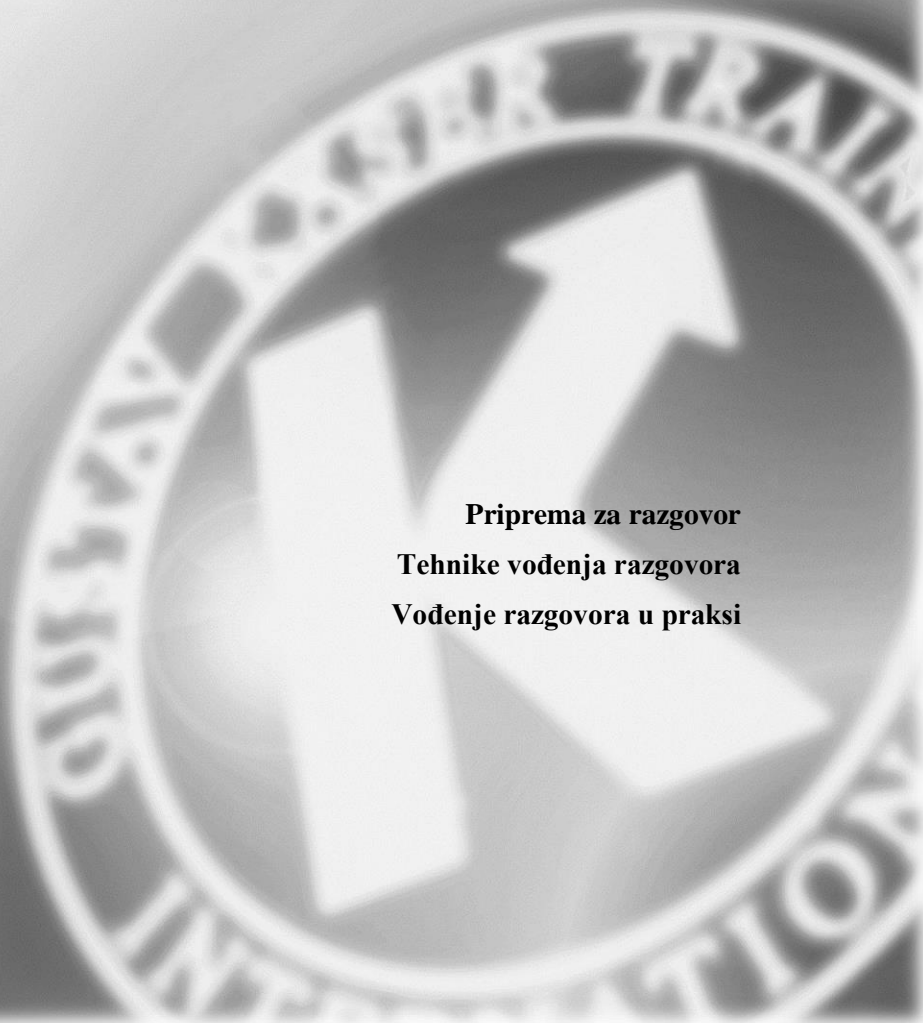


## **Komunikacija u praksi**

**12c**

### **Sadržaj**



**Priprema za razgovor  
Tehnike vođenja razgovora  
Vođenje razgovora u praksi**

Poštovane polaznice treninga,

Ako vam se učini da u našim materijalima upotrebljavamo samo jezičke oblike muškoga roda, time vas naravno nismo isključili. Oba oblika nismo upotrebili samo iz praktičnih razloga.

Gisela Michalzik,

Predsednica

© Copyright by GEKA-Management Verlags AG, Glarus

Uputstva za trening su štampana u obliku priručnika. Zabranjeno je kopiranje, pozajmljivanje ili distribuiranje bilo koje vrste, u celini ili delova. Sva prava, uključujući i prevođenje na druge jezike, su zadržana.

