

UMEĆE SLUŠANJA U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI

dr Radimir Stojanović¹; dr Slobodan Panić²

¹ Visoka škola strukovnih studija, Užice, SRBIJA, radimir.stojanovic@vpts.edu.rs

² Narodna banka Srbije, Beograd, SRBIJA, slobodan.panic.sp@gmail.com

Sažetak: Brojna istraživanja koja se poslednjih godina bave procenom: „Šta su to poslovi budućnosti?“ slažu se u jednom – u bilo kom poslu, ključnu ulogu igraće socijalne veštine. Dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju u 2018. godini Paul M. Romer, trrdi da dugoročni privredni rast može da počiva jedino na ljudskom kapitalu, tj. na znanju i inovativnosti zaposlenih. Međutim, najvrednije ljudske osobine kao što su: kreativnost, energija i strast, može da probudi samo socijalno inteligentan rukovodilac. Takvo ponašanje je sušta suprotnost narcizmu i egoizmu koji su temelj potrošačkog društva. Socijalno inteligentni ljudi najveću pažnju poklanjaju komunikaciji, bilo da je reč o usmenoj, pisanoj ili neverbalnoj (govor tela). Za njih je važno šta sagovornik govori ili piše, ali je još važnije kako se oseća dok to radi. U tom smislu, socijalna inteligencija je veoma slična emocionalnoj. Tema ovog rada je najvažnija kompetencija u usmenoj komunikaciji, a to je umeće slušanja.

Ključne reči: aktivno slušanje, poslovno komuniciranje, sadržajno slušanje, kritičko slušanje, empatičko slušanje

LISTENING SKILLS IN BUSINESS COMMUNICATION

Radimir Stojanović¹, PhD; Slobodan Panić², PhD

¹College of Applied Sciences Užice, Užice, SERBIA, radimir.stojanovic@vpts.edu.rs

²National Bank of Serbia, Belgrade, SERBIA, slobodan.panic.sp@gmail.com

Abstract: Numerous studies that have recently attempted to answer the question ‘What are the jobs of the future?’ agree on one thing – listening skills are vital for any business. The winner of the 2018 Nobel Prize in economics, Paul M. Romer, claims that long-term economic growth can only be based on human capital, i.e. employees’ knowledge and innovative ideas. However, the most valuable human characteristics such as creativity, energy and passion can be aroused only by a socially intelligent leader. Such behaviour is completely opposite to narcissism and egoism, which represent the foundations of the consumer society. Socially intelligent people place the greatest focus on communication - oral, written and non-verbal. It is what the speaker is saying or writing about, or even more, how he/she feels while doing it that matters to them. That makes social and emotional intelligence quite similar. This paper is about the most important oral communication competence, and it is listening.

Keywords: active listening, business communication, informational listening, critical listening, emphatic listening

1. UVOD

Ako postoji „pravilo broj 1“ za uspešnu komunikaciju bilo koje vrste to je, svakako, umeće aktivnog slušanja. Aktivno slušanje je jedna od najvažnijih veština na poslu, bez obzira na zanimanje, a veoma je korisna i u privatnom životu. Dobri slušaoci uspevaju da održe dobre odnose sa klijentima i kolegama, imaju bolje rezultate, inovativni su, doprinose stvaranju dobre atmosfere na poslu i pozitivno utiču na odnose u organizaciji [1]. Istraživanja pokazuju da više od 80% rukovodilaca smatra da je umeće slušanja najvažnija veština za obavljanje radnih zadataka [2]. To je razlog zašto većina prestižnih poslovnih škola u SAD, poslednjih godina u svoj program uvode izučavanje tzv. „mekih veština“, gde spada i umeće aktivnog slušanja [3]. Zaposleni koji je ovladao ovom veštinom, značajno podiže svoj radni učinak, lakše napreduje u karijeri, stiče poverenje i simpatije u internom i eksternom okruženju i jača svoj kredibilitet u kompaniji i izvan nje.

