

LIONEL BELLENGER

**UMIJEĆE
KOMUNICIRANJ
A**

IP «SVJETLOST» D.D.ZAVOD ZA UDŽBENIKE I NASTAVNA SREDSTVA, SARAJEVO

U V O D

***«Ako već nismo geniji,
onda se potrudimo da budemo razumljivi.»***

Anthony Hope

Za neke stvari u životu se kaže: «To će doći s vremenom, to je stvar iskustva». Kad se radi o umijeću komuniciranja, postoji opasnost da će ta nada biti iznevjerena. Ne želeći nikog zaplašiti, u interesu istine moramo reći da uspješno komuniciranje ne dolazi samo po sebi. Improvizacija je opasna. Ili, što je još gore, improvizirati i ne pokušati postupiti drugačije značilo bi željeti neizbježan poraz.

Praveći bilans nekog razgovora, razmišljajući o istupu na nekom sastanku, prisjećajući se predavanja ili časa, svako je mogao procijeniti u kojoj mjeri je uspjeh, kao i neuspjeh, proizašao iz sklopa faktora koji su svojom skladnošću ili balansom odredili vrijednost nekog izlaganja. Oduševljenje ili razočarenje su zajamčeni!

Trema je mučki usmjerena na to da od govornika načini žrtvu koja je kao bogomdana da ugnjavi auditorij.

Sve postaje još gore kad su pripreme nedovoljne i kad nema iskrenosti u riječima.

Pa ipak, neuspjeh nije fatalan. Otkrivanje njegovih uzroka pokazaće se spasonosnim.

Tada ćemo biti spremni da naučimo ispravno rasuđivati, da se riješimo zbrke zahvaljujući nastojanju da dovedemo stvari u red. Umijeće komuniciranja postiže se kad se istovremeno pronađu i ton i nit vodilja.

Pripremiti plan izlaganja ili objašnjavanja, posjedovati metode argumentacije, to je ono što vodi u svijet organizacije ideja.

Biće potrebno napustiti školske obrasce da bi se otkrili zahtjevi koje postavlja mikrofoni: govoriti planski – to, u prvom redu, znači govoriti za drugog ili za publiku. Stoga, konačno, sve počinje slušanjem, te se nameće potreba za jednim pravim treningom, jer dobar govornik shvaća da ispravno govoriti znači postavljati prava pitanja da bi se ostvario kontakt s drugima.

Ali, komunicirati bi još i bilo lako kad se ne bismo morali plašiti i nekih drugih teških trenutaka u kojima treba improvizirati, odgovoriti na agresivnost, lako uspostaviti kontakt, a sve to je ono što neposredno obezbjeđuje uticaj na sagovornike. Jer, umijeće komuniciranja nije daleko od želje za ubjeđivanjem, dopadanjem, uvjeravanjem. To što nam je manje ili više stalo da naše riječi naiđu na odobravanje, ne dopušta nam da zaboravimo da govor doprinosi isto tako i izgrađivanju vlastitog imidža. A taj imidž je, u

prvom planu, izložen svim iskušenjima kad situacija izvede na scenu onoga ko govori, ustoličujući ga u govornika. Javno uzimanje riječi, kojeg se možemo pribojavati ili ga pak priželjkivati, u trenutku kada ono postaje sve značajnije i češće zahvaljujući mas-medijima koji obnavljaju taj žanr, obavezna je etapa na pustevima koji vode do moći.

Želja za uspjehom uvijek je povezana i realizuje se umijećem komuniciranja. U ovoj knjizi predstavljen je upravo taj put, u nastojanju da se ponudi jedna produbljena analiza načina komuniciranja i sredstava za postizanje uspjeha.

POGLAVLJE 1

UZETI RIJEČ I DOŽIVJETI SIGURAN NEUSPJEH

**«Ono što najbolje znam,
to je kako ću početi.»**

Recine, Parničari

Ko nije osjetio remu u trenutku kad uzima riječ? Mnoštvo je takvih, i ne baš beznačajnih uspomena, čak i kod virtuoza usmene komunikacije. Biti žrtva treme očito je prvi razlog koji vodi sigurnom neuspjehu kad se radi o istupanju pred grupom.

Usmeni ispit, izlaganje u učionici, razgovor nasamo s direktorom, svim nama ostavili su tragove u «mentalnom životu». Za odrasle, razgovor prilikom regrutovanja, mali govor prigodom neke svečanosti, traženje povišice od poslodavca, uzimanje riječi na sjednici, savjetovanje sa advokatom, posjeta ljekaru, vozački ispit – na različitim stupnjevima predstavljaju iskušenja koja svako od nas savladava uz više ili manje sreće.

Zapravo, neznanjem ili nedovoljnom primjenom, često činimo sve što je potrebno da bismo postali žrtve treme. A tremaroši su vrlo umješni u pronalaženju prilika u kojima će umirati od straha. Ili, što je još gore, oni koji vjeruju da će moći eliminisati tremu uviđaju da je ona uporna i da ih ne napušta.

KAKO POSTATI ŽRTVA TREME?

Ništa lakše od toga. Dolazi samo od sebe. Dovoljna je već i sama pomisao da će se naći uvrh stola pred brojnim slušaocima pa da mnogo govornici, prigodni ili profesionalni, počnu doživljavati neprijatna osjećanja koja se ispoljavaju istim simptomima kao i strah.