## Priprema za razgovor

Veoma uspešni prodavac – ne samo u situacijama kada su uslovi povoljni, već kroz svoju celu karijeru u prodaji – voleo je da kaže: „Prodaja je ili unapred zatvorena u mojoj kancelariji ili se uopšte neće desiti.“ Neko se može složiti sa tim, na osnovu svojih iskustava. Očekivanja moraju biti postavljena ispravno pre nego razgovor počne, ukoliko želimo pozitivan rezultat. To dobijamo davanjem odgovora na sledećih šest pitanja:

1. **Zašto ću uživati** u razgovoru?
2. **Šta mi se sviđa** u vezi sa mojim sagovornikom?  
Ili, ako se do sada nismo sretali: Šta je to što me interesuje o njima i zašto mi je drago da se sastanem sa njima?
3. Šta moji sagovornici (svaki od njih) najverovatnije **žele da postignu**?
4. **U idealnom slučaju, šta ja želim da postignem**?
5. **Da li sam ja jači ili slabiji** od mojih sagovornika (materijalno, po poziciji, po imidžu, kao ličnost)?
6. **Da li je neophodno da stavim svoju glavu u usta lava**, ili koje eksperte, specijaliste (savetnike, advokate) mogu da konsultujem, koje kolege mogu da uključim u neku od faza razgovora?

**Jasni odgovori na šest pitanja!**

Ova pitanja nisu, naravno, poređana po redosledu važnosti. U nekom trenutku možemo postati kreativni, možda četvrto pitanje postane prvo, drugo pređe ne treće mesto.

Kako izgledaju ova individualna pitanja?

1. **Zašto uživam?**  
Da li mi je drago što imam ovakav izazov? Da li se radujem iznenađenjima koja sam spremio za moje sagovornike? Da li se radujem balansiranju na visokoj žici – bez zaštitne žice ispod? Da li sam srećan sa vizijom cilja: Šta bi trebalo da se desi ili će se desiti? I kako mogu to da pokažem u našem razgovoru?
2. **Šta mi se sviđa u vezi sa ljudima sa kojima ću razgovarati**, odnosno koliko sam zainteresovan za njih kao ljude?  
Šta izdvaja svakog od mojih sagovornika? Koliko su dopadljivi i vredni divljenja? Šta sam pročitao ili čuo o njima? Kako izgleda najbolja slika kojom mogu da ih predstavim? I kako mogu to da pokažem u našem razgovoru?
3. **Šta tačno moji sagovornici žele** da postignu (svako od njih kao pojedinac)?  
Da li, u principu, težimo ka promenama, progresu, poboljšanju; ili bi trebalo da sve, u idealnoj situaciji, ostane kako jeste?

**1. Zašto uživam?**

**2. Šta mi se sviđa kod druge osobe?**

**3. Šta drugi ljudi žele?**

Šta je od primarne važnosti: tema o kojoj razgovaramo ili druga osoba? Da li je pravi razlog za razgovor da donesemo objektivno i pošteno rešenje, ili razgovor vidimo kao procenu ko je jači, šansu da nametnemo svoje mišljenje drugoj strani, da ostavimo utisak ili da postanemo dopadljiviji?

Da li je politički neophodno da svaka nova ideja treba da dođe sa jedne određene strane u diskusiji?

Da li je važno da rezultat ne uključuje dodatne troškove?

Da li moji sagovornici planiraju rat, borbu, igranje igre ili iskreno traže dugoročnu saradnju? Da li su zadovoljni sa trenutkom kada razgovaramo, ili bi im više odgovaralo neko drugo vreme? Da li su orijentisani na kratkoročne ili dugoročne ciljeve? Kako mogu da budem svestan svega ovoga tokom razgovora?

4. **U idealnom slučaju, šta ja želim da postignem, šta mogu da ostvarim?** Koje čudo bi trebalo da se desi ili će se desiti? Mnogi ljudi nisu iskusili čuda jer jednostavno nikada nisu imali hrabrosti da veruju u čuda!

Koliko dugo moji sagovornici i ja u osnovi imamo isti cilj? (Od ove tačke startuje dobro vođena diskusija.) U kojoj meri sedimo u istom čamcu?

#### 4. Šta mi zajedno želimo?



Da li su razlozi zašto hoću nešto isti kao i kod mojih sagovornika? Koliko daleko mogu da idem na skali između kapitulacije i iznude? Kada dolazi trenutak istine? (Da li vreme radi za ili protiv mene?) Da li su moji kratkoročni ili dugoročni interesi preovlađujući? Kao posledicu toga, kako mogu da kreiram viziju mojih ciljeva u razgovoru?

**5. Da li sam, u osnovi, jači ili slabiji od mojih sagovornika?**

Na primer, materijalno, u smislu statusa, znanja, ličnih opredeljenja (ništa više da izgubim).