Slušanje je složen proces, mnogo kompleksniji nego što se obično misli i većina ljudi nisu dobri u tome. Istraživanja pokazuju da je efikasnost slušanja manja od 25%. To znači sledeće - posle razgovora koji je trajao svega deset minuta, ljudi mogu da se sete samo oko polovine onog što je izgovoreno, a posle 48 sati zaborave 50% od toga. Takođe su skloni da pomešaju činjenice tj. da ih stave u pogrešan kontekst [4].

2. VRSTE SLUŠANJA U POSLOVNOM KOMUNICIRANJU

Osnovna preporuka za efikasno slušanje jeste da način na koji slušamo treba da prilagodimo situaciji. *Sadržajno slušanje* ima za cilj da razumemo i zapamtimo poruku. U ovoj fazi mi ne ocenjujemo informacije i nije bitno da li se slažemo ili ne, važno je samo da ih razumemo [5]. *Kritičko slušanje* ima za cilj da ocenimo poruku i to na nekoliko nivoa: logičnost argumenata (tzv. logički filter), poređenje s vlastitim iskustvom (tzv. iskustveni filter), težina dokaza, ispravnost zaključka, implikacije poruke, namere i motivi govornika i propuštanje (slučajno ili namerno) da se iznesu suprotni argumenti. Ukoliko primetimo da govornik vlastito mišljenje plasira kao činjenicu ili posumnjamo u njegovu stručnost ili namere, tada možemo da postavljamo pitanja kako bismo proverili njegov kredibilitet [6]. Kod *empatičkog slušanja* cilj je da razumemo emocije, potrebe i želje govornika, kako bismo razumeli njegov stav, nezavisno od toga da li se s njim slažemo. Ovaj način slušanja je naročito bitan u konfliktnim situacijama. Kada sagovornik shvati da saosećamo s njim, tenzija popušta i on se oslobađa negativnih emocija koje ga sprečavaju da mirno i racionalno sagleda problem. Drugim rečima, kada shvati da u nama nema neprijatelja, on prestaje da se bori i svrstavamo se na istu stranu. To je preloman trenutak za rešavanje konfliktna situacije. Veoma je važno da se uzdržimo od davanja saveta, sem ako to sagovornik izričito traži. Naročito treba da izbegavamo ocenjivanje njegovih emocija ili, još gore, kritikovanje (npr. „Ne treba da budete tužni (uzbuđeni)“ ili „Ne razumem zašto ste razočarani“ ili „Donekle ste i sami krivi, zato što niste...“ ili „Da ste na vreme uradili... ovo se ne bi dogodilo“ i sl). Tek kada pokažemo sagovorniku da poštujemo njegova osećanja i da sagledavamo situaciju iz njegove perspektive, možemo krenuti da zajedno sa njim tragamo za rešenjem [7].

Nezavisno od načina na koji slušamo drugu osobu, uvek to treba da radimo *aktivno*. To je odraz istinske želje da čujemo i razumemo šta govori druga strana. Aktivno slušanje je i slušanje bez predrasuda. Podrazumeva se da postavljamo umerena i logična pitanja, birajući trenutak i način koji ne ometaju govornika već mu pomažu da se iskaže. Aktivni slušaoci šalju čitav set telesnih signala, koji pokazuju visoku zainteresovanost i motivišu govornika da da svoj maksimum. Živa neverbalna komunikacija između učesnika uvodi potpuno novu dimenziju u poslovnu komunikaciju [8].