Ono što začuđuje kad se pravi popis smetnji koje čovjek osjeća u trenutku kad uzima riječ jeste izvanredna raznolikost tjelesnih reakcija, od čovjeka do čovjeka. To je dokaz da intenzivno doživljavamo svaku emociju i da naše tijelo ima alarmni sistem koji je samo njemu svojstven.

Ako sa svojim ljekarom razgovaramo o tremi, saznaćemo da je u pitanju neurovegetativni sistem i da nisu rijetki poremećaji motorike,

ravnoteže i opažanja. Razlog da budemo još nespokojniji je čitanje kliničke liste smetnji prouzrokovanih tremom:

SIMPTOMI BEZ REDOSLIJEDA !!

- | | |
|------------------------|----------------------|
| - suh jezik | - grčenje mišića |
| - znojenje, ovlaženost | - nadimanja |
| - drhtanje | - žmarci |
| - osjećaj pritiska | - klecave noge |
| - ubrzano disanje | - grčevi u stomaku |
| - stegnuto grlo | - mučnina |
| - gušenje | - pometnja |
| - lupanje srca | - želja za mokrenjem |
| - kočenje | - glavobolja |
| - knedla u grlu | - studen u leđima |
| - kamen u želucu | - paralisnost |

Nevolja je u tome što se posljedice treme neposredno odražavaju na govor i na glas. Govorenje tada postaje muka, a poteškoće su ozbiljne:

1. Riječi više ne nailaze, rečenice se loše slažu, ponavljanja postaju učestala, govor se zbrkano usporava ili ubrzava.
2. Verbalni tikovi, poštapalice, parazitske riječi – zar ne, pa eto, a...., eh, s jedne strane, pa onda, ovaj, to jest, itd. – usporavaju misao.
3. Dolazi do zbrkanog govora, kašljanja, pročišćavanja grla, postoji čak opasnost od zamuckivanja.

Loš početak. Ali, to je svakodnevni rizik onih koji moraju, koji se usuđuju, koji pokušavaju da govore pred grupom ili nekim ko ih impresionira. Pa ipak, trema nije fatalnost. Faktore koji je izazivaju lako je utvrditi. Često se ispriječe na putu... a nekad i sami doprinosimo da nastanu ili se učvrste.

- *Strah da nas publika ocjenjuje* dok nas gleda i sluša najčešće je prisutan kod tremaroši.

- *Bojazan od rupe u pamćenju* fokusira strah i opsjeda duh govornika koji treba da istupi na sceni, ili svjedoči pred porotom.

- *Nelagodnost zvaničine i neuobičajene situacije* zaokuplja pažnju i paralice kad se suočimo s mikrofonom, govornicom, impresivnom kancelarijom nepoznatog i superiornog sagovornika, sa bučnom dvoranom, hladnom ljekarskom ordinacijom.

- *Uznemirenost izazvana iščekivanjem neke odluke* prouzrokuje snažan stres u trenutku kad nam još nisu poznati rezultati ispita, rješenja o zaposlenju, ljubavnog dijaloga...

U našoj glavi trema je emocionalna pometnja, a dobrim dijelom i sami je proizvodimo, bez obzira na «pritisak» koji na nas vrši kontekst. Uvijek ima dovoljno sredstava koja nas zasigurno mogu paralisati: malo nesavjesnosti, nemara, fatalizma, nedostatak sigurnosti i smisla za realnost i disciplinu. Neka se o tome prosudi čitanjem recepata za polagano pripremanje sopstvene teme:

1. Ne stići na vrijeme.

2. Otvoriti fasciklu četvrt sata ranije.
3. Činiti sve suprotno od onoga što obično činimo (ustati rano, leći kasno, drukčije se obući, ostati na nogama...).
4. Vidjeti u drugima protivnike spremne da vas «smaknu».
5. Improvizirati, ne pripremišći uvodne rečenice.
6. Kukati zbog vlastitih pogrešaka, prisjećati se loših iskustava.
7. Misliti na opasnost neuspjeha.
8. Zaboraviti okolinu, druge, vrijeme koje prolazi, prepustiti se stanju «lebdenja».
9. Misliti na tremu.
10. Činiti nepredviđene stvari na koje nismo navikli (objašnjenja, crteži na tabli, projekcija materijala ...).

Od svih situacija, javno uzimanje riječi sigurno izaziva najveću nelagodnost. I to u tolikoj mjeri da se može govoriti o oduzetosti. Izraz «mrtav od treme» nije rijedak u ustima profesionalaca (umjetnika, TV voditelja, novinara, političara, itd.), kao ni u sjećanjima «govornika» koji su se izlagali očima javnosti: iznijeti na sastanku izvještaj o poslovanju, izlagati na akcionarskoj skupštini, postaviti pitanje na predavanju, svjedočiti na sudu, stati za tribinu.

Za ohrabrenje, recimo da, bar koliko znamo, nikad niko zaista nije umro od treme. Čak i ako je tijelo poprište divlje pometnje fiziološkog tipa.

Periferni nervni sistem (nervi i ganglioni «velikog simpatikusa») obuzet je manje ili više zbrkanim strahovima, što je posljedica bojazni koja nastaje pri pomisli na suočavanje s publikom. Nadbubrežna žlijezda luči adrenalin: zbog nervne razdraženosti dolazi do viška adrenalina u krvi. Posljedice: arterijska napetost raste, kao i procent šećera u krvi i broj crvenih krvnih zrnaca. A onda puls podivlja, srce počne da lupa, mišići se grče, glas se zaguši.

