

Veština slušanja

I. Dobar slušalac ne samo da je svuda omiljen, već posle izvesnog vremena nešto i nauči.



Ljudi su društvena bića ,što se najbolje ogleda u komunikaciji koju uspostavljamo i vodimo sa drugima. Dok razgovaramo sa drugim ljudima i sa njima delimo svoje misli i osećanja mi učestvujemo u najvažnijem ljudskom procesu - komunikaciji.

U tom procesu posebno uvažavamo osobe koje razgovaraju sa nama, koje nas slušaju i razumeju. Kada među ljudima, međutim, dođe do nerazumevanja ili nesporazuma (poznati američki pisac George Bernard Shaw kaže:” ***Najveći problem sa komunikacijom je iluzija da je ona uspešna.***”), oni se najčešće pripisuju greškama do kojih je došlo u komunikaciji, i te greške se po pravilu svaljuju na teret osobe koja je uputila poruku. Ipak,šta je sa drugom stranom - slušaocem, i da li na njemu isto tako leži deo odgovornosti.

Da li se sećate kada ste imali uspešnu komunikaciju?

.....
.....
.....

Šta je tada dovelo do uspešne komunikacije ?

.....
.....
.....
.....
.....

Komunikacija je uvek dvosmerni proces u kome jedna osoba govori a druga sluša ono što je rečeno.

Kako obe strane u komunikaciji ulaze sa različitih pozicija, sa različitim razmišljanjem, iskustvima , percepcijom, pažnjom i koncentracijom, vrlo često nastaje jaz između onoga što je govornik želeo da kaže i onoga što je slušalac razumeo i zaključio.

Setite se situacije kada niste dobro razumeli sagovornika

.....
.....
.....

Kakve su bile okolnosti i koji su uzroci ne razumevanja ?

.....
.....
.....

II Jednostavno objašnjenje teško za sprovođenje

Stručnjaci kažu da mi slušamo jedni druge mnogo slabije i manje efikasno nego što se to nama čini, i da se vrlo često nalazimo u situacijama kada čujemo jedni druge, ali se međusobno ne slušamo.

Zbog toga je veoma važno da budemo svesni razlike koja postoji između pojmova čuti i slušati. Kada čujemo jedni druge to znači da je naš fiziološki slušni aparat ispravan i da registrujemo zvučne talase koji se kreću prema nama. ***Slušanje je međutim mentalna aktivnost koja podrazumeva svesni napor, pažnju i koncentraciju.*** Komunikološka istraživanja pokazuju da čovek mnogo brže "obrađuje" informacije koje čuje nego što je brzina kojom sam govor, i tu se nalazi jedno od žarišta problema. U proseku izgovaramo 120-150 reči u minutu, a sposobni smo da čujemo između 400 i 600 reči u minutu. To znači da je, kada slušamo, samo četvrtina naše pažnje "preokupirana" govornikovim rečma, a ostalo vreme možemo posvetiti analizi izgovorenog, smišljanju pitanja ili odgovora čime ćemo razumeti ključne stvari i suštinu poruke, ili pak možemo "sanjariti" i odlutati sa svojim mislima. To zavisi od nas. Uspešni slušaoci su oni koji efikasno koriste preostale tri četvrtine "slobodnog" vremena i koji su u stanju da preostali deo svoje pažnje iskoriste kako bi iz konkretne komunikacije izvukli maksimum.