3. BARIJERE ZA EFIKASNO SLUŠANJE U POSLOVNOM KOMUNICIRANJU

Svi će se složiti da su dobri slušaoci danas „retka vrsta“, ali im je zbog toga i „cena“ visoka. Jedan od glavnih razloga za to je postojanje prepreka za efikasno slušanje. Moderan način poslovanja skoro da podrazumeva žurbu, tenzije i stres, a to se itekako odražava na način na koji komuniciramo. Vreme kada je odlazak na posao bio prilika za druženje je, čini se, nepovratno iza nas. Ljudi pokušavaju najkraćim putem da dođu do onog što ih interesuje i sve manje su zainteresovani za potrebe drugih. Potrošačka psihologija je u punom zamahu, proizvođači egoizam, narcisoidnost i otuđenost. U razvijenim zemljama sve više ljudi plaća uslugu profesionalcima od kojih očekuju samo da ih u miru slušaju. Jedno od takvih zanimanja je i *Life Coaching*. Mnogi „treneri“ kažu da korisnici njihovih usluga mnogo češće traže pažnju, nego što očekuju savete kako da uredi svoj život. Kolike su razmere otuđenosti među ljudima govori podatak, da u poslednjih deset godina u SAD ovo zanimanje ima najbrži rast od svih samostalnih delatnosti [9].

Nestrpljenje koje pokazujemo dok slušamo druge ljude ima i svoje medicinsko objašnjenje. Poznato je da je naš mozak u stanju da prima i obrađuje informacije mnogo brže nego što sagovornik može da ih izgovori. Većina ljudi

govori brzinom od 120 do 150 reči u minutu, a slušaoci mogu da obrade i do 500 reči u minutu [10]. Mozak zato ide „korak ispred“ i donosi zaključke pre nego što ih govornik saopšti. Veliki uticaj na ubrzano zaključivanje imaju i očekivanja slušalaca, nivo znanja o određenoj temi, kao i ranija iskustva. Drugim rečima, slušalac u svojim mislima uzima reč govorniku i zaključuje ono što mu diktira vlastiti um. Zbog toga njegov mozak, budući da je već stigao do zaključka, sada ima „prazan hod“, pa mu druge stvari lako odvlače pažnju. Čak i kada ih tema zanima, većina slušalaca pažljivo slušaju samo u početku, a onda sve slabije, da bi na kraju samo fizički bili prisutni. Na taj način oni propuštaju važne informacije, a neretko ne čuju ni glavnu poruku. Protokom vremena stvari se dodatno komplikuju. Pošto nisu u stanju da se sete onog što je govornik zaista rekao, oni se sećaju onog što oni misle da je rekao [11].

Najveća smetnja za aktivno slušanje je negiranje da problem o kome govornik priča zaista postoji. Efikasnost slušanja umanjuju i neke druge okolnosti, kao što su: jezičke barijere, kulturološke razlike, upotreba jezika koji je previše stručan ili previše pojednostavljen, nemogućnost da se prepoznamo u primerima koje govornik navodi i sl. Dobar način da to prevaziđemo jeste povremeno parafraziranje onog što smo čuli. Na taj način pokazujemo da smo zainteresovani, dajemo priliku govorniku da nas koriguje i pomažemo ostalim učesnicima da provere u kojoj meri su razumeli izlaganje. Pažljivim izborom trenutka za parafraziranje, mi unosimo dinamiku u izlaganje čineći ga zanimljivijim i dajemo priliku govorniku da se na trenutak odmori.

Većina ljudi veruje da su dobri slušaoci, ali konstantno „pucanje komunikacije“ pokazuje suprotno. Postoji nekoliko univerzalnih oblika ponašanja koji pokazuju da nismo fokusirani na ono što sagovornik priča:

- donosimo zaključak pre nego što čujemo celu priču
- slušamo pasivno (bez pitanja, komentara, parafraziranja i sl.)
- imamo predrasude u odnosu na temu ili govornika
- smatramo da već znamo sve što nam treba za posao
- primenjujemo isti stil slušanja nezavisno od situacije
- stvari i druge osobe u neposrednom okruženju odvlače nam pažnju
- ne ostvarujemo kontakt očima
- imamo potrebu da često prekidamo govornika kako bismo izrekli svoj stav
- naš govor tela signalizira nedostatak interesovanja
- čujemo samo ono što nam odgovara, a ostalo ignorišemo (tzv. odbrambeno slušanje)
- više vremena govorimo nego što slušamo
- imamo problem da se koncentrišemo (misli nam lako odlutaju)
- osećamo nervozu dok druga osoba govori i nestrpljivi smo da iznesemo svoj stav („trošimo vreme“ na slušanje)
- dok druga osoba govori, mi razmišljamo o svom odgovoru
- ne vodimo beleške ili ih vodimo na pogrešan način (površno ili hvatamo svaku reč)
- ne razlikujemo ključne činjenice od onih manje bitnih
- ignorišemo neverbalne signale sagovornika.