Vratimo se na početak: *trema podstiče tremu*. Kad vas ona obuzme prije no što javno progovorite, zaista i postoji razlog da je imate, čak i ako ste se sebi zakleli da ćete se ovaj put «baciti u vatru» ne slušajući mnogo sami sebe.

Sasvim je sigurno da vas trema neće napustiti ako nastojite da je se pod svaku cijenu oslobodite. Još ako se nespretno pokušava primijeniti Coučova metoda, ubjeđivanja i ohrabrivanja samog sebe sve postaje još gore. Neka se dobro paze svi oni nedozreli govornici koji u sebi stalno ponavljaju: «Ne bojim se, nema opasnosti, treba krenuti, bacam se, letim...». Stres im ne gine. Postupajući tako, neizbježno ćemo snositi posljedice udvostručavanja ličnosti: jedan dio u nama osjeća strah, a drugi odgovara da nema opasnosti. Greška: *poricati postojanje treme najsigurniji je način da se definitivno postane njena žrtva.* Postupiti tako znači pothranjivati u sebi nepodnošljivu dilemu, izvor neuroze: volja ne može ništa protiv produkata naše uobrazilje.

Pa dobro, publika me plaši. Kao se s njom suočiti?

TREMA KAO SAVEZNIK ... POD ČETIRI USLOVA

Ako se osjećate nervoznim, ako vas muči pomisao na to da ćete javno govoriti, davati intervju, ako ne znate kako pristupiti tom misterioznom neprijatelju koji se zove trema, treba da znate da postoji izlaz. Ali, ne pod bilo koju cijenu, ni pod bilo kakvim okolnostima. Treba samo vremena i strpljenja. Kao i sve drugo, javno istupanje se uči, a stvar je navike kako od treme načiniti saveznika.

Ističu se četiri velika principa, kao i mnoštvo malih jednostavnih savjeta, koji mogu pomoći da se umanjí strah od javnog istupanja.

DOBRO SE PRIPREMITI

Podrobna priprema omogućava da se na najmanju mjeru svedu nepoznanice i umanjí strah od pomanjkanja ideja i riječi. Znatno ranije čitati i usvojiti materiju, praviti bilješke, odabirati riječi i rečenice, *podvući «ključna mjesta»*, polagano se navikavati, zaviriti u svoj papir kad god se pruži prilika za to. Prepustiti da vrijeme i prirodno učenje učine svoje.

- Započeti *raspoređivanje* onoga što se želi reći (govor ili kratka diskusija), načiniti plan numerišući ideje.

- Sročiti *uvodne rečenice*, glasno ih «isprobati».

Blagovremenom pripremom stiče se sigurnost, dobija se mogućnost uspostavljanja kritičke distance prema prvoj zamisli. Najgore od svega je vršiti izmjene u posljednji čas.

Rad na *ponavljanju* je ključni faktor za postizanje boljih istupa u javnosti ili za dobro snalaženje prilikom napornih razgovora.

Ne prihvatiti ponavljanje, znači dopustiti da vas ponesu stanja duše: optimistička iluzija «biće dobro», ili neurastenija i razbijanje glave sa «biće što mora biti».

Podrobna priprema podrazumijeva jednu ili više proba na videu ili magnetofonu. Slušajući sebe, možemo vršiti ispravke: nije značajno samo ono što se kaže, nego *kako* se to kaže. Da bi se onemogućilo suviše jako dejstvo treme, dobro je navikavati se na svoj glas, intonaciju, na vlastiti ritam. Mali broj «amatera» prihvata ovakav eksperiment sa preslušavanjem, što prouzrokuje «lom» kad na «premijeri» treba skočiti bez mreže.

Ne pretjerujući ni sa pripremom ni sa ponavljanjima – štetnim ako se praktikuju neposredno pred sudbonosni trenutak – polagan i postupan rad omogućuje da se lakše suočimo sa danima koji prethode značajnom događaju.

DOBRO SE KONCENTRISATI

Tremaroši i te kako poznaju najteže trenutke. Oni počinju dan ranije, noć uoči, nekoliko sati ili nekoliko minuta prije izlaska na scenu ili govornicu, prije ustajanja, otvaranja vrata kancelarije, uzimanja mikrofona.

Prije svega, korisno je predvidjeti period opuštanja dan prije istupa. Ali, to jedino u slučaju kad je priprema bila dobro odmjerena, dovoljno duga i ako je dovela do solidnog usvajanja materije. Koncentrisati se na opuštanje i onda kad nije ništa pripremljeno, bila bi ozbiljna pogreška. Osjećaj praznine uvećaće tremu.

Za postizanje dobre koncentracije, preporučljivo je ne mijenjati suviše svoje navike (često se čini upravo suprotno). Trema se razvija *u kontaktu sa nepredviđenim i neočekivanim*. Teško onima koji dan uoči nekog značajnog nastupa požele izmijeniti svoje orijentire. Ako u pripremnom periodu na najbolji način uključimo maštu, podsvijest će raditi za nas nastavljajući svoju aktivnost u onoj mjeri u kojoj ostajemo ono što smo i ukoliko nas ne dekoncentriše nemir koji donosi novina.

