


Piše: Marija Pavić i Delija Topalović

Responsivna komunikacija

„Razlog zbog kojeg imamo dva uha, a samo jedna usta je da bismo više slušali, a manje govorili". Da li ste ikada razmišljali o tome u kojoj meri tokom razgovora slušate, a u kojoj meri vi govorite? Neko bi se možda zapitao zašto je to uopšte važno i zašto bismo se bavili ovakvim promišljanjima. Značaj aktivnog slušanja sagovornika i responsivne komunikacije uopšteno se najbolje može približiti sledećim misaonim eksperimentom: Zamislite da živite u svetu u kojem može jedino da se priča. Dakle, nema slušanja niti postavljanja pitanja, već isključivo govora. Zamislite učenje u takvom okruženju, razvijanje ljudi, podizanje dece ili negovanje odnosa – kako bi to izgledalo? Verujem da bismo se složili da bi tako nešto bila gotovo nemoguća misija ili bi pak dovelo do vrlo osiromašenih procesa i međuljudskih odnosa.

Hajde da se vratimo u realnost i odemo korak unazad. Kada govorimo o komunikaciji i načinu reagovanja možemo da zamislimo jedan koordinatni sistem na čijoj je X osi briga o drugome (o odnosu) dok je na Y osi briga o sebi (i o svom cilju). U zavisnosti od toga u kojoj je meri šta izraženo (briga o sebi/drugom) možemo se pozicionirati u neki od četiri kvadranta odnosno četiri načina reagovanja. Pasivno reagovanje je kada **ne zastupamo sebe ali nam je veoma izražena briga o drugoj strani.** Tada izbegavamo raspravu, većinu vremena ćutimo, ili puno pričamo a zapravo ništa ne kažemo, ne izražavamo svoje mišljenje već tuđe, brzo priznajemo svoju grešku ili se često izvinjavamo. Pasivna reakcija podrazumeva i tih govor bez uspostavljanja kontakta očima. U agresivnoj poziciji **ne zastupamo druge već samo sebe**, tada zahtevamo i naređujemo, skloni smo optuživanju i okrivljavanju drugih. **sebe ni druge**. Komentari su sarkastični, ironični, retko otvoreno izgovaramo svoje mišljenje, ne pokazujemo prava osećanja i krivimo druge za svoje frustracije. Posled-

Zamislite da živite u svetu u kojem može jedino da se priča. Dakle, nema slušanja niti postavljanja pitanja, već isključivo govora. Zamislite učenje u takvom okruženju, razvijanje ljudi, podizanje dece ili negovanje odnosa – kako bi to izgledalo? Verujem da bismo se složili da bi tako nešto bila gotovo nemoguća misija ili bi pak dovelo do vrlo osiromašenih procesa i međuljudskih odnosa.

U takvom načinu reagovanja ne priznajemo svoje greške i usmereni smo na to da kritikujemo osobu, a ne ponašanje osobe. Na neverbalnom planu govorimo isuviše glasno, agresivno gestikuliramo i prekidamo sagovornika. U pasivno agresivnom načinu reagovanja **osoba ne zastupa ni** nji način, najkonstruktivniji, na koji možemo reagovati i komunicirati jeste asertivan način. Asertivna osoba **zastupa i sebe i druge**. Ona aktivno sluša, poštuje druge i to traži za sebe, jasno, konkretno i direktno govori – ne okoliša, iskazuje svoja očekivanja i osećanja. Asertivan način komuniciranja podrazumeva i spremnost da se izvinimo kad pogrešimo, kontrolisanje reakcija (svojih negativnih osećanja), gledanje u oči i prilagođavanje glasa situaciji. Važno je da podvučemo da se svako od nas ponekad nađe u svakom od navedenih kvadranta i da je prirodno da u određenim situacijama „skliznemo" u manje konstruktivne načine reagovanja. Sa druge strane, važno je da znamo ka čemu hoćemo da težimo.

Ono što želimo da istaknemo jesu upravo različite nijanse reagovanja unutar asertivne pozicije. Spektar asertivnog reagovanja kreće se od vrlo **direktivnih** tehnika, preko tehnika **otvaranja**, do vrlo **responsivnih** tehnika kojom pokazujemo svoju prijemčivost za sagovornika. Direktivne tehnike još nazivamo **„push"** tehnikama dok sa druge strane resposivne nazivamo **„pull"** tehnikama. U „push" modu reagovanja smo više usmereni na to da izvršimo uticaj menjajući poziciju sagovornika, dok smo u „pull" modu reagovanja spremniji i otvoreniji da promenimo svoju poziciju. U „pull" modu smo mnogo otvoreniji da čujemo sagovornika.