Ako primetimo da nam se makar jedan od ovih „simptoma“ često ponavlja, to je signal da treba da radimo na unapređenju veštine slušanja. Posebno je neprijatno ako se nekoliko oblika takvog ponašanja dešava istovremeno, a skoro uvek je tako. Treba da budemo svesni činjenice da govornik sve to lako uočava, što loše utiče na njegovu samopouzdanje, ali i na naš kredibilitet.

U zavisnosti od toga koji su problemi sa slušanjem prisutni, razlikujemo nekoliko tipova slušalaca:

Preokupirani slušaoci su ljudi koji rade više stvari odjednom, umesto da mirno sede i slušaju. Oni su uvek „kratki“ s vremenom, teško održavaju koncentraciju i sve vreme dok neko govori, oni nešto rade. Tako ostavljaju utisak da bi svakog trenutka mogli da ustanu i odu, što njihove sagovornike čini jako nervoznim. Ako i mi spadamo u ovu grupu,

potrebno je da disciplinujemo sebe i da sve drugo stavimo na stranu dok nam se neko obraća. Izjave tipa: „Samo vi pričajte, ja moram nešto hitno da uradim. Ali ne brinite slušam ja vas ...“ treba zaboraviti, jer u to niko ne veruje. Ako se naš sagovornik ponaša na ovaj način, možemo da mu se obratimo rečima: „Molim vas, treba mi vaša nepodeljena pažnja, samo na par minuta.“ Ili „Ako niste u mogućnosti da me pratite, možemo da dogovorimo neki drugi termin kada ćete biti slobodni?“ Ako procenimo da bi takva izjava mogla da uvredi sagovornika, onda na samom početku treba da kažemo nešto što će ga zainteresovati. Tokom izlaganja treba da budemo sažeti, da koristimo kraće rečenice, da ubacujemo što više primera i da što pre saopštimo glavnu poruku, dok još imamo njegovu punu pažnju.

Slušaoci „na pauzi“ su samo fizički prisutni, dok su njihove misli daleko. Prepoznajemo ih po neprirodnoj mirnoći i praznom izrazu lica. Kako se nama ne bi desilo da nam misli odlutaju, treba uvežbamo držanje tela koje podstiče pažnju: da održavamo kontakt pogledom, ispravimo leđa, sednemo na prednji deo stolice (nikako zavaljeni u naslon), da se nagnemo blago napred i ka sagovorniku, da klimamo povremeno glavom u znak odobravanja i sl. Jako je važno da postavljamo pitanja i komentarišemo. Ova kombinacija verbalnih i neverbalnih aktivnosti, ne samo što ostavlja utisak da aktivno slušamo, već zaista povećava našu pažnju. Ako smo mi u ulozi govornika i primetimo da se neki slušalac ponaša nezainteresovano, to ne treba da ignorišemo jer bi on u nekom trenutku mogao potpuno da se isključi, pa čak i da zaspi na sastanku. Važno je da održavamo kontakt pogledom s njim, da mu povremeno postavljamo pitanja, tražimo njegovo mišljenje i sl. Kao i u prethodnom slučaju, treba da budemo koncizni, da koristimo kraće, efektne rečenice, da se držimo teme, da ubacujemo zanimljive primere i da koristimo reči i fraze za koje smo sigurni da ih slušaoci razumeju.