- ***Procene govore da menadžeri u proseku provode 70% svog vremena u komunikaciji sa svojim okruženjem, i zbog toga se od njih sa pravom očekuje da dobro govore i oblikuju svoje misli, zahteve, savete ili naredbe.*** Svesne značaja ovog pitanja moderne kompanije omogućavaju svojim menadžerima i prodavcima da se edukuju i na taj način unapređuju i razvijaju svoje sposobnosti javnih nastupa. Procene isto tako govore da 50% vremena koje provedemo u komunikaciji, provedemo slušajući. Zbog toga je za menadžere i druge poslovne ljude izuzetno važno da efikasno slušaju, ali je ova veština neopravdano i neobjašnjivo potpuno zapostavljena i prepuštena ličnom osećaju i sposobnostima svakog pojedinca.
- ***Što se menadžeri nalaze na višoj hijerarhijskoj lestvici, oni su sve udaljeniji od svakodnevnih operativnih poslova, što nameće potrebu da informacije na osnovu kojih donose odluke dobijaju od svojih najbližih saradnika iz nižih nivoa, a za to je ključno efikasno slušanje.*** S druge strane, istraživanja koja se bave proučavanjem odnosa između menadžera i podređenih neprekidno potvrđuju da podređeni smatraju da njihovi menadžeri ne slušaju pažljivo ono što im govore, čime se stvara jedan zatvoreni krug čije posledice mogu biti veoma ozbiljne. Neefikasno slušanje rezultira nedovoljno istraženim i analiziranim idejama, gubitkom vitalnih informacija, nepreciznim izveštajima i pogrešnim naređenjima, izgubljenim poslovnim kontaktima, nezadovoljnim kupcima i zaposlenima itd., što sve ima negativan uticaj na poslovne rezultate.
- Neke moderne kompanije ***primenjuju novu tehniku u menadžmentu*** koja se naziva Management by Walking Around and Listening koja se bazira na politici otvorenih vrata i dobrim odnosima među zaposlenima, i koja se sastoji u neprekidnoj komunikaciji sa zaposlenima u kojoj je akcenat stavljen na efikasno slušanje. Ona ***počiva na otvorenoj i dvosmernoj komunikaciji između menadžera i podređenih koja omogućava trenutnu razmenu informacija i predloga, kao i raspravljanje svih otvorenih pitanja.*** Cilj je da se stvori atmosfera međusobnog poverenja i "u hodu" rešavaju problemi i preduprede eventualni nesporazumi.

III Jedan primer

Jedna mala kompanija zapala je u teškoće. Vlasnik je bio iskusan preduzetnik i znao je da će se lako naći u situaciji traženja krivaca, demoralisanja zaposlenih i od loše situacije može se vrlo brzo naći u teškom problemu.

Šta mislite da je uradio:

- A. Sam analizirao probleme i dao rešenja
- B. Saslušao zaposlene i video njihovo viđenje
- C. Prodiskutovao sa timom uzroke problema i smernice za rešenja

Objasnite prednosti i mane svih reakcija

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Dodatna pitanja za analizu uzroka

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Na osnovu ovih informacija šta bi ste vi uradili

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Efikasno slušanje definitivno ne podrazumeva da se zavalite u fotelju i čekate da se reči vašeg sagovornika “dokotrljaju” do vaših ušiju. Morate da budete aktivni i svesno slušate svaku rečenicu koja vam se upućuje, kao i da proniknete u njeno značenje. Sve je ovo posebno važno za osobe koje se bave pružanjem usluga. Ako želite da otkrijete šta vaši kupci žele a šta ne, ako želite da otkrijete da li postoji neki problem, ili ako želite da im pomognete na bilo koji način- morate da slušate. Kako kupci sami najčešće ne kažu šta od vas očekuju, morate da ih pitate (na primer:” ***Da li je ovo što radimo u redu?***”, “***Da li mogu još nešto da učinim za vas?***”, “***Da bi bio siguran da je sve u redu, da li...?***” ,”***Da li postoji nešto što bi mogli da uradimo a što bi za vas bilo od posebnog značaja?***”).Odgovori vaših kupaca na ovakva i slična pitanja(naravno, ako pažljivo slušate) će vam pomoći da im ponudite kvalitetniju uslugu i izbegnete nesporazume koji vas mogu skupo koštati. Da ne govorimo o prodavcima koji u razgovoru sa svojim kupcima moraju da saznaju i otkriju njihove potrebe i želje, što se opet može ostvariti pažljivim slušanjem. Zbog toga moramo da naučimo da slušamo, a to ćemo ostvariti tako što ćemo poštovati određena pravila efikasnog slušanja.

IV Vaša iskustva

Da li se menadžeri u kompaniji ponašaju prema zaposlenima kao prema kupcima ?

Šta bi bilo kada bi se tako ponašalo ?

Da li se vi prema kolegama i podređenim ponašate kao prema kupcima ?

