


# **Komunikacija**

**1c**

## **Sadržaj**



**Doba komunikacije**  
**Jednostavnim rečima, šta to znači?**  
**Diskusija je susret**  
**Da li cilj opravdava sredstva?**

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.

## Doba komunikacije

Kada govorimo o komunikaciji danas, u „doba komunikacije“, da li mislimo na tehnologiju kojom komuniciramo? Izrazi kao što su faks, laptop, e-mail i Internet su toliko česti danas da i ne razmišljamo odakle dolaze.

Ali, da li uzimamo u obzir da se na početku i kraju lanca informacija nalazi čovek? Ljudi procesiraju informacije, interpretiraju rezultate, vode diskusije i vode razgovore.

Kada stvari nisu onakve kakve bi trebalo da budu – kada se projekat zaglavi ili proizvodi nisu gotovi na vreme - uzrok je uglavnom nedovoljna ili pogrešno shvaćena informacija. Zašto je važno biti svestan te činjenice?

Jedan od najvažnijih preduslova za uspešnu komunikaciju je sposobnost razumevanja sebe i drugih, u svakom trenutku.

Sposobnost „obrade informacija o ljudima“ otvara nam mogućnost da potpuno razumemo druge ljude i da jasno komuniciramo.

Ali, kako da razumem mog sagovornika i kako da učinim sebe razumljivim? Koji „kanali komunikacije“ postoje i u kojoj meri ih koristim svesno ili nesvesno? Koliko je važna verbalna i neverbalna komunikacija? Zašto moj sagovornik sada reaguje tako agresivno kada u prethodnim sličnim situacijama to nije bilo tako?

Ukoliko razumemo komunikaciju ne kao jednosmernu ulicu, na primer

- Ja pričam, ti slušaš
- Ja predlažem, ti odgovaraš
- Moj govor je uzrok, tvoj odgovor je efekat

već kao dvosmerni saobraćaj, na primer

- Obe strane predlažu i približavaju se rešenju
- Obe strane govore i slušaju
- Uzajamno razumevanje je važno kao i dogovor

tada imamo priliku, u budućnosti, da poboljšamo naše rezultate u situacijama gde su relacije među ljudima rezultat efikasnosti u komunikaciji – u okviru i izvan kompanije.

**Komunikacija je sporazum dobijen razumevanjem!**

**„Platio bih više za sposobnost dobrog rada sa ljudima nego za bilo koju drugu sposobnost pod suncem.“  
J.D. Rokefeler, Snr.**

## Jednostavnim rečima, šta to znači?

Novajlija, koji je tek stigao u manastir, upitao je igumana: „Da li je dozvoljeno da se puši tokom molitve?“ Iguman je bio prilično iznenađen pitanjem i odgovorio je: „Naravno da ne, to je striktno zabranjeno.“ Te večeri novajlija je otišao do kapele da se pomoli sa ostalim monasima. Šta mislite da je video? Video je jednog starog monaha zadubljenog u molitvu, kako puši lulu. Novajlija je bio izvan sebe. Jedva je sačekao kraj molitve da priđe starom monahu: „Brate, kako to da ti pušiš tokom molitve? Iguman je to definitivno zabranio.“ – „Da li si ga pitao?“ – „Naravno da jesam.“ – „Baš čudno“, uzvratilo je stari monah, „ja sam ga takođe pitao i dao mi je dozvolu.“ Ogorčen zbog nepravde novajlija se spremio da ode kod igumana kada ga stari monah zadrža. „Kaži mi, kako si tačno pitao igumana?“ – „Pitao sam ga li smem da pušim tokom molitve.“ – „Ah, vidim šta se desilo. Ja sam ga pitao da li smem da se molim dok pušim.“

Šta možemo da naučimo iz ove priče?

Možemo izgovoriti stvari na dva načina: da ostavimo dobar ili loš utisak.

U stvari, nisu to samo dva načina, ima mnogo različitih načina kako nešto možemo da kažemo. Da li ste ikada razmišljali na koliko načina možemo preneti drugima nove ideje, nove utiske? Možemo govoriti glasno ili tiho, možemo govoriti sporo ili brzo. Možemo razgovarati, tvrditi, postavljati pitanja. Možemo da laskamo, pretimo, zahtevamo, molimo. Možemo da dajemo primere, pominjemo glasine, budimo nade...

Možemo da obojimo đavola na zidu, izgradimo zamkove u vazduhu...

Ima nebrojeno mnogo puteva do određenog cilja; postoji bezbroj načina da provučemo neku temu. Važno je izabrati pravi pristup, tako da govorimo kao stari monah a ne kao novajlija. Neko može da razgovara na način da, koliko god intervju trajao, sagovornik će biti negativan i suprotstavljen. Ili, sa druge strane, veoma prijateljski i topao odnos se može razviti iz konverzacije.

Negde između ta dva ekstrema se nalazi srećna sredina, odgovarajući način da se razgovara sa klijentima, menadžerima i kolegama.

Ovo otvara prvo pitanje koje treba da postavimo sebi: Šta želimo da postignemo u konverzaciji, šta je naš cilj? Na primer, da li želimo da se približimo sagovorniku ili da povećamo distancu između nas? Nacrtano, ovo pitanje izgleda ovako:

**Sve ima (najmanje)  
dve strane**

**Postoji neograničen  
broj mogućnosti da  
„iskažemo nešto na  
jednostavan način“**

**Šta je naš cilj?**



Da li dva saradnika treba da se približe ili udalje? Da li želimo da se pomerimo levo ili desno? Da li smo spremni da rizikujemo raspravu sa našim partnerima? Ali...

- Ako oni ne misle da mi dajemo sve što možemo, ili ako se stvari ne okrenu onako kako to očekujemo
- Ako oni ne shvataju da je za sve potrebno vreme
- Ako oni misle da svoju lošu narav mogu da primenjuju na nama
- Ako oni misle da zavisimo od njih

tada treba da učinimo sve da razumeju da su na pogrešnom putu – potpuno svesni rizika da im neće biti drago da to čuju. U stvari, možemo biti sigurni da nam neće biti zahvalni za takvu informaciju i da nas neće više tapšati po leđima i prihvatati zbog toga.

To je zaista problem! Apsolutno nema smisla u slepom slaganju sa našim sagovornicima u svim okolnostima, sa razlogom ili bez. Nema smisla u žrtvovanju interesa sopstvene firme kako bi se izašlo u susret klijentu. Držanje strane klijentu sa ciljem dobijanja njihovih simpatija nije ni razumno, niti će dugoročno doneti poštovanje. Kako klijenti mogu da veruju poslovnim partnerima koji su spremni tako lako da se odreknu svojih pogleda na stvarnost?

Ali ukoliko je situacija obrnuta, nema smisla u tvrdoglavom insistiranju na tome da smo u pravu, pravo ispred klijentovog nosa. Veština pregovaranja, svakako, leži između ova dva ekstrema.

**Mi svakako ne želimo raspravu sa našim partnerima!**

**Nema smisla odustajati svo vreme!**

**Konstantno guranje i nametanje našeg mišljenja je takođe neproduktivno!**

## Diskusija je susret

Reč „diskusija“ možda zvuči pomalo zastarelo. Moguće da „Tehnike pregovaranja“ ili „Uspešno pregovaranje“ zvuči kao više odgovarajući nazivi za menadžment treninge.

Osnovna tehnika pravilnog pregovaranja je samo jedan aspekt dobro vođene diskusije. Takođe, diskusija sama za sebe je samo mali deo onoga šta se dešava kada dvoje ili više ljudi sede okrenuti jedni ka drugima i razgovaraju. Dešava se mnogo više od jednostavne razmene reči!

Čak i dobronamerne reči ne dolaze do izražaja ako ne mogu da podnesem mog sagovornika!

Od kakve su koristi reči, ako je empatija prema drugoj osobi ometana emocijama?

Kako su reči nedovoljne i nemoćne da izraze šta zaljubljeni zaista osećaju!

Kako reči mogu da pomognu, kada je neko uznemiren?

Diskusija nije samo razmena mišljenja, to je uvek i susret.

Dozvoljavamo sebi da nas reči impresioniraju i utiču na nas samo toliko koliko iskreno reflektuju ne-verbalnu situaciju, kao kod činjenica za koje nam nije potrebno eksplicitno verbalno objašnjenje. Primeri za takve činjenice su:

- Hijerarhijske pozicije učesnika u diskusiji
- Njihov autoritet
- Koja prethodna iskustva su **imali** jedni sa drugima
- Njihove predrasude, predstava koju svaki od njih **ima** o drugom pre **dobijanja** mogućnosti da se upoznaju kako treba („Znao sam šta da očekujem odmah čim sam ih video“)

Razlika u poziciji koju jedan partner u diskusiji zauzima nastaje ukoliko

- Roditelji govore sa decom ili deca sa roditeljima
- Šef govori članu tima ili član tima govori šefu
- Prodavac govori kupcu ili kupac prodavcu

Kada menadžeri misle da mogu „prodati“ neku ideju članu tima, vrlo često nisu svesni svoje pozicije prema članu tima. Relativna pozicija dve strane u diskusiji odlučuju ko „prodaje“ nešto nekom drugom i ko „vodi“ koga. Vrlo često „šta“ i „kako“ je nešto rečeno – inteligentno – je predodređeno veoma uskim granicama relativnih pozicija učesnika diskusije.

**“Ono što govorite je  
toliko glasno da ne  
čujem šta ste rekli.”  
Emerson**

Najsnažnija **tehnika** vođenja diskusije neće dovesti do željenog rezultata (čak je moguće da ih učini nemogućim) sve dok ne-verbalna međusobna pozicija učesnika diskusije nije pravilno uključena u procenu.

Ovo se odnosi, naravno, ne samo na samu diskusiju već i na pripremu za očekivani razgovor. Otuda univerzalna istina – priprema je 90% uspeha.

**90% uspeha je u  
pripremi.**

## Da li cilj opravdava sredstva?

Pre nego krenemo u pripremu za diskusiju, potrebno je da odredimo koji je odgovarajući stil koji treba da upotrebimo.

Gde god pogledamo, svuda postoje drugačije tačke gledišta – u politici, sportu, igrama, kod kuće i na poslu. Izbor sredstava i metoda koje su nam raspolaganju prilikom zauzimanja pozicije je odgovarajuće veliki.

Kada šefovi država odluče da, „u ime interesa zemlje“, osvoje susednu zemlju, trude se da eliminišu „drugačija mišljenja“ o ratu. Cena koju plaćamo je poznata: smrt i destrukcija.

Kada bokserški šampion želi da raščisti različite poglede ko je u stvari najbolji, izazove boksera broj 2 i trudi se da dokaže da je njegov pogled na stvari ispravan. Rezultat: pobednik i pobeđeni.

Kada je Dejanu i Milanu dosadno, dobrovoljno izaberu različite poglede – crni ili beli – i igraju šah. Rezultat: pobednik i gubitnik.

I na kraju, ali ne najmanje važno, kada X i Y imaju različita mišljenja o tome kako treba voditi posao, oni razgovaraju. Ako je diskusija dobra, neće ostaviti iza sebe ni mrtve ni ranjene, niti pobednike ili pobeđene, već – ultimativno – partnere, koji zajedno dolaze do odluke.

Reč „ultimativno“ nije korišćena slučajno. Poslovni ljudi često koriste konverzaciju da vežbaju svoje sportske instikte. Srećni su ukoliko osećaju da moraju da upotrebe sve svoje veštine da dobili željeni rezultat.

Dakle, pitanje nije koliko daleko moramo ići, već koliko daleko ja želim da idem u datoj situaciji, uzimajući u obzir

- a) Poziciju na početku razgovora
- b) Cilj koji želim da postignemo

Za poziciju, na primer – da li sam ja zaista, ili samo tako izgleda, u jačoj ili slabijoj poziciji u odnosu na moje partnere?

Ovde treba da se setimo da onaj ko može malo da dobije ili – pre svega – ništa da izgubi, ili kockar koji je spreman da uloži sve na jednu kartu, je uvek u boljoj poziciji na startu. To je, još jednom, pitanje ličnih ideja.

**Rat:  
Smrt i destrukcija**

**Borba:  
Pobednici i poraženi**

**Igra:  
Pobednik i gubitnik**

**Poslovna diskusija:  
Partnere koji do  
odluke dolaze zajedno**



Za cilj koji želimo da postignemo, da li taj cilj odražava poverenje koje druga strana ima prema meni? Ili ću, kao profesionalni prevarant, morati da pravdam svoju sliku?

Odgovor određuje moj izbor stila:

Kleveta	Pokušavam da umanjim poziciju mog sagovornika (ujedno to radim i sebi)
Ucena i pretnja	Fizički i psihički pritisak na sagovornika
Objektivna diskusija i procena	Omogućavanje sagovorniku da napravi slobodan izbor
Prosjačiti i moliti	Spuštam sebe i pravim moralni pritisak na sagovornika
Korupcija	Podmićujem sebe i svog sagovornika – prema zapadnom moralnom konceptu (ukoliko obe strane već nisu korumpirane)

Napomena za osetljive čitaoce: Prirodno, nikada ne treba pribegavati uceni. Ali pre nego se počnemo previše moralisati mogli bi da se setimo da možda samo par roditelja ne koristi ovaj „metod“ sa svojom decom. Ko nema takva iskustva, da li kao agresor ili žrtva, sa zahtevima: „Ako ne uradiš to odmah, onda...“!

Da izbegnemo pogrešno tumačenje, neka bude jasno da ne dajemo savete, samo ostavljamo mogućnosti postojanja različitih stilova. Oni postoje i potrebno je da ih poznamo kako bismo ih prepoznali u konverzaciji!

**Moram da zapamtim reputaciju koju želim da zadržim...**

**Treba da poznamo i prepoznamo različite mogućnosti komunikacije!**