Hajde da obradimo to kroz jedan primer. Zamislite sledeću situaciju: tim sedi na sastanku u ponedeljak ujutru i svima su popunjene liste zadataka i kalendari. Svima stiže mejl da se važan klijent javio sa novim zahtevom i da je potrebno da taj zahtev bude završen do četvrtka. Svi su zauzeti i svako za sebe misli da ima već previše posla te se niko ne javlja da preuzme zadatak na sebe. Kako bismo mogli da odreagujemo i iskomuniciramo navedeni problem? Ukoliko bismo krenuli iz „push" načina reagovanja mogli bismo da kažemo: „Kolege, očekujem od vas da otvoreno učestvujete u organizaciji posla u timu, a ne da ćutite." Ukoliko staloženo i smireno izgovorimo navedenu rečenicu, veća je verovatnoća da će nas sagovornik stvarno čuti i da neće ući u otpor, tako da ostajemo u domenu asertivnosti. Ovaj način svakako može biti koristan u određenim situacijama. Međutim, koristeći samo ovakav pristup propuštamo da čujemo viđenje drugih. Korišćenjem responsivnih („pull") tehnika omogućavamo veće uključivanje sagovornika i dvosmernost komunikacije, što nam daje veću mogućnost da osiguramo posvećenost i prihvatanje odgovornosti druge strane. Koristeći ovakav pristup, mogli bismo da kažemo: „Vidim da svi ćutimo u vezi sa ovim zadatkom, a verujem da će nam značiti kada ga završimo. Hajde da vidimo kako vi vidite ovo zaduženje i šta mislite koje opcije imamo da ga uspešno završimo?".

U okviru ovog primera kombinovane su četiri tehnike responsivne komunikacije:

Građenje na zajedničkoj osnovi:

Ova tehnika se pokazala kao izuzetno moćna tehnika kada želimo da sa sagovornikom dođemo na istu „talasnu dužinu". Kako se dolazi do toga? Pre svega, pozivanjem na zajednički cilj i zajedničku viziju. Primer korišćenja ove tehnike bi bio: „Verujem da je u našem zajedničkom interesu da se saradnja nastavi u dobrom svetlu". Pored toga, možemo koristiti „mi" termine – „Mi bismo sigurno želeli da oboje izađemo zadovoljni sa ovog sastanka." Istraživanja pokazuju da ukoliko grupu ili tim u kojem su prisutni konflikti stavimo pred zajednički izazov i cilj, doći će do udruživanja i značajne promene dinamike odnosa unutar grupe.

Spektar asertivnog reagovanja kreće se od vrlo direktivnih tehnika, preko tehnika otvaranja, do vrlo responsivnih tehnika kojom pokazujemo svoju prijemčivost za sagovornika. Direktivne tehnike još nazivamo „push" tehnikama dok sa druge strane resposivne nazivamo „pull" tehnikama.

Pozitivno izražavanje

Ova tehnika nekad ljudima deluje kao banalna pa se dešava da u radu sa klijentima često čujemo „Kakve veze ima da li se izražavam pozitivno ili negativno?" Zamislite osobu koja započinje dijetu i kaže sebi: „Ne smem više da jedem kolače." Šta mislite da bi joj bilo pred očima? Upravo kolači. Naš mozak teže obrađuje negaciju. Suština ove tehnike je u tome da kad komuniciramo sa ljudima, svojom pozitivnom komunikacijom vršimo takav uticaj da je sagovornik prijemčiviji i otvoreniji za dalju razradu i nastavak komunikacije. Ukoliko se sa druge strane fokusiramo na ono što ne može, na ono što je problem umesto na cilj – blokiramo i sebe i sagovornika.

Aktivno slušanje

Sama reč „aktivno" naglašava da slušanje ne treba da bude selektivno, ili kvazi-slušanje, već da bi trebalo da pažljivo slušamo sagovornika, i da to pokazujemo i rečima i telom, kao i kroz parafraziranje i razjašnjavanje. Veoma moćna tehnika aktivnog slušanja je i reflektovanje kada kao ogledalo vratimo nazad činjenicu. Recimo zamislite osobu koja zabrinuto govori sagovorniku o svom problemu i sagovornik odgovara: „Čujem u tvom glasu neko podrhtavanje i zvuči mi kao da si zaista zabrinuta." Kada aktivno slušamo, time pokazujemo uvažavanje sagovornika i želju da razumemo njegovu poziciju (što ne znači nužno da ćemo se sa njom saglasiti) i to je osnova za bilo kakvu konstruktivnu komunikaciju.

Postavljanje pitanja

Došli smo do ključne tehnike responsivne komunikacije. Pitanja umeju da budu veoma moćna u vođenju efektivnih, konstruktivnih razgovora. Izuzetno je važan način na koji postavljamo pitanja - potrebno je da to radimo toplo, zainteresovano i sa empatijom. Važno je i spomenuti razliku između otvorenih i zatvorenih pitanja. Otvorena pitanja otvaraju um sagovornika i samim tim otvaraju razgovor. Pitanja koja počinju sa „Šta", „Kako" su otvorena pitanja i šire perspektivu, dok „Da li" pitanja navode na kratke odgovore i sužavaju prostor za ideje. Retorička pitanja su takođe dobra tehnika da pokrenu kod sagovornika razmišljanje na određenu stranu.

Ukoliko vam responsivnost nije izražen niti blizak način komunikacije, dobra vest je da sve ove tehnike mogu da se grade i uvežbavaju. Evo kako to možete da uradite - trik je da svesno vežbate da veći fokus u razgovorima stavljate na sagovornika. Naredni put kada vam se kao prvi impuls u razgovoru javi potreba da vi kažete, da podelite svoje iskustvo, da iznesete očekivanje ili ideju, umesto da govorite, vi pitajte, slušajte, reflektujte, uključite sagovornika i pozovite se na zajednički cilj. Videćete kakvu razliku to pravi u komunikaciji.

Marija Pavić i Delija Topalović
HR saradnice
H.art development center doo
www.hart.rs
www.blanchard.rs