi koje mu se govore. On aktivno pokušava uhvatiti činjenice i osjećaje u onom što čuje, i slušanjem pokušava pomoći govorniku riješiti njegov problem, odnosno ostvariti zajedničku korist.

Aktivno slušati, dakle, znači:

- prepoznati potrebe sugovornika
- provjeriti realnost i objektivnost prepoznatog pomoću verbalnog komunikacijskog feedbacka

Naglasak je na potrebama sugovornika, a svrha je pomoći sugovorniku te potrebe i ostvariti.

Cilj aktivnog slušanja je unijeti promjene u ljude. Da bi se ovaj cilj postigao, treba primijeniti određene tehnike koje govore o tome što treba činiti, a što izbjegavati. Te se tehnike temelje na shvaćanju da čovjek tokom života stvara određenu sliku o sebi, koja ne mora nužno biti realna, ali je čovjek u komunikaciji s drugima pod svaku cijenu želi zadržati i potvrditi. Ukoliko druga osoba u komunikaciji bilo kako opovrgava tu izgrađenu sliku, kod govornika će slijediti obrana, iz koje se lako stvara konflikt, dolazi do nerazumijevanja i loše komunikacije.

Sugovornik koji sluša treba prepoznati samostvorenu sliku pojedinca koji mu govori, a zatim svojom komunikacijom koja je često u obliku potpitanja, pružiti sugovorniku mogućnost da sam istraži svoju sliku. Sugovornik je u poziciji da se ne mora braniti, dobiva mogućnost istraživanja te slike o sebi, sagledavanja što je on u stvari, i donosi vlastitu odluku o tome koliko je realan. I tek tada je u poziciji da se mijenja. Za takvu komunikaciju treba stvoriti klimu "jednakosti i slobode, opuštenosti i razumijevanja, prihvaćanja i topline". Svaki drugačiji pristup; ocjenjivački, moralizatorski, koji osuđuje ili naprotiv, pretjerano hvali sugovornika, pogrešan je, jer izaziva strah. Strah je najveći neprijatelj komunikacije.

Izbjegavati treba:

- nametanje svog stava i načina gledanja na stvari
- shvaćanje postavljenog pitanja doslovno i pružanje direktnog odgovora

Primjenjivati treba:

- toleriranje i shvaćanje stavova koji se razlikuju od naših
- oslobađanje od potrebe usmjeravanja drugoga na naše puteve
- slušanje s razumijevanjem
- prepoznavanje pitanja kao maskiranog izraza osjećaja ili potreba sugovornika
- potpitanjima izmamiti skrivene osjećaje i potrebe sugovornika

Što činiti?

Osnovni preduvjet aktivnog slušanja je pokazati govorniku da vidimo problem **s njegove točke gledišta**. Zatim je potrebno:

1. slušati cjelovito značenje - ne zaustaviti se na pojedinim dijelovima govora koji po nečemu privlače našu pažnju, bilo da nas iritiraju ili nam gode, već pažljivo slušati sve i povezati u kontekstu cjeline problema

2. odgovarati prema osjećajima - biti iskren u svom izražavanju, jer se neiskrenost lako prepoznaje, i predstavlja smetnju za otvorenost govornika
3. primjećivati sve znakove - u slušanju se ne oslanjati samo na verbalnu komunikaciju, već i na geste, položaj tijela, pokrete očiju, te sve ostale znakove (**slušati sa sva četiri "uha"**)

Efekti aktivnog slušanja su:

1. Unošenje promjena u ljude: promjena stavova i načina ponašanja osoba koje su aktivno slušane.
2. Aktivno slušane osobe i same postaju aktivniji slušači.
3. Promjena stavova slušača.
4. Cjelovitije i efikasnije komuniciranje, s boljim rezultatima.

Efektivno slušanje

Da bi bilo efektivno, aktivno slušanje mora se temeljiti na osnovnim stavovima sugovornika. Sve dok ne možemo pokazati duh koji iskreno poštuje vrijednost osobe, poštuje njegove poglede i vjeruje u njegov kapacitet za samousmjerenje, ne možemo biti efektivni slušači.