Slušaoci koji prekidaju su grupacija koja je u porastu, što je direktna posledica vremena u kome živimo. Promene u poslovnom ponašanju i (posledično) u načinu na koji komuniciramo su dramatične. To se, pre svega, ogleda u nestrpljenju kod slušalaca. Takva osoba je tokom celog izlaganja u „niskom startu“ i samo čeka priliku da govorniku preotme reč. Njen cilj je da izvede zaključak umesto govornika ili da pokaže da dominira u diskusiji. Čak i kada ne govori, takav sagovornik ne sluša već razmišlja o onom što će reći, čim se za to ukaže prilika. Za govornika koji nije savršeno pripremljen i samopouzdan, ovakvi slušaoci su „noćna mora.“ Ako i sami imamo naviku da upadamo sagovornicima u reč (čak i ako to radimo nenamerno), potrebno je da se svaki put izvinimo, jer ćemo tako postati svesni ove mane. U svakoj situaciji, a naročito u poslovnoj, prekidanje sagovornika se smatra nepristojnim gestom, što je dovoljan razlog da se ove navike što pre oslobodimo.

Ako nas sagovornik često prekida, važno je da se ne upuštamo u borbu za reč s njim ili da se nadglasavamo, jer to dodatno komplikuje situaciju. Najlošije rešenje je otvoreno verbalno sukobljavanje. Čak i da pobedimo u razmeni oštrih reči, to će svakako ostaviti loš utisak kod publike, a nametljivac bi čak mogao da ispadne žrtva. Nije isključeno da bi pojedinci ustali u njegovu odbranu, a konfrontacija s publikom je nešto što moramo da izbegnemo po svaku cenu. Umesto toga, treba da dozvolimo nametljivcu da završi (jer nas on ionako ne sluša) i kada ponovo uzmemo reč, možemo da nastavimo frazom: „Kao što sam hteo reći ...“ ili „Ako dozvolite, ja bih da nastavim...“ Tako u finom maniru pokazujemo publici da nas incident nije poremetio i da situaciju držimo pod kontrolom. Prekidanje kao vid komunikacije obično praktikuju osobe koje imaju malo znanje o temi ili slabe argumente, zbog čega se plaše mirne i ravnopravne diskusije. Umesto toga, oni pokušavaju da govornika izbace iz koloseka, kako bi skrenuli diskusiju na teren koji njima više odgovara. Čak i takvim pojedincima, kao i svim ostalim učesnicima, treba da ostavimo mogućnost da na kraju našeg izlaganja postavljaju pitanja i da iznesu svoje stavove. Time pokazujemo da nismo iznervirani njihovim ponašanjem i završavamo sastanak u pozitivnom tonu.

Ako smo u ulozi domaćina ili moderatora sastanka, mi odgovaramo za njegov tok i ishod i moramo da nađemo način da se izborimo sa svakom vrstom ometanja. Uvek treba da imamo u vidu da je za uspeh sastanka odgovoran onaj koji ga vodi, a ne pojedinci koji ga narušavaju. Umeće prevazilaženja neprijatnih situacija tokom sastanka je u samom vrhu komunikacijskih veština.

Slušaoci kojima je svejedno su osobe koje ne pokazuju bilo kakve emocije dok slušaju. Ravnodušnost koju oni emituju govornik doživljava kao nezainteresovanost, što negativno utiče na njegovo samopouzdanje. Ako i sami

припадamo toj grupi slušalaca, treba da nateramo sebe da se koncentrišemo na celokupnu poruku, a ne samo na njen verbalni deo. To znači da treba da slušamo očima, ušima i srcem. Ako primetimo ravnodušnost kod naših slušalaca, potrebno je da unesemo više energije u svoje izlaganje, da ubacimo više primera i da dramaturizujemo svoju priču. Istovremeno, treba da pokušamo da ih aktiviramo postavljanjem pitanja, traženjem mišljenja i sl.