Da li moji sagovornici na kraju moraju da urade ono što ja želim da oni urade? (Roditelji/dete, menadžer/član tima, klijent/prodavac.) Da li mogu da dozvolim sebi (i da li bi to bilo mudro) da pregovaram sa pozicije snage? Ili, ako je suprotan slučaj, koliko druga strana ima prostora za manevar prilikom donošenja odluka (član tima/menadžer, prodavac/kupac/izvršni direktor)?

Da li će moj uspeh zavistiti isključivo na mojoj snazi i sposobnosti da uverim i mojim pregovaračkim veštinama? Koje strategije i taktike mogu da pripremim i koristim tokom razgovora?

**6. Koje kolege, eksperte ili specijaliste, mogu da konsultujem ili iskoristim?**

Zašto bih vodio pregovore sam ako su drugi ljudi bolji u tome, zbog svog većeg znanja ili iskustva u toj oblasti?

U vezi sa tim, možemo primetiti:

1. Za operaciju očiju samo najbolji očni hirurg je dovoljno dobar. Za moj slučaj, takođe, samo najbolji advokat dolazi u obzir (najskuplji se može pokazati kao najbolja pogodba).
2. Čak i najbolji advokati moraju dobiti priliku da se dobro pripreme na bazi pisanih instrukcija, uključujući jasnu analizu situacije i sveobuhvatnu dokumentaciju.

**5. Ko je snažniji?**

**6. Ko to može da uradi za mene?**

## Tehnike vođenja razgovora

### 1. Postavljajte pitanja!

Zato što vodi onaj ko postavlja pitanja!

Postavljajte pitanja, otvorena pitanja (na koja ne mogu odgovoriti sa „da“ ili „ne“), tako da sagovornici govore i otkrivaju ono što bi možda zadržali za sebe. Što više saznam od ostalih, više je „sirovog materijala“ koji mogu da iskoristim za dalje vođenje razgovora. Pričanjem moji sagovornici ne postaju snažniji već pristupačniji. Ko postavlja pitanja, vodi. Ko postavlja nejasna pitanja, nejasno vodi. Ko postavlja trivijalna pitanja, trivijalno vodi. Ko postavlja precizna pitanja, precizno vodi. Na primer: Na šta stavljate poseban akcenat? Šta smatrate (željenim, poštenim, zadovoljavajućim) zajedničkim ciljem razgovora?

**Ko postavlja pitanja,  
vodi!**

### 2. Posmatraj izbliza, slušaj, pusti sagovornike da kažu šta imaju. Možda najvažniji momenat ne leži u onome što je sagovornik pomenuo sa mnogo reči.

Posmatrajte sagovornike pažljivo. Ono što nije izgovoreno rečima možda će biti pokazano izrazima lica i gestovima.

I slušajte pažljivo. Zapazite ne samo **šta** drugi kažu, nego i razmišljajte sa njima; pokušajte da otkrijete **zašto** ih izražavaju na takav način. Šta zaista misle? Gde zaista ciljaju?

Šta zamišljaju da izgovaraju i šta zaista govore mogu biti veoma različite stvari.

Jedan od mojih prethodnih zaposlenih je bio izvrstan primer za ovo. Ključne tačke su uvek bile uvedene sa „kad smo već kod toga“ ili „uspust budi rečeno“. Te fraze su bile znak za najveću pažnju jer su najavljivale otkrivanje njegovih pravih motiva koji mogu, nadao se, proći neopaženo. Napravio je grešku, očigledno nesvesno, dajući signal koji je bilo lako otkriti u prepoznati. Ne treba samo da pustimo sagovornika da završi svoj govor, već i da „sačekamo poslednju kap“. Šta to znači? Kafu možemo napraviti sipanjem vruće vode kroz cediljku koja sadrži mlevenu kafu. Za strpljive, poslednja kap koja prođe sadrži najveću esenciju kafe.

**Ćutimo – svesno!**

U poslovnoj diskusiji poslednja kap je ono:

a) što druga strana u stvari nije htela da kaže, ili

**Cediljka za kafu**

- b) što druga strana još uvek želi da objasni, jer veruje da nije pravilno shvaćeno. Dugi put neće ponoviti reči koje su prvo izgovorene, ali će biti značajnije i daće više svetla na njihovo razmišljanje.