Za efektivno slušanje bitne su slijedeće karakteristike:

- htjeti biti primalac poruke
- usmjeriti pažnju na poruku
- provjeravati značenje izgovorenih poruka
- strukturirati primljenu poruku
- tražiti objašnjenja, postavljati pitanja, stalno tražiti i davati povratne informacije

Ključne komponente efektivnog slušanja

1. fizički komunicirajte s osobom koju slušate
 - * direktnim kontaktom oči u oči
 - * bez prekidanja
2. osobne probleme i predubjeđenja ostavite po strani
3. slušajte manifestne i latentne poruke
 - * slušajte izgovorene riječi
 - * slušajte neizgovorene, prikrivene poruke
 - * slušajte i sadržaj i način:
 - što je rečeno
 - kako je rečeno:
 - kojim redoslijedom
 - s kojim osjećajem
4. slušajte osjećaje (ljutnju, obrambeni osjećaj, trebanje, snagu, tugu, itd.)
5. pratite neverbalno ponašanje (stav, kretnje očima, itd.)
6. kreirajte klimu povjerenja
 - budite zainteresirani za potrebe sugovornika (npr. management by walking around, politika otvorenih vratiju, itd.)
 - budite upoznati onim što ljudi rade na poslu
 - pokušajte razmišljati s gledišta drugih
7. zapamtite što ste čuli
 - ako treba, vodite bilješke za vrijeme komunikacije
8. slušajte 'naivno'
 - postavljajte pitanja da biste pojasnili problem

- nikad ne pretpostavljajte da razumijete što je rečeno sve dok ne pitate
- pitajte s ciljem da biste nešto saznali, a ne samo radi razgovora
- 9. sumirajte što ste čuli, parafrazirajte
 - omogućite pojašnjenje nerazumljivih stvari
- 10. suosjećajte
 - slušajte mislima i očima govornika
- 11. budite tihi
 - govorite minimalno, time ćete ohrabriti govornika da se izrazi
- 12. pružajte podršku
 - uzimajte ljude ozbiljno
 - u komunikaciji ništa nije nevažno
- 13. slušajte bez vremenskog opterećenja (ostavite dovoljno vremena da saslušate sugovornika)
- 14. slijedite konverzaciju, dajte drugima do znanja da ih slušate

UPUTE ZA EFIKASNO SLUŠANJE

- Deset osnovnih pravila za uspješno i efikasno slušanje:

1. Prestanite govoriti!
Ne možete slušati drugoga dok sami govorite.
2. Pomognite onome koji govori da se opusti
Neka se govornik osjeća da može slobodno govoriti. Stvorite opuštenu atmosferu.
3. Pokažite govorniku da ga želite slušati
Izgleđajte i ponašajte se zainteresirano. Nemojte čitati novine ili čačkati nos dok vaš sugovornik govori.
4. Uklonite sve, odnosno ne činite ništa, što ometa koncentraciju govornika
Nemojte zvižducati, lupkati prstima ili listati papire. Ukoliko iz okoline dopire buka, možda bi bilo dobro zatvoriti vrata ili prozor.
5. Poistovjetite se s govornikom
Pokušajte postaviti sebe na mjesto vašeg sugovornika, odnosno sagledati stvari s njegove tačke gledišta.
6. Budite strpljivi
Omogućite sugovorniku dovoljno vremena. Nemojte ga prekidati. Nemojte ustati i izaći usred njegove rečenice.
7. Suzdržite se, obuzdajte svoj temperament
Ljutita osoba donosi krive zaključke i poduzima krive akcije. Ne dozvolite da vas vaše emocije ponesu.
8. Budite suzdržani u suprotstavljanju govorniku
Nemojte se nepotrebno suprotstavljati i svađati sa sugovornikom. To stavlja sugovornika u defenzivnu poziciju i navodi ga da se zatvori za komuniciranje. Ako i 'pobjedite' u svađi, izgubili ste sugovornika.
9. Postavljajte pitanja

To potiče sugovornika i pokazuje mu da ga slušate. Pitanjima pomažete da se jasnije iskažu ideje i stavovi sugovornika.

10. Prestanite govoriti!

Ovo je prvo i zadnje pravilo efikasnog slušanja, jer sva ostala pravila zavise od toga. Ne možete efikasno slušati dok govorite!!!

2. UMIJEĆE GOVORENJA

Govor (usmeno komuniciranje) najstariji je oblik poslovnog komuniciranja, najčešće korišten, a (barem naizgled) i najjednostavniji.

Poslovni čovjek se vještinom govorenja služi u direktnoj komunikaciji sa suradnicima, na sastancima dok izlaže svoj prijedlog ili usmjerava diskusiju, na javnim nastupima i drugdje. *Uspješnostu poslovanju u velikoj mjeri ovisi o sposobnosti poslovnog čovjeka da svojim govorom stvori povjerenje u proizvode, usluge i općenito poslovnu politiku poduzeća, te da stvori konstruktivnu klimu otvorenu za nove ideje i konstruktivne prijedloge svojih sugovornika.*

NEKE SUGESTIJE ZA USPJEŠNO GOVORNO KOMUNICIRANJE

Još je naš stari ekonomist Benko Kotruljević u svom djelu 'O trgovini i savršenom trgovcu' dao niz uputa i sugestija za uspješno usmeno komuniciranje, od kojih mnogi vrijede još i danas. /Osređečki, str. 38-39.).