Obrazložite:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Tehnologija nam takođe može pomoći u nastojanju da unapredimo komunikaciju sa svojim klijentima. Kompanija Eyretel iz SAD je razvila softver koji ne samo registruje sve razgovore između zaposlenih i klijenata koji se odvijaju preko Call-Center-a kompanija (kako bi se ti razgovori naknadno pregledali i analizirali- za šta je ,međutim ,potrebno vreme) , već obezbeđuje i vizuelni grafikon svakog razgovora na kome su označeni trenuci povišenog tona ili momenat kada obe strane govore u isto vreme(što je indikator prepirke ili svađe zaposlenog i klijenta). Menadžerima je na taj način olakšana kontrola, jer umesto da prate svaki razgovor od početka do kraja(što je praktično nemoguće) ili da koriste metod slučajnog uzorka(koji je nepouzdan) kompjuter im usmerava pažnju na delikatne i osjetljive delove razgovora u kojima može ležati potencijalni problem. Generalni direktor kompanije HCA Curtis Warfield kaže da je ovaj softver omogućio njegovoj kompaniji da unapredi odnose sa svojim kupcima jer joj omogućava da se otkriju, a zatim kroz obuku i trening isprave problemi u komunikaciji između zaposlenih i kupaca, kao i da se ponovo uspostave i poboljšaju odnosi sa kupcima koji su iz razgovora sa službenicima kompanije izašli nezadovoljni.

V. Saveti za efikasno slušanje:

- Uspešni ljudi ne mogu sebi da dozvole luksuz i očekuju savršenu komunikaciju. Oni to ne očekuju od drugih, i što je još važnije, oni su svesni da ni sami ne komuniciraju bez greške. Da bi premostili prepreke koje se javljaju u komunikaciji oni se trude da ***pažljivo slušaju svoje sagovornike*** i da se na taj način nose sa promenama koje se tokom razgovora dešavaju u njima i njihovim sagovornicima-a za to su potrebni ***strpljenje, pažnja i samodisciplina***.
- Uvek ***započnite razgovor sa pozitivnim stavom i dajte šansu sagovorniku da kaže šta želi***, jer uvek postoji mogućnost da čujete nešto korisno. Kao što o knjizi ne možete suditi na osnovu njenih korica, ne možete suditi o kvalitetu nečije poruke po njegovom izgledu, oblačenju, poreklu ili prvom utisku koji na vas ostavi. Filozof Ralph Waldo Emerson je jednom prilikom rekao svom uvaženom sagovorniku: "Ono što Vi jeste, govori toliko glasno da ne mogu da čujem šta govorite". Nemojte dozvoliti da upadnete u tu zamku, i zato ***procenjajte ono što je zaista rečeno, a ne ko je nešto rekao ili kako je to rekao***.
- ***Ako želite pažljivo da slušate - sprečite ili smanjite na najmanju meru sve vrste uznemiravanja*** (otvorena vrata kancelarije u kojoj razgovarate, odgovaranje na telefon, otvaranje pošte, "preturanje" po fijkama dok razgovarate uz opasku "samo ti govori, ja te slušam" itd.), jer ne možete pokloniti nepodeljenu ili potpunu pažnju nekolicini poslova u isto vreme.
- Pokušajte ***da budete empatični prema osobi sa kojom razgovarate (stavite se u njenu poziciju)***. To ne znači da sa njom treba da se složite, ali ćete svakako bolje razumeti njene argumente i razloge.
- Uvek ***budite spremni da pažljivo saslušate nove informacije ili ideje***. Možda vam se one neće dopasti, ali vam sigurno neće škoditi da ih čujete.
- ***Gledajte sagovornika u oči***, jer mu na taj način pokazujete da ga poštujete i istovremeno šaljete poruku: "Nastavi da govoriš, ja te slušam!". Uostalom, ne kaže se bez osnova da oči stimulišu uši da slušaju. ***Time mu stavljate do znanja da ste "sa njim"*** i da niste u nekom drugom svetu. Takođe, ***ako ne gledate svoga sagovornika propustićete i sve druge, neverbalne poruke koje on šalje (gestovi, pokreti, izrazi lica itd.)***.
- Mnogi od nas imaju neutoljivu, i izgleda nesavladivu želju da govore čime pokazuju svoju dominantnost i egocentričnost. Logično je međutim, da ako previše govorite - nedovoljno slušate, što može imati ozbiljne posledice. U nastojanju da ostave utisak da sve znaju, da je jedino njihovo mišljenje važno, i da su oni sami najvažniji, ovakve osobe ustvari pokazuju da ih ne zanimaju drugi ljudi i njihovo mišljenje, zbog čega ne samo da nisu omiljeni u društvu, već su time što ne slušaju druge izuzetno hendikepirani u poslu i životu. ***Menadžeri koji žele da budu uspešni treba da poštuju pravilo koje glasi: "govorite 40%-slušajte 60%"***.
- Istraživanja pokazuju ***da trećina uticaja koji ljudi ostvaruju jedni na druge u komunikaciji zavisi od tona kojim govore*** (samo izrazi lica i gestovi imaju veći značaj). Govornici koji govore jednolično i monotono ostavljaju utisak da ne govore o važnoj temi, zbog čega se i mnogi slušaoci svesno ili nesvesno "isključuju". Uspešni