Trema raste u periodima *neaktivnog čekanja*. Umjesto da se osamimo, da stignemo u posljednji čas, da potražimo utočište u čitanju bilo čega (mahinalno listanje knjiga ili novina), biće korisnije da se uključimo u tehničku organizaciju skupa, na primjer da obiđemo prostor, dodirnemo predmete (mikrofon, stolicu, ploču, sprave...). Ili još bolje: razgovor sa okolinom, onima koji su već došli, budućim gledaocima ili učesnicima, predstavlja najbolji start. Kao što se igrači zagrijavaju loptom sa suparnicima na terenu, najbolja koncentracija za javno istupanje upravo je ona koja se postiže u situaciji. Uglavnom, *najgore je startati bez zagrijavanja*. S druge strane, bolje je izbjegavati nerviranja koja izaziva upuštanje u rješavanje praktičnih problema: pronalaženje sale u posljednjem trenutku, potraga za pomagalima ili svojim bilješkama, otkriće da sala nije opremljena onako kako je dogovoreno.

Uprkos tome, trema se može malo po malo uvući u vas: u tom slučaju, s njom treba postupiti kao «profesionalac», uz pomoć nekoliko jednostavnih trikova.

Navike stečene metodama *relaksacije* mogu biti dovoljne za smirivanje prvih simptoma treme. Opustiti se znači pribрати se, isprazniti, smiriti uoči akcije, čime ćete usmjeriti svoj senzibilitet prema onome što će se dogoditi. Korisno je poznavati nekoliko stručnih trikova.

1. Primijeniti vježbe disanja:
 - duboko udahnuti
 - zaustaviti dah desetak sekundi
 - lagano ispustiti zrak

Ova jednostavna vježba može se ponoviti svakih 30 sekundi.

Varijanta: podići ramena udišući zrak dugo i veoma intenzivno, a onda naglo ispuhnuti uz glasan uzdah.

2. Zgrčiti sve mišiće u sjedećem položaju (trup, ruke, lice), a onda ih naglo olabaviti.
3. Drmusati se.
4. Ispuštati krikove iz trbuha (neku vrstu «ratnog pokliča»).
5. Zijeovati.

Ova mala pomoć koju je jednostavno praktikovati efikasnija je od kupovine nekog priručnika za relaksaciju ili sofrologiju dan uoči ispita ili govora. Vještina opuštanja ne uči se uz pomoć teorije, nego redovitim uvježbavanjem. Ipak to ne znači da se veliki tremaroši ne mogu sa svojim problemom uhvatiti u koštac tako što će se upisati na kurseve tjelesnog vježbanja, joge, ili će se poslužiti savjetom sofrologa.

Napokon, među sitnicama koje ponekad imaju značajne efekte, ne treba zaboraviti na prakticiranje sopstvenih svakodnevnih rituala, onih običnih, nama dragih i osobenih navika u kojima nastojimo pronaći utočište neposredno uoči velikog skoka: sasvim sâm otići na kafu, malo hodati, udobno se smjestiti i zatvoriti oči, brižljivo pripremiti svoj pribor, gledati kako svijet ulazi u salu... time će se izbjeći popuštanje drugim ritualima koji se svode na stalna ponavljanja (pušenje cigarete za cigaretom, ljuljanje na stolici, škrabanje, i sl.). Svojim karakterom prinude oni održavaju napetost.

POZITIVNO RAZMIŠLJATI

Za prevazilaženje treme efikasnija je pomoć koju pruža mašta nego obični voljni napor. *Vizualizacija* je jedan od najboljih načina stavljanja mašte u funkciju pripreme za nastup.

Vizualizacija se sastoji u prikupljanju pozitivnih iskustava tako što ćemo zamišljati sebe u času kad govorimo, uspješno saopštavamo izlaganje i uspijevamo ostvariti pravu komunikaciju.

Škola, roditeljsko i profesionalno okruženje, kao i kulturno – socijalna sredina znatno doprinose isticanju naših neuspjeha, grešaka, nedostataka. Svaka zamjerka negativno se ukorjenjuje u našoj svijesti i postepeno iscrpljuje naš kapital – *vlastito samoupuzdanje*.

Utvrđeno je da ljudi postižu veće uspjehe kad im se redovito ističe ono u čemu su stručnjaci, gdje postižu uspjeh. Aplauzi publike, čestitanje sagovornika ili ispitivača nešto je najbolje što se može dogoditi govorniku – amateru, kakvi smo svi mi, ali i profesionalcu, za njegove buduće doprinose.

Najefikasniji protuotrov na tremu još uvijek je potvrđen uspjeh i povjerenje drugih, stečeno tokom naših prethodnih istupanja. Na taj način produbljuje se jaz između onih koji poslije neuspjeha izbjegavaju da uzmu riječ, i time gube mogućnost ponovnog sticanja sigurnosti koja bi uslijedila nakon jednog ili više uspjeha, i onih koji u više navrata pokušavaju, pružajući tako sebi veće izgleda za uspjeh.

Ukratko, jasno je zacrtan put kojim ćemo sigurno postati žrtva treme: dovoljno je da negativno posmatramo svijet, uporno nastojimo izbjeći nastup jer ga shvatamo kao opasnost, pobrojavamo sve rizike kojima se pri tome izlažemo, ubijedimo sebe da nikad nećemo imati vremena da sve kažemo, da je auditorij ionako neprijateljski raspoložen, da ljudi imaju druge preokupacije, da nemamo informacija, da nismo «tip za takve situacije», da nije trebalo da prihvatimo takav zadatak.