Neke sugestije kako uspješno verbalno komunicirati mogle bi biti slijedeće:

- *govoriti glasno i jasno – osnovni uvjet uspješnog govornog komuniciranja je da vas sugovornik čuje i razumije!*
- *pripremiti se za govor/razgovor (osnovni principi pripremanja poruke koji su već spominjani)*
- *koncentrirati se i misliti na ono o čemu se govori ('ispeci pa reci'), ali i pratiti reakcije sugovornika i prilagođavati im se*
- *dobar dio sugestija koje su dane kod pisanog komuniciranja (u pogledu izbora riječi, izbjegavanja 'poštapalica', oblikovanja rečenica, iznošenja misli ...) vrijedi i kod govorenja.*
- *koristiti glasovne mogućnosti da bi se privukla pažnja sugovornika i istakle bitne stvari (jačina glasa, intonacija ...)*
- *treba vježbati i njegovati kulturu govora (govorništvo je posebna vještina koja se uči i vježba, ali i svaki bi čovjek mogao i trebao samostalno njegovati kulturu vlastitog govora); poslovno komuniciranje možda ne zahtijeva vrhunsko govorništvo, ali se ne može efikasno obavljati niti govorom na razini svakodnevnog, 'uličnog' govora*

Svaki poslovni razgovor u osnovi se može strukturirati u 8 glavnih dijelova:

1. Uvod
2. Ulaženje u temu
3. Iznošenje argumenata i (početnih) prijedloga
4. Reakcija sugovornika (iznošenje kontraargumenata i protuprijedloga)

5. Usuglašavanje (približavanje) stajališta
6. Navođenje sugovornika na svoje gledište (ili priklanjanje sugovornikovim pozicijama)
7. Donošenje odluke (postizanje suglasnosti)
8. Zaključak

Vodič za **pripremu izlaganja** mogu biti 5 ključnih pitanja koja treba sebi postaviti i odgovoriti na njih prije izlaganja:

• **Što, koji, koliko:**

- Što predlažete?
- Koje su glavne prednosti Vašeg prijedloga?
- Koliko će to koštati?
- Na kojim činjenicama, kalkulacijama, pretpostavkama i predviđanjima temeljite svoj prijedlog?
- Koje su moguće alternative?
- * **Zašto?** - Zato bi se trebalo promijeniti postojeće stanje?
- Po čemu je Vaš prijedlog bolji od mogućih alternativa?
- * **Kako?** - Kako se promjena može provesti?
- Kako prevladati moguće poteškoće?
- Kako su detaljno ispitane sve alternative?
- * **Tko?** - Na koga će promjena utjecati i kako će ti ljudi reagirati?
- Tko će biti najviše za ili protiv prijedloga i zašto?
- Tko će provoditi prijedlog u djelo?
- * **Kada?** - Kada će se prijedlog provoditi u djelo?

Samo **izlaganje** treba koncipirati u tri osnovna dijela (princip 3T):

1. ***Tell them what you'll tell them***

(Recite im što ćete im reći - kratak plan izlaganja)

2. ***Tell them***

(Recite im - jasno iznošenje sadržaja, navođenje argumenata, činjenica i troškova)

3. ***Tell them what you told them***

(Recite im što ste im rekli - sumiranje izrečenog sadržaja)

Još neke sugestije za vođenje poslovnog razgovora:

- gledajte sugovorniku u oči
- sačuvajte miran i vedar izraz lica
- s vremena na vrijeme oslovljavajte sugovornika prezimenom, odnosno imenom (u zavisnosti od nivoa prisnosti)
- ne upotrebljavajte negativne riječi i riječi koje vas stavljaju u podređen položaj ("ne znam", "oprostite", "ispričavam se") samo da biste započeli obične rečenice
- izbjegavajte riječi i izraze koji vašeg sugovornika stavljaju u podređen položaj ("vi ne znate", "nemate pojma", "niste u stanju" ...) osim ako vam je baš to cilj
- zadržite uljudan i smiren ton tokom cijelog razgovora
- nemojte omalovažavati sugovornika, njegove stavove i argumente
- ukoliko sugovornik razgovara s vama svisoka, sačuvajte mirnoću i ne uzvraćajte istom mjerom
- usredotočite se na argumente svog partnera i nikako ih nemojte unaprijed odbacivati
- razlikujte bitno od nebitnog – ne dozvolite da razgovor odluta od bitnoga
- popuštajte u sitnicama da bi ostvarili glavni cilj