menadžeri i prodavci, svesni ove činjenice, prilikom prezentiranja svojih ideja ili proizvoda govore vatreno, ubedljivo i sa entuzijazmom. Pažljivi i iskusni slušaoci mogu u govoru, zavisno od njegovog tona da otkriju različite emocije: ljubav, mržnju, strah ili bes, i na taj način otkriju ne samo šta sagovornik govori, već i šta oseća.

- ***Pažljivo slušajte ono što govornik govori upravo u tom trenutku.*** Nemojte se opterećivati time šta ćete vi njemu reći kada uzmete reč, šta će on u daljem toku razgovora reći vama itd., jer se može dogoditi da propustite ili pogrešno protumačite važne poruke koje vam vaš sagovornik upućuje.
- ***Povremeno pokažite ono što osećate*** (klimanjem glave, osmehom, grimasama, držanjem tela itd.), ***jer ćete i na taj način ohrabriti govornika*** i dati mu do znanja da ga pažljivo slušate. Poznato je da je najteže govoriti osobama koje tokom komunikacije uopšte ne menjaju izraz lica.
- ***Istraživanja pokazuju da najveću prepreku u komunikaciji upravlja predstavlja nastojanje ili navika ljudi da prerano donose zaključke ili procenjuju ono što je rečeno.*** U mnogim situacijama nam se čini da “već znamo” šta govornik misli ili šta će reći, pre nego što on zaista saopšti, a naknadno se ispostavi da to i nije baš tako.
- ***Kada govornik tokom svog nastupa pravi pauze između reči*** (“dramske tišine”) nemojte da žurite u ispunjavanje te tišine i prebrzo upadate u reč ili nestrpljivo dovršavate njegove misli, jer dobar govornik to ***najčešće radi namerno kako bi istakao ono što smatra da je važno***, a vi ćete ostaviti utisak površnog ili netolerantnog slušaoca.
- ***Potrudite se da slušate svoje sagovornike jer slušanje nije baš uvek lako.*** Ponekad je teško slušati sagovornike za koje procenimo da nam nisu previše važni, koji su nam nepoznati ili koji nam se iz nekih razloga ne dopadaju. Ali, ako želimo da poštujemo svoje sagovornike moramo da pokažemo samodisciplinu i usmerimo našu pažnju na ono što nam govore. Ako osetite da misli počinju da vam “lutaju”, promenite položaj tela i pokušajte da se koncentrišete na reči svog sagovornika.
- Nekim ljudima je teško da slušaju bilo šta što se ne uklapa u njihove unapred utvrđene predstave i okvire. Zbog toga, ***vodite računa da vaš način razmišljanja, vaši stavovi ili predrasude o nekim pitanjima ne ugroze vašu sposobnost da pravilno protumačite poruku i na taj način postanu prepreka uspešnoj komunikaciji.*** Ako neke ljude smatrate nekompetentnim ili neinformisanim, svi su izgledi da ih nećete pažljivo slušati, i tu može ležati zamka. Jedno od osnovnih pravila efikasnog slušanja je da se ***ocena o onome što ste čuli donese tek nakon što ste u potpunosti saslušali svog sagovornika.***
- ***Efikasno slušanje*** znači vašu nameru i sposobnost da slušate bez potrebe da kritikujete, savetujete, ubeđujete ili se svađate. Ono u suštini ***označava vašu spremnost da saslušate stavove druge strane.***
- ***Kada učestvujete u razgovoru dozvolite sagovorniku da završi rečenicu ili misao, pre nego što vi preuzmete reč.*** Ljudi će vas ceniti ako im bez prekidanja dozvolite da kažu sve što žele. Kada svoje sagovornike prekidate, ostavljate utisak da ih ne slušate, čak i kada to zaista činite.
- Povremeno ***postavljajte govorniku stimulatvna pitanja*** (posebno ako vas on na početku ohrabri da ga prekinete čim imate neko pitanje), i to ***ona na koja neće odgovoriti sa***