Rad na pozitivnoj vizualizaciji sastoji se u tome da *ugradimo u sebe scenarij uspjeha*. Ostajući realan. Slušajući svoje razvijanje ideja onako kako ih osjećamo. Zatvorenih očiju sebi predočavati sam skup: stvari, ljude, samoga sebe. Navikavati se na glasan govor u sebi, što pruža osjećaj sigurnosti, daje

polet i snagu. Mnogi sportaši treniraju uz pomoć pozitivne vizualizacije, naročito oni koji imaju problema sa kontrolom i preciznošću: streličarstvo, košarka, skok s motkom.

PRETVORITI TREMU U ENERGIJU

Trema predstavlja izvor bogatstva za auto-škole i ispitne komisije i nesreću za kandidate koji polažu vozački ispit. Razlog za to je što ona predstavlja hendikep, poteškoću koja upropaštava riznicu naših sposobnosti. Šteta! Osim ako, dobro pripremljeni, dobro koncentrisani, sposobni da «pozitivno razmišljamo», ne otkrijemo da tremu, na kraju krajeva, možemo upotrijebiti kao ogroman rezervoar raspoložive *energije*.

- *Prva etapa pretvaranja*: pomiriti se s tim da smo ono što jesmo. Ljudski je bojati se, to čak može izazvati simpatije. Ispoljavanje «trte» može doprinijeti istinitosti, autentičnosti govora.

- *Druga etapa*: posmatrati tremu kao putokaz koji nas obavještava o stupnju naše uvjerenosti i angažmana. To znači da treba da se upitamo da li zaista želimo nešto da kažemo, da govorimo ovdje i sada. Kad čovjek ima želju da se iskaže, kad tačno osjeća šta namjerava da «prenese», tada ne misli na tremu. Trema raste što više brinemo za nju. Kad se zabavljamo, nemamo tremu.

- *Treća etapa*: tremaroš gubi iz vida druge i zavarava se u pogledu svojih utisaka o njima. Ponovnim slušanjem drugih, ispoljavanje treme slabi. Kad obraćamo pažnju na zvukove, likove, glasove, oslobađamo se treme i tako postajemo dio, «priključujemo» se na svoj auditorij. Interesujući se za druge, za ono što oni rade i šta predstavljaju, šta očekuju, usmjeravamo vlastite emocije u korist onoga što želimo reći.

Postajemo žrtve treme jer smo njome zaokupljeni, pothranjujemo je. To zlo je samo naše i nalikuje na nas. To je podmukli svrbež koji zamagljuje suštinu, ali koji nas podsjeća na dublje rane: strah da ćemo iznevjeriti očekivanja, da će se o nama prosuđivati, strah od pogleda drugih, osjećaj krivnje zbog nedovoljne pripreme, zanemarivanja upozoravajućih simptoma, nesposobnosti opuštanja i koncentracije. Ne treba zaboraviti šta predstavlja suprotnost tremi: to zacijelo nije nemar i nepromišljenost, nego neusiljenost i prirodnost, što su takođe tipovi nedovoljno istraženih emocija.

NAJBOLJI ODGOVORI NA TREMU

Relativizacija situacije, pomisao na očekivanja onih koji nas slušaju, doživljavanje onoga što govorimo, prihvatanje da budemo ono što jesmo, upražnjavanje oblika relaksacije i koncentracije u odgovarajućoj mjeri, podrobna priprema.

KAKO NAĆI «PUT DO PUBLIKE»: PRIPREMA + AUTENTIČNOST

Ovdje zadiremo u srž problema. Za siguran neuspjeh u javnom istupanju ništa nije bolje nego:

- pripremiti se loše ili nikako;
- biti neiskren i ne unositi se u ono o čemu se govori.

Ukratko, da bismo govorili jasno i ubjedljivo, bitno je da znamo šta ćemo reći i da budemo jasni sami sebi, jer samo tako možemo da budemo jasni i drugima.

DOBRO SE PRIPREMITI

Uglavnom unaprijed znamo da ćemo učestvovati na nekoj sjednici, imati izlaganje pred skupom ili izložiti plan nekom od šefova. A u svijetu u kojem živimo dobar raspored vremena najvažniji je faktor profesionalnog uspjeha. Prema tome, neuspjeh većine govornika, predavača ili novopečenih rukovodilaca prilikom običnog predstavljanja više je rezultat loše lične organizacije nego nedostatka rječitosti, talenta ili čak uvjerenja.

Da bi se deset minuta ili jedan sat korektno govorilo pred javnošću, da bi se u toku teških pregovora ozbiljno izložila argumentacija, *treba biti spreman*, što znači organizovati svoju pripremu. Govorenje je takmičarski sport. Sportašev neuspjeh potvrđuje loše koncipirane ili nedovršene pripreme. I neuspjeh govornika može se pripisati neodgovarajućoj pripremi. Isto tako, na brzinu obavljene probe dovode u pitanje uspjeh pozorišnog komada. Uspješna riječ ne podnosi približnost i oklijevanje. Nekonzistentnost obezvređuje ono što je izgovoreno.

Upravo zbog toga treba se pod hitno organizovati. Biti pripremljen, prije svega, znači unijeti reda u svoju satnicu i djelovati kao strateg.

Da bi se potpuno razradio i realizovao plan pripreme, neophodno je poduzeti četiri mjere:

1. *Napraviti proračun raspoloživog vremena.* To znači odlučiti da odvojite neko vrijeme (od jednog do nekoliko sati, zavisno od obima, važnosti i težine izlaganja) i utvrdite radni kalendar u kojem ćete pripreme obaviti (tri ili četiri raspoloživa termina raspoređena na jednu sedmicu ili mjesec).

2. *Blagovremeno prikupiti sve potrebne podatke.* Svaka je žurba u posljednjem času štetna. Nedostatak dokumentacije i informacija faktor je stresa. Stvara se strah od praznine. Govornik koji čeka posljednji dan pred neki skup da bi uronio u bilješke, dugačak izvještaj ili da bi prelistao nekoliko knjiga nema više vremena da «svari» neophodne materijale i neće uspjeti da ovlada temom. Osim ako neće da provede besanu noć, ali tada mu ne gine loš izgled!

Dobra disciplinovanost i pristup pripremanjima ogleda se u polaganoj potrazi za elementima neophodnim za javno istupanje. Tako će biti vremena da se izdvoji ono što je korisno i da se izvrši odabir podataka. Vremenska distanca takođe dopušta da se procijeni je li neophodno vršiti dopune, pa prema tome nastaviti i istraživanja i prikupljanje podataka. Zatim, najznačajnije, *znati se zaustaviti* i prihvatiti da radimo sa onim što imamo. Ima onih koji pripreme etape pretvaraju u beskonačnu kompilaciju

dokumenata i spisa. To je samo njima svojstven način da «pobjegnu» od prave pripreme, to jest pripreme vlastite poruke i svog angažmana. Rezultat: njihovo izlaganje biće samo gomila referenci... na sve ono što je trebalo reći. Perfekcionizam često graniči s kompleksom manje vrijednosti, govornik obavještava auditorij o svom strahu u vezi sa izborom onoga što će reći, a u ime uobrazilje da se «mora sve reći». Time se zasigurno postiže frustracija auditorija!

3. Nastojati uspostaviti kontakt s drugima. Ne treba suviše vjerovati niti se pouzdati u efikasnost osamljivanja u vrijeme kad se priprema neko usmeno izlaganje. Povlačenje i samoća upućuju nas na nâs same i mogu, u odsustvu slušalaca, dovesti do govora i argumentacije izvan teme. Govoriti ne znači sastavljati testament.

Tražiti kontakt s drugima razborit je i konstruktivan način pripreme za ono što će ionako uključiti u igru i druge, bilo publiku, bilo sagovornika. Istina, to je etapa koju treba planirati sa dosta takta: ne treba potpasti pod uticaj jedne jedine osobe spremne da nametne svoja gledišta (nekog ko «daje lekcije»). Ne treba se gubiti ni u beskonačnim konsultacijama u kojima se više ne možete snaći, ni rizikovati da sve razočarate zbog želje da udovoljite svim senzibilitetima.

Sve u svemu, dva stava su veoma poučna:

- *konsultovati se*, propitivati oko sebe ljude kojima je tema bliska i one koji nemaju nikakve veze s događajem. Postavljati im pitanja, pitati ih kako bi oni i na koji način izložili neki problem, neku tačku gledišta, u kom bi obliku voljeli da im se govori o tom predmetu. Tražiti od njih da sami obrazlože svoj način viđenja stvari. Pri tome slušati, bilježiti, zapažati, upijati. Neki rukovodioci, političari, iskusni govornici postupaju tako. Oni ispituju, čekaju da dođe inspiracija, da se upale lampice. Na taj način često se omogućuje lakše «ulaženje» u materiju, pronalazi pravi ton, upečatljiv primjer, duhovit odgovor koji će pogoditi pravo u metu, prigodan slogan.

- *testirati* u svom okruženju način rasuđivanja, argumente koji ste pripremili, zaključak, pitanja koja ćete postaviti, objašnjenja koja ćete dati, i sve to srediti.

To stavljanje na probu trebalo bi da pomogne u vršenju provjere, utvrđivanja, sažimanju, preciziranju sadržaja, u dozrijevanju izlaganja. Mogu se izvršiti male probe. Kao što se neka predstava brusi na turnejama, kao govor koji dobija na snazi od mitinga do mitinga, tako se izlaganje oblikuje svaki put kad se usudimo da ga suočimo s jednim ili više sagovornika. Štaviše, onaj ko se priprema navikava se na ono što će reći i otvara se prema reakcijama koje njegovo izlaganje može izazvati i podstaći. Kad se suoči sa publikom ili s novinarom koji ga intervjuiše, biće mu prekasno da ih tek tada otkriva.

Takvo esperimentisanje može se provesti u jednom sasvim neformalnom postupku i može postati sastavni dio uobičajenih profesionalnih ili prijateljskih relacija. U tome, svakako, ne treba pretjerivati. Ono se može vršiti i na službeniji način tako što će se okolina obavijestiti i od nje tražiti «kritičnije» mišljenje. U ovom slučaju treba se čuvati izvještačenih i neiskrenih opaski, misliti na ono što se iza njih krije i imati na umu interese onih od kojih tražimo mišljenje.

Ukratko, konsultovanje i testiranje dva su značajna momenta valjanog rada na pripremi – interakciji, koji konkretno izražavaju ono što nikad ne treba izgubiti iz vida, a to je da komunicirati uvijek znači susresti se s drugim; to ne znači samo «željeti nešto reći», nego podrazumijeva da se tome doda i «kako je publika shvatila» ono što se htjelo reći. Da bismo se pripremili za to, treba da nastojimo uspostaviti kontakte. U tom smislu, treba biti strateg i u vrijeme pripremnog perioda živjeti sa svojim izlaganjem.

4. *Predvidjeti probu.* Pojam generalna proba ne vrijedi samo za umjetnike. Govornik, i svako drugi ko treba da održi važno izlaganje pred publikom ili u razgovoru udvoje, znatno će profitirati posljednjim retuširanjem izlaganja.

Proba može biti manje ili više ozbiljna, provedena u svakodnevnoj situaciji ili posebno organizovana. Čovjek zaista može, zavisno od temperamenta i tipa izlaganja koje priprema, okupiti auditorij statista i sebi obezbijediti jednu autentičnu probu, sakupiti tri ili četiri prijatelja umjesto publike i održati govor ili, pak, zatvorenih očiju, noću, u tišini, proživljavati scenario pripremljen za sutrašnju raspravu. Bitno je da se na sceni iznese cjelovita završna poruka i da se prema njoj odredi konačna distanca i istovremeno posljednji put saslušaju mišljenja o njoj.

U tom pogledu, sprave poput videa i magnetofona nezamjenjiva su sredstva kojima se obavljaju neophodna dotjerivanja. To je kao proba kod krojača. Pri tome, svakako, ne treba izgubiti iz vida fiktivni karakter jedne takve situacije koja omogućava onome ko se priprema za nastup da «proba svoj kostim». Rijetko se u prvom pokušaju postiže potpun uspjeh. Talentu je potrebna stroga disciplina, a strogost zahtijeva zanatsku strpljivost. Riječ je poput vještine, njome se postepeno ovladava.

Dakle, dobro se pripremiti znači željeti programirati sve ono što je neophodno našem intelektu da bi se ostvarilo ono što znamo o dobrom komunikacijskom djelu: predvidjeti radni kalendar, prikupiti, izabrati i optimalno objediniti neophodnu materiju, uspostaviti kontakt s drugima radi konsultovanja i eksperimentisanja, odlučiti se na bar jednu probu prije prelaska na djelo.

BITI AUTENTIČAN I ISKREN

Uravnotežiti jedan dobro sačinjen i dobro «izbrušen» govor, čak i uz pomoć stručnjaka i savjetnika postavljenih i plaćenih za to (kao što čine politički prvaci uoči značajnih emisija), nije garancija da će se doprijeti do publike. Isto važi i za kandidata za radno mjesto, dok razgovara sa konkursnom komisijom, za direktora marketinga naspram dvjesto trgovačkih zastupnika, kao i za predsjednika vijeća roditelja u času kad podnosi izvještaj. Poruka nema nikakve vrijednosti ako u njoj nije naglašena iskrenost. Ukratko, ako joj nedostaje autentičnost.

Za siguran neuspjeh, dovoljno je održati govor tako kao da nam je stalo da ga se što prije otarasimo. «Ni on ne vjeruje u to... Ne izgleda siguran u ono što kaže... Prazne riječi ... Nema tu ništa ... Djeluje odsutno ... Vidi se da nije sve rekao ... Kao da je sumnjao ... Govorio je protivvrječno ... Dao je naslutiti ...», najrječitije su reakcije na nedostatak autentičnosti i iskrenosti onoga ko govori.

Govoriti znači, htjeli mi to ili ne, razgoliti se. Čak i ako se jednom uspije u improvizaciji, da bi se trajno i temeljno djelovalo na publiku, riječ mora biti konzistentna. Ako publika osjeća da je govornik načisto sa samim sobom, ubijeđen u ono što govori, sposoban da kaže stvari onako kako ih osjeća, obezbijedio je njenu zainteresiranost. Podsjećati, na primjer, na poteškoće neke situacije, njenu složenost, nepouzdanost podataka koje treba uzeti u obzir, odlučno iznijeti neku kategoričnu namjeru u obliku obećanja, jednostavno «ne pali». U politici je takav slučaj sa kandidatima na izborima koji se upuštaju u to da, oprezno i s nelagodom, samo nabace dramatičnu sliku nezaposlenosti, a završe sa odlučnim i nepokolebljivim uvjerenjem, obećavajući skoro rješenje nevolja uz pomoć «paketa mjera» i «neophodne volje» da se učini ono što drugima ne polazi za rukom.

Autentičnost se mjeri saglasjem između onoga što neko kaže i onoga što on jeste, onoga što je učinio i što čini. Može li se vjerovati onome ko svoju sekretaricu prekorijeva što uvijek zakašnjava, a sâm jedva uspijeva poštovati date rokove (ona je prva koja će to primijetiti)?

U strukturi naše ličnosti autentičnost se veže za konzistentnost. Ono što kažem uvjerljivo je zato što tako i postupam, i to trajno. Govornik će biti diskvalifikovan ako »mijenja mišljenja kao košulje«, kako kaže narodna poslovice. Ako u samom govoru ili pri zauzimanju nekog stava postoje unutarnje protivrječnosti, govornik se izlaže velikom riziku da izgubi povjerenje publike.

Rukovodioci, visoki činovnici i političari moraju se iskazivati u javnosti ili na sjednicama. Izlažući svoje ideje, oni i sami sebe «izlažu». Od prekomjernog pričanja, pretjeranog nastojanja da govor prilagodimo situaciji i očekivanju publike, riječ gubi od svoje uvjerljivosti. Ni najbolja režija ništa neće moći tu učiniti, kao ni najsuptilniji televizijski efekti. Da bi se uspjelo, treba znati biti odlučan, držati kurs, vladati situacijom uprkos stalnoj opasnosti od pravljenja kompromisa i da će se iznevjeriti očekivanja publike. Za političara, kao i za rukovodioca, značajno je da pri sastavljanju govora budu iskreni, što obavezno ostavlja dojam da su ostali isti, čak i onda kad su se neke ideje i odluke promijenile. A kod najpostojanijih to je glavni adut. Podsjećajući na političke prvake koji suvereno vladaju scenom, J.-M. Benoît je u reviji *Le Globe* iz januara 1988. godine zapisao da «te zvijezde – nosorozi jurnu naprijed ne obraćajući pažnju na prepreke koje im se nalaze na putu. Oni uza se nose jedan adut – možda jedini koji su mediji nesposobni da im stvore, a to je autentičnost».

Za postizanje uspjeha od bitnog značaja je dokazati svoju autentičnost. Razlog za to sasvim je jednostavan: ništa nije moguće trajno i intenzivno ostvariti ako ne vlada *povjerenje*. Prema tome, povjerenje je tijesno vezano za autentičnost.

I zaista, kad neko govori, u igru ulazi nešto iz prošlosti ili iz budućnosti, bliske ili daleke. To će se pokazati ispravnim, pogrešnim ili djelimično pogrešnim, Interpretacije, izmišljotine, iskrivljavanja i pretjerivanja ne idu u prilog uvjerljivosti onoga ko govori. Kad je neko objašnjenje sumnjivo, moć ubjeđivanja dovedena je u pitanje.

U profesionalnom životu, uticajnost ne dolazi sama od sebe. Osjećajući se pozvanim da ubjeđuju, mnogi funkcioneri i rukovodioci pri tome koriste argumentaciju bez ikakve autentičnosti. Neumješnost ili izopačenost, namjerno zavaravanje sagovornika? Uvijek se mogu postavljati pitanja o

razlozima nedovoljne iskrenosti. Zapravo, nesigurnost, nedostatak povjerenja u sebe i strah proizvode efekte štetne po onoga ko uzima riječ.

Želeći suviše toga brzo i upečatljivo dokazati, govornik se spotiče o mnoštvo postupaka koji će mu obezbijediti siguran neuspjeh. To je čest slučaj kod ljudi koji važe za one koji «prodaju priču», u lošem smislu riječi. Ko nastoji da gane, da prisili, da odigra ulogu, neosjetno se udaljava od puteva autentičnosti. Više nego iko drugi, glumac snažno osjeća taj problem identiteta. To je Hemfrija Bogarta navelo da kaže: «Sve uloge igram na isti način, ali sam jedini koji zna igrati Bogarta».

Brojna su ogrešenja o autentičnosti: ona nas vrebaju srazmjerno sa pritiskom koji je rezultat vladajuće takmičarske klime i sa stepenom naše zrelosti.

Upravo zato, neiskrenost riječi više odmaže nego što pomaže, čak i ako neki «glumci – ubjeđivači» neko vrijeme uspijevaju održati tu iluziju. Među tim lošim postupcima najčešće se javlja desetak smicalica pred kojima se gubi iskrenost riječi.

1) Obmana

Ona se sastoji u tome da se predstavljamo za ono što nismo, da nastojimo steći prednost izazivajući interes u očima drugih. Na nekom sastanku ili dijalogu, obmane mogu zavesti naivne, ali u očima stručne, pronicljive ili nepovjerljive okoline one diskvalifikuju. Tako je s ljudima koji govore o svojim nepostojećim vezama. Sama činjenica da su se približili nekoj poznatoj ličnosti podstiče mitomane da pričaju o poznanstvu ili čak prijateljstvu s njom. Isto tako, neke osobe pričaju o putovanjima na koja nisu išle ili govore o misijama koje im nikada nisu ni bile povjerene.

2) Pretvaranje

Pretvarati se znači nastojati druge ubijediti u istinitost onoga za što i sami znamo da nije tačno. Trgovac se upušta na taj teren kada opravdava cijenu za koju veoma dobro zna da je previsoka. Kandidat za radno mjesto počinje da simulira kad govori o poslovima koje nije obavljao, o nepostojećim kontaktima. Stvarajući varljive predstave, govornik nastoji da obmane, na primjer, kad govori o događajima čiji nije bio svjedok, s ciljem da potkrijepi svoje predavanje.

3) Prikrivanje

Kao antipod autentičnosti javlja se prikrivanje. Nije baš lako pristati na ideju da se mora *baš sve* reći! Jer upravo u tome i jeste problem: prikrivanje je prije rezultat taktike i umješnosti nego nespretnosti ili laži. François Mauriac je u svom *Dnevniku* primijetio da «ljudi ne prikrivaju uvijek ono najgore». Oprez i iskustvo su faktori koji podjednako podstiču na prikrivanje. Upravo stoga nije rijedak slučaj da učesnici na značajnim skupovima pribjegavaju izostavljanju, osporavanju, ublažavanju, skraćivanju i najobičnijem prešućivanju. To su uobičajeni postupci prikrivanja. Litote i eufemizmi u službi su marljivih prikrivača. Tako, želeći objaviti lošu vijest, oni će reći: «nije nemoguće da će se ponovo dovesti u pitanje razvoj naših