** poslovni razgovor nije svađa i ne bi se trebao ni u kom slučaju pretvoriti u nadmetanje i svađu. Nemojte težiti **POBJEDI** u razgovoru pod svaku cijenu. Može se dogoditi da pobijedite u tom nadmetanju, ali izgubite posao i poslovnog partnera.*

Tipovi komunikatora (prema vještini i načinu komuniciranja):

1. Defenzivni komunikatori – introvertirane osobe koje se teško upuštaju u komuniciranje, govore s naporom, uz zastajkivanje i zamuckivanje, teško oblikuju rečenice, svoje komuniciranje ograničava na odgovaranje na pitanja sugovornika ...
2. Ofenzivni komunikatori – otvoreni, čak i nasrtljivi, govore previše i preglasno, otimaju riječ sugovorniku, upadaju u riječ, u govoru su koncentrirani na sebe i svoje interese,
3. Neutralni komunikatori – sposobni u komuniciranju, ali često djeluju nemotivirani i nezainteresirani, ne izbjegavaju komunikaciju, ali je i ne potiču. Ne obraćaju pažnju kvaliteti svoga komuniciranja.
4. Optimalni komunikatori – s pravom mjerom i dobrim stilom u komuniciranju; pripremljeni za komuniciranje (proučavaju sugovornika i sadržaj komunikacije), razvijaju svoje vještine komuniciranja; podjednako dobri i pažljivi govornici i slušači.

Svatko može (do neke mjere) promijeniti i poboljšati svoje karakteristike kao komunikatora (ali samo pod uvjetom da ih je svjestan), te time povećati svoju uspješnost u poslovnom komuniciranju.

Stil (način) govorenja treba biti prilagođen temi, situaciji i sugovorniku. U nekim situacijama prikladniji je ofenzivniji pristup, a u drugima defenzivni...

S obzirom na rezultat razgovora koji želi dobiti, poslovni čovjek može razgovor usmjeravati na 8 različitih načina, koji se mogu grupirati prema tome da li imaju pozitivan (uključujući i ohrabrujući) ili negativan (direktivan i napadački) utjecaj na druge:

Tablica 1. Načini usmjeravanja razgovora

Ohrabrujući način	Napadački način
tražiti ideje	davati ideje (predlagati i sugerirati)
razvijati ideje	izražavati neslaganje
podržavati	ukazivati na teškoće
tražiti razjašnjenje ili informaciju	razjašnjavati ili objašnjavati ili informirati

Izvor: Rijavec, M., Uspješan menadžer, Svakodnevne metode upravljanja, MEP Consult, Zagreb, 1994.

Ohrabrujuće načine usmjeravanja razgovora poželjno je koristiti kada se želi doći do novih ideja i prijedloga suradnika i poslovnih partnera, ili razjasniti neki problem. Napadački načini obično ne vode uspješnom rješavanju problema i novim idejama, već često izazivaju ili povećavaju konflikt, dovode do prekida poslovnih odnosa i otkazivanja već sklopljenih poslova.

Za uspjeh poslovnog razgovora često je ključno **uvjeravanje**. Uvjeravanjem se sugovornike ubjeđuje u ispravnosti predlaganih ideja ili rješenja problema. Za uspješno uvjeravanje, potrebno je temeljito pripremiti izlaganje i sigurno izložiti pripremljeni sadržaj.

Govorno komuniciranje često se realizira i pred grupom slušača ili sugovornika. **Za nastupe pred grupom** vrlo je bitno:

- **Saznati što više informacija o grupi kojoj se izlaže:** saznati kakav je profil sugovornika (naobrazba, zajednički problemi, jezik kojim komuniciraju, interesi...)
- **Saznati što grupa želi čuti, zbog čega su tu i što očekuju od Vas kao govornika**
- **Pitati se kako možete odgovoriti njihovim zahtjevima**
- **Pitati se koji ih konkretni problemi muče, te im u izlaganju ponuditi rješenja tih problema**
- **Procijeniti dužinu trajanja izlaganja** i pridržavati se planirane dužine
- **Govoriti tako da svi u dvorani jasno čuju**
- **Koristiti primjere i ilustracije**
- **Koristiti humor za opuštanje i održavanje koncentracije**
- **Racionalno koristiti vizualna pomagala** (grafikone, slajdove, itd.)
- **Kontakt očima:** gledati najprije izravno u oči slušateljima u prvom redu, zatim prenositi pogled po svim redovima do posljednjeg, kako bi cijeli auditorij bio zastupljen.
- **Ne (ili što manje) okretati leđa publici**
- **Služiti se unaprijed pripremljenim bilješkama** (natuknicama), ali **ne čitati cijele rečenice**
- **Pratiti reakcije slušateljstva i biti spreman prilagođavati dinamiku (pa i sadržaj) svog izlaganja.**