“da” ili “ne”, već koja zahtevaju detaljniju elaboraciju. Time ćete bolje razumeti ono što je izgovoreno i istovremeno ostaviti utisak pažljivog slušaoca. Nastojte da otkrijete ideje, iskustva, savete, vrednosti i očekivanja svojih sagovornika kako bi dobili sve neophodne informacije i stekli kompletnu sliku. S druge strane, pitanja koja postavljamo nas “teraju” da pažljivije slušamo svoje sagovornike. **Ljudi, po pravilu, vole da budu pitani za svoje stavove i ideje, jer stiču utisak da na taj način dobijaju priznanje i poštovanje okoline.** Pitanja su u komunikaciji veoma važna jer ona:

- usmeravaju pažnju govornika i slušaoca na određenu temu
- utvrđuju granice razgovora
- pojašnjavaju stvari
- sprečavaju i predupređuju pogrešne pretpostavke
- otkrivaju područja slaganja i neslaganja, ali istovremeno otkrivaju prostor za kompromis
- istražuju zajednička interesovanja, brige i potrebe
- mogu dovesti do korisnih zaključaka

- **Kada vam neke stvari ne izgledaju logično, pokušajte da proniknete u prave razloge koji stoje iza izgovorenih reči** (kada, na primer, vaš podređeni nešto od vas traži, on to može činiti na osnovu netačnih ili nepotpunih informacija. Nastojte da utvrdite zašto vam sagovornici nešto govore).
- **Pokušajte da zapamtite ključne reči i stavove koje ste čuli tokom razgovora**, jer ćete na taj način najlakše memorisati ono što ste čuli (**najbolje je da ih zapišete**, posebno kada je tema o kojoj se govori kompleksna).
- U naizmeničnoj komunikaciji sa govornikom **svojim rečima ponovite ono što je on rekao, jer ćete na taj način biti sigurni da ste ga pravilno razumeli.** Time se, takođe, održava pažnja slušalaca, a i govornik se motiviše da se jasnije izražava.
- Nemojte se truditi da po svaku cenu vaša reč bude poslednja, jer to zaista nije bitno!
- Ono što ste čuli **pokušajte da “organizujete” na način koji je za vas logičan** i koji vam najviše odgovara, što ne mora da se poklapa sa načinom na koji su informacije prezentirane.
- **Na kraju rezimirajte** ili prepričajte onaj govornikov **stav ili zaključak koji vas posebno zanima, jer ćete time pokrenuti dodatni razgovor** o onome što je rečeno, razjasniti stvari i ukloniti moguće nesporazume.

Efikasno slušanje drugih ljudi je temeljno i moćno sredstvo na kome počiva uspešna komunikacija. Kada prestanete da govorite i razmišljate o drugim stvarima i koncentrišete se na pažljivo slušanje svojih sagovornika, pred vama se otvaraju nove mogućnosti koje će rezultirati dobrim procenama, vrednim i validnim informacijama, pravovremenim i dobro utemeljenim odlukama, ali i ono što je možda još važnije - boljim, iskrenijim i sadržajnijim međuljudskim odnosima. Kao i kod unapređenja svake druge veštine, prvi korak se sastoji u razumevanju i prihvatanju stvari koje treba da radimo, kao i u odricanju od postupaka koji su štetni i kontraproduktivni. Drugi korak je teži, i sastoji se u vrednom, upornom i doslednom vežbanju i usavršavanju ove dragocene veštine.

VI Vaš izveštaj

Šta ste naučili ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Šta je vaš problem u primeni ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Kako ćete da prevaziđete problem ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Šta još bi bilo dobro uraditi ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....