### 3. **Potvrdite prijem svih pitanja vašeg sagovornika kao stvar principa!**

Zato što na taj način mi možemo:

- dobiti vreme
- uticati na nivo diskusije
- neopaženo promeniti temu, ako je potrebno

Pitanje koje nam je upućeno je kao strela odapeta prema nama. Umesto da reagujemo zbunjenim ćutanjem ili ljutitim uzvratom vatre, prvo treba da uhvatimo strelu uz pomoć štita – dobro izabranim prijemom. Takvi prijemi mogu biti: „U pravu ste“, „Da, svakako“, „Vaše pitanje je pravo“, „Hvala vam“, „Ovo me iznenađuje“...

Na ovaj način ne samo da dobijamo na vremenu već možemo da utičemo na nivo diskusije u skladu sa **našim** potrebama: „Svakako nisam očekivao tako inteligentno pitanje od vas“, dat kao prijem, će svakako imati drugačiji uticaj na sagovornika i na dalji tok razgovora nego komentar „Vaše pitanje gađa pravo u centar!“

Nakon davanja prijema na pitanje sagovornika, možete da biramo između

- a) jasnog, kratkog odgovora
- b) preuzimanja liderstva u razgovoru tako što ćete

### 4. **Postavite dopunsko pitanje!**

Ne treba da zaboravimo:

Samo onaj ko postavlja pitanja vodi!

Dopunska pitanja, uvedena nakon prijema, predstavljaju esencijalne komponente dobro vođenog razgovora. Ne treba da ih mešamo sa nezgrapnim „protiv-pitanjima“ koja obično uvodimo sa nikako suptilnim frazama kao što su „Pre nego vam odgovorim na to, postavio bih vam protiv-pitanje...“ Primedbe koje koriste reč „protiv“ u stvari označavaju suprotnost i naglašavaju podele između stavova dve strane u razgovoru.

Dobro izabran prijem, uz naizgled bezopasna, interesantna dopunska pitanja daju mogućnost da vodimo razgovor u smeru koji izgleda sigurnije ili daje više izgleda da će nas brže i sigurnije voditi do zajedničkog cilja.

**Dati prijem i potvrdu  
za svako pitanje našeg  
sagovornika!**

**Postavljati dopunska  
pitanja!**

Dopunska pitanja koja će nam otvoriti nove i preciznije alternative tokom razgovora mogu da budu:

„Da, ukoliko vas razumem pravilno; da li...?“

„Da, zavisi od toga šta želite da postignete...?“

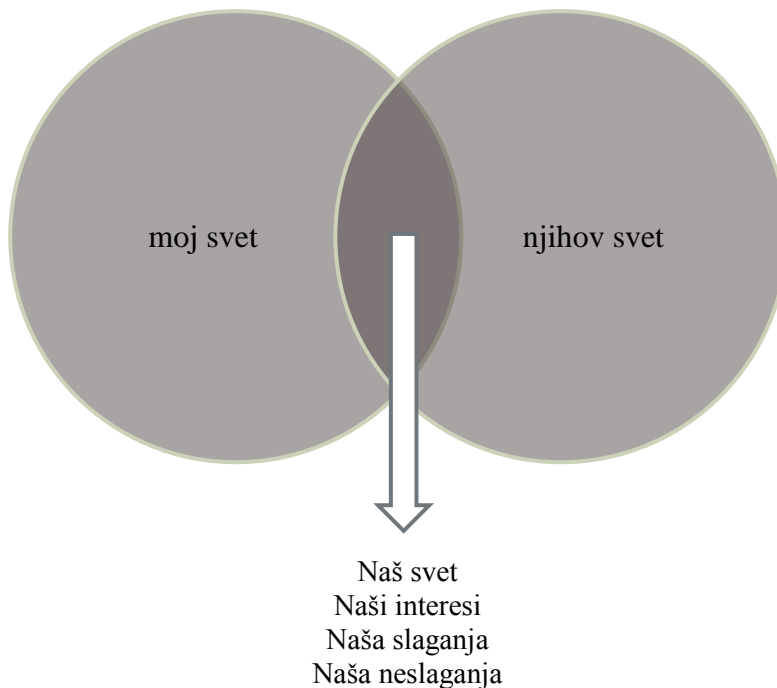
„Da, to je tačno razlog zašto sam želeo da govorimo o tome; koliko ste...?“

„Da, to je svakako teško pitanje i biću vrlo srećan da prikupim potrebne podatke za vas; da li ste imali...? Možete li da objasnite...?“

#### 5. **Potvrdite i naglasite pozitivne izjave!**

Zato što ono što nas povezuje će nas najlakše odvesti do zajedničkog cilja.

**Produžavanje  
pozitivnih signala!**



Strategija dobro vođenje diskusije ima za cilj proširenje oblasti zajedničkog interesa i povećavanje njegove važnosti za obe strane.

Paradoksalno, ovo najbolje mogu da ostvarim tako što ću pogrešno razumeti mog sagovornika u prvom trenutku, kada govori – iz moje perspektive – pozitivno. Na taj način, ponoviće ono što su rekli i objasniće bolje nego prvi put, čime će i njima postati jasnije i manje je verovatno da će u budućnosti zaboraviti svoje sadašnje dobre ideje.

**Naglašavanje šta nam  
je zajedničko!**



(Jasno, naglašavamo pozitivne komentare našeg sagovornika tako što ih potvrđujemo; ponavljamo ono što je izrečeno, istim ili drugim rečima, kako bismo bilo sigurni da neće biti zaboravljeno.)

Objektivna strana izjave našeg sagovornika nema presudnu važnost za dalju komunikaciju. Važnije je kako data izjava deluje subjektivno, čime se određuje pravac konverzacije. Subjektivna procena izjave nastaje na osnovu reputacije – pogledajte samo reklame! Ukoliko tokom razgovora ne radimo ništa drugo osim ponavljanja i potvrđivanja pozitivnih izjava našeg sagovornika, imaćemo (uz malo sreće) dobru šansu da ispunimo svoj cilj, pre ili kasnije.

Da povećamo mogućnost i pre svega da smanjimo rizik neuspeha, potrebno je da obratimo pažnju i na:

**6. Greške u primećivanju negativnih komentara (na primer, izjava datih u neprikladnom trenutku)!**

Zato što davanje pažnje negativnostima znači njihovu potvrdu i jačanje! Prirodno, moji sagovornici imaju pravo da postanu uvredljivi, agresivni, podmukli, cinični, nepravedni, itd... (i zato to ne doživljavam lično). Pa šta ako imaju potrebu da budu takvi? Zato ja ne moram da čujem ili da primetim sve ono što se ne uklapa u moj plan u tom trenutku. I zašto ne bih otišao korak dalje i, u jednom trenutku, „pustio“ temu da ode bez da je moj sagovornik to primetio i zatim sa manje ili više uspeha lagano promenio temu?

Opet:

Zašto naglašavati tačke koje me odvajaju od mog sagovornika? Ako reagujem na takve stvari distanca između nas će se vremenom povećavati. Onaj ko nije uspešan u primeni tehnike promene teme (kao što je opisano u tački 4, postavljanje dopunskih pitanja) neće nikada učestvovati u pregovaranju sa hladnoćom koju situacija zahteva.

**7. Dajte razloge za vaša pitanja!**

Ko objašnjava, uverava!

Onaj ko posmatra i sluša pažljivije nagrađen je potrebnim znanjem. Onaj ko daje potvrde sa više zahvalnosti podstiče sagovornika da nastavi sa pričom i na taj način dobija osnovu za postizanje sopstvenog cilja. Onaj ko postavlja dopunska pitanja i, kada je potrebno, koristi tehniku promene teme, uvek je na sigurnoj strani.

**Konstantna reakcija  
na pozitivno!**

**Ignorišemo negativno  
– i...  
... lagano menjamo  
temu!**

**Ko daje razloge,  
uverava!**

Ipak, izjava sama za sebe nikada nije dovoljno uverljiva.

Uticati, impresionirati, uveravati ili „prodavati“ se veoma razlikuje od „davanja izjava“ ili čak „nametanje uverenja“.

Da bismo vam dali praktičan primer, dragi čitaocē, sledeće pitanje je za vas:

„Da li vam se sviđa ovaj tekst?“

(Razlog) „Pitam zbog toga jer smo ustanovili da su najinteligentniji učesnici naših treninga uvek dobijali najviše od ovih tekstova!“

Primer pokazuje kako to radi. Pitanje donosi temu konverzacije bliže našim sagovornicima, a objašnjenje im daje mogućnost da odgovore na pitanje na „pravi“ način.

Kritična tačka je da **oni**, ne **mi**, treba da daju pravi odgovor!

## **Tehnike vođenja razgovora**

Kao što smo videli, pravac razgovora je određen u osnovi sa:

- Pozicijom učesnika na početku razgovora
- Ciljevima učesnika razgovora
- Načinom na koji je konverzacija vođena, odnosno tehnikama vođenja razgovora

Dodatno, tu je i neverbalna komunikacija: efekti koji određuju rezultat direktno izgovorene reči.

Umetnost uspešnog vođenja diskusije se sastoji od svesnog podsticaja neverbalne komunikacije rečima – ili, sa druge strane, nadogradnje datih izjava neverbalnim signalima.

### **Primer 1**

Ako, tokom razgovora, neko od učesnika pomene „inače, upravo sam se vratio iz SAD-a i sastanka koji sam imao sa Predsednikom General Motors-a, tako da se još uvek opravljam od vremenske razlike...“

... tada je u stvari u memoriju svojih sagovornika ubacio nešto o čemu u stvari uopšte nije bilo reči. (Kao što je „umor“ možda pomenut samo sa idejom bacanja prašine u oči drugoj strani, dajući ostalim učesnicima u razgovoru (lažan) osećaj sigurnosti).

### **Primer 2**

Ukoliko kandidata za posao suprotstavimo njegovim prethodnim izjavama kroz pitanja:

Rekli ste da napuštate svoju sadašnju firmu zato što poslodavac nije otvoren za nove ideje!?

(Pauza)

Prethodni put, promenili ste posao zato što vam je ostavljeno premalo prostora za donošenje odluka!?

(Pauza)

A pre toga, zato što radnicima na terenu nije ponuđena mogućnost promocije!?

... onda smo jasno ukazali na različite zaključke koji se mogu izvesti iz izgovorenih reči.

Pravi cilj pregovora, u većini slučajeva, ima malo veze sa onim o čemu se govori – barem na prvi pogled.

### Primer 3

Kada predstavnici sindikata i kompanije nastavljaju svoje beskrajne sesije razgovora o njihovim konfliktnim shvatanjima „socijalne odgovornosti“, tada u stvari obe strane samo pokazuju i veličaju sopstvene polazne pozicije, što nisu tačke razgovora na dogovorenoj agendi. Budimo realistični, ne možemo raspravljati o ključnim stvarima satima i satima – na primer, o razlici u zahtevu za 10% na jednoj strani i ponudi od 5% na drugoj.

### Primer 4

Kada kažem svom detetu da je „usput“, dete mog poznanika dobilo dobru ocenu na testu... tada ja u stvari želim da kažem nešto sasvim drugo i moje dete će verovatno to dobro „čuti“ i dobiti poruku.

Iz tog razloga moramo biti svesni da slušaoci ne prihvataju izjave samo kao nominalne vrednosti već i kao signal, katalizator neizrečenih događaja.

Ako oni kojima govorimo veruju da su sami za sebe, bez uticaja sa strane, otkrili značenje dobijenih signala, tada će ih prihvatiti kao istinite i biće uvereni u njih. Ipak, ako osećaju da se svesne namere skrivaju iza nečega što zvuči potpuno drugačije i bezopasno, osetiće nelagodnost i sumnju.

Sada možda možemo da prepoznamo skriveni efekat tehnika o kojima smo govorili u prethodnoj sekciji: pitanja i razlozi za pitanja. Jedan jedini razlog da govorimo je davanje razloga i objašnjenja za postavljena pitanja.

**Reči su uvek i signali,  
takođe!**

### Primer 5

Pitanje za kolegu koji ma dugu istoriju nedovoljno dobrog rada:

„Da li ste srećni kod nas? Pitam zato što je život suviše kratak kako bismo ga trošili na frustracije i lična nezadovoljstva. Zar ne bi bilo dobro da preduzmete odgovarajuću akciju?“

Neko bi, naravno, mogao primetiti: „Da li je etički voditi diskusiju oko ovoga? Zar to nije manipulacija ciljevima?“ Jedini odgovor na to je: **Vi** birate put i obrazac kako se vodi diskusija, bilo kao menadžer, poslovni čovek ili tehnički ekspert.

Tačno je: Moguće je, prema okolnostima, podstaći veliki procenat ljudi da preduzmu određenu akciju (manipulišu, motivišu, obmanjuju...).

Sa psihološkim principima opisanim ovde, želimo, veoma svesno, da naznačimo mogućnosti koje postoje za uticaj na diskusiju.

Na vama je, kao izvršiocu, da odlučite koji su vam ciljevi i koje metode ćete primeniti. Pištolj nije kriv ako ga privremeni vlasnik nosi u pljačku banke!

Nadamo se da ćete, lično, uvek moći da utičete **šta** i **kako** radite!

**Stajati iza onoga šta radimo!**