Borbeni sagovornici –su osobe koje uživaju u tome da se ne slažu. Kritikovanje svega i svakoga je njihov način da se izraze. Ako smo i sami skloni da u svemu vidimo samo negativne strane, potrebno je da promenimo ugao gledanja. Empatičnost je jedna od najcenjenijih osobina uopšte i glavni uslov za opstanak bilo koje zajednice. Ako je sagovornik taj koji stalno „podize gard“, ne treba da ga ignorišemo ili da pokušavamo da ga pobedimo kontraargumentima, jer bi to još više povećalo njegovu frustriranost. Umesto toga, treba pažljivo da ga saslušamo. Već to doprineće spuštanju tenzije i ublažice njegovu „ratobornost“. Većina ljudi ima agresivan nastup iz straha da neće dobiti priliku da kažu šta misle ili da neće biti ozbiljno shvaćeni. Mi treba da im omogućimo i jedno i drugo. Ako je sagovornik u pravu, treba da mu se zahvalimo i da korigujemo svoj stav. Ako procenimo da nije u pravu, treba da mu kažemo da veoma cenimo njegov doprinos diskusiji, a zatim da nastavimo tamo gde smo stali.

Slušaoci „analitičari“ su pažljivi, fokusirani i usmereni na to da popravljaju stvari. Obično na sebe preuzimaju ulogu savetnika i velikodušno nude pomoć i rešenja, čak i onda kada to niko ne očekuje od njih. Ako i sami imamo tu naviku, treba da se opustimo i da prihvatimo činjenicu da ne žele svi sagovornici da im pomažemo ili da ih savetujemo. U nekim kulturama nuđenje pomoći, a da to druga osoba nije tražila, smatra se nepristojnim gestom. Ukoliko imamo sagovornike koji se ponašaju na ovaj način, možemo već na početku izlaganja da naglasimo da ne očekujemo pomoć u rešavanju problema, već jednostavno iznosimo svoj stav.

Angažovani slušaoci objedinjuju najbolje aspekte aktivnog slušanja: empatični su, strpljivi i trude se da razumeju, ne samo stavove sagovornika, već i kako se oseća dok ih iznosi. Za njih se kaže da slušaju ušima, očima i srcem. Oni znaju da motivišu sagovornike i da izvuku iz njih ono najbolje i zato su rado viđeni u svakom obliku timskog rada. Veoma su fokusirani i nikada im se ne dešava da propuste glavnu poentu. Aktivni su, postavljaju pitanja i iznose svoje stavove u vezi teme, ali savete i pomoć pružaju samo ako to neko traži od njih. Svojim celokupnim ponašanjem oni generišu pozitivnu atmosferu i inspirišu ostale učesnike da se ponašaju konstruktivno. Zbog toga, angažovani slušaoci lako osvajaju simpatije, poželjni su u svakom društvu i brzo grade prijateljstva. Postoji nekoliko oblika ponašanja koji nam pomažu da postanemo angažovani slušaoci:

- Treba da obratimo pažnju, ne samo na iznete činjenice, već i na osobu koja govori. Drugim rečima, treba da se fokusiramo na kompletan verbalni i telesni vokabular sagovornika.
- Važno je da budemo aktivni. To znači da treba da postavljamo pitanja, komentarišemo, tražimo pojašnjenja i sl. i da kompletno (verbalno i neverbalno) reagujemo na ono što sagovornik izlaže. Takvo ponašanje ohrabruje govornika i doprinosi boljoj radnoj atmosferi na sastanku, a istovremeno podize nivo naše pažnje. Jedna od najčešćih grešaka je čekanje da govornik završi i uputi ono protokolarno: „Da li imate neko pitanje?“ Moguće je da smo do tada „nakupili“ mnogo pitanja, pa nije izvodljivo (ili nam je neprijatno) da ih sve postavimo. Što je još važnije, publika ovakvu izjavu govornika doživljava kao neformalni završetak sastanka i tada kreće komešanje, pakovanje, ustajanje, škripa stolica i slični šumovi, što dodatno obeshrabruje one učesnike koji bi želeli nešto da pitaju. I za onog ko izlaže i za publiku su mnogo korisnija „pitanja u hodu“, kojim se nedoumice rešavaju čim se pojave. Kao uvod za takva pitanja se obično koriste fraze: „Ako sam dobro razumeo, vi tvrdite da...“ ili „Dakle, ono što vi predlažete da uradimo je...“ a zatim parafraziramo deo izlaganja koji nam je bio sporan ili nejasan.
- Kontakt očima je jako važan. Pogledom treba da obuhvatimo ne samo oči, već i lice i celu figuru sagovornika i da usmeravamo pogled na ono što nam pokazuje u tom trenutku. Tako naš pogled neće biti napadan, a moći ćemo da uočimo i brojne telesne signale koje upućuje dok govori.
- Istraživanja pokazuju da ljudi oko 70% vremena gledaju sagovornika u lice dok govore, a čak 80% dok slušaju. Izrazi lica su drugo najmoćnije sredstvo neverbalne komunikacije, odmah posle signala koje šaljemo očima. Zato su naši izrazi lica dok slušamo veoma važni. Izraz lica (nasmijan, ozbiljan, zabrinut,

iznenađen i dr.) treba da bude reakcija na ono što govornik upravo iznosi. Bitno je da ne bude ravnodušan, jer to ukazuje na nedostatak interesovanja.

- Klimanje glavom u znak odobravanja je jedan od najvažnijih signala u komunikaciji, jer pokazuje da smo prisutni i da se slažemo. Ništa nije tako motivišuće za govornika kao kontakt pogledom uz povremeno i diskretno klimanje glavom u znak odobravanja.
- Treba da se oslobodimo navike da upadamo u reč sagovorniku. To što je zastao na trenutak, ne znači da je završio izlaganje (možda pokušava da se priseti nečega, ima trenutni pad koncentracije ili želi da naglasi taj deo priče).
- Biti empatičan je najvažnije od svega. To znači da razumemo ne samo njegove reči, već i kako se oseća dok ih izgovara. Od svih osobina angažovanog slušaoca ova je najdragocenija.
- Poželjno je da iz vidokruga sklonimo sve što nam odvlači pažnju. To se odnosi, pre svega, na prispelu poštu i druge dokumente na kojima radimo, telefon, ekran računara i sl. Na stolu treba da stoji samo materijal koji je u vezi s temom i oprema koju ćemo koristiti na sastanku.
- Ne treba da razmišljamo samo o tome kako da demantujemo sagovornika, čak i kad se ni u čemu ne slažemo s njim. To nas sprečava da kvalitetno slušamo, zbog čega lako možemo propustiti važne detalje iz njegove priče. Može se desiti da je on ojačao svoj stav novim argumentima i ga je revidirao, a mi to nismo čuli jer smo se pre toga „isključili“;
- U komunikaciju ne treba da ulazimo s predrasudama, niti treba prerano da donosimo zaključke. Mudar čovek zna da od svakog može nešto da nauči. Pozitivan stav i otvorenost za komunikaciju su osnovni preduslovi za aktivno slušanje.
- Potrebno je da se koncentrišemo na celo izlaganje, a ne samo na početak ili par stvari s kojim se slažemo.
- Način na koji slušamo treba da prilagodimo situaciji
- Pitanja i komentare treba da plasiramo na način koji ne ometa govornika i ostale učesnike.
- Umesto na manje bitne detalje, treba da se fokusiramo na osnovnu poruku i glavne argumente i da njih komentarišemo.¹
- Korisno je da pravimo beleške tokom sastanka. Bez njih lako možemo da zaboravimo ključne činjenice, naročito ako je izlaganje bilo duže. Sa druge strane, previše pisanja nas onemogućava da slušamo. Rešenje je da zapisujemo samo najvažnije stvari i da to odmah posle sastanka pretvorimo u širi rezime.
- Jedan od proverenih načina da razjasnimo sporna mesta jeste da parafraziramo ključne stavove govornika. Pogodne fraze su: „Ako sam dobro razumeo, vi predlažete...“ ili „Dakle, vaš stav po ovom pitanju je ...“ ili „Ako sam dobro shvatio, vi savetujete da uradimo...“ i sl. Govornik će ponavljanje svojih reči doživeti kao vid uvažavanja. Osim toga, pomoći ćemo i ostalim učesnicima da „utvrde“ ono što su čuli.
- Treba da znamo da, dok slušamo, govornik pomno prati naš govor tela, podsvesno tražeći povratnu informaciju o tome kakav utisak ostavlja na nas. Način sedenja pokazuje stepen naše zainteresovanosti. Ako sedimo zavaljeni u stolicu, telom i nogama usmereni suprotno od govornika, glavom naslonjeni na jednu ili obe ruke ili s rukama iza glave, mi prenosimo poruku da nismo zainteresovani. Takav način sedenja doprinosi da lakše gubimo koncentraciju. Nasuprot tome, sedenje ispravljenih leđa, na prednjem delu stolice, telom koje je blago nagnuto napred i usmereno ka govorniku, održava nas budnim i šalje poruku da smo maksimalno fokusirani.

ZAKLJUČAK

Aktivno slušanje je jedan od najvažnijih veština u sistemu internog i ekstenog poslovnog komuniciranja, pored umeća postavljanja pitanja, vođenja razgovora (sastanaka), pisanja, pregovaranja, poznavanja stranih jezika, jezičkih nijansi i sl. Zato je izuzetno važno da se u okviru poslovnih subjekata stalno i sistematski usavršavaju znanja i veštine iz oblasti poslovnog komuniciranja. Samo adekvatno edukovani vlasnici, menadžeri (svih nivoa) i neposredni

¹ Jedna izreka kaže: „Nema ništa gore nego biti naročito uspešan u pogrešnim stvarima.“

izvršioći biće u stanju da se, primenom odgovarajućih veština poslovnog komuniciranja, prilagode različitim poslovnim situacijama i izazovima.

Umeće aktivnog slušanja, stečeno kroz formalne i neformalne oblike učenja, posebno dolazi do izražaja u situacijama kada treba da se brzo (ali i pravično) reše konfliktne situacije između različitih i istih hijerarhijskih nivoa (zaposleni-zaposleni, vlasnik-menadžeri, vlasnik-zaposleni, menadžeri-zaposleni), na relaciji preduzeće-relevantni subjekti iz okruženja (preduzeće-kupci; preduzeće-dobavljači), kao i u slučajevima međunarodne poslovne komunikacije i kriznih situacija.

LITERATURA

- [1] Augusta M. Simon, „Effective Listening: Barriers to Listening in a Diverse Business Environment“, Bulletin of the Association for Business Communication 54, br. 3, septembar 1991
- [2] Judi Brownell, „Listening“, 2. Edition, Boston: Allyn & Bacon, 2002
- [3] Anne Fisher, „The Trouble with MBAs“, Fortune International, 30 april 2007
- [4] Bob Lamons, „Good Listeners Are Better Communicators“, Marketing News. 11. septembar 1995
- [5] Denis M. Kratz i Abby Robinson Kratz, „Effective Listening Skills“, New York: Mc Graw-Hill, 1995
- [6] Judi Brownell, „Listening“, 2. Edition, Boston: Allyn & Bacon, 2002
- [7] Kratz & Kratz, “Effective Listening Skills”, McGraw-Hill Education, septembar 2005.
- [8] Bill Brooks, „The Power of Active Listening“, American Salesman, jun 2003.
- [9] Tatjana Firevski i Nebojša Jovanović, “Šta je to koučing-trening životnih veština?”, el. izdanje “Danas” (preuzeto 21.10.2016)
- [10] Morreale & Bovee, “Excellence in Public Speaking”, Harcourt Brace College Publishers, jul 1997
- [11] Patrick J. Collins, „Say It with Power and Confidence“, Prentice Hall, 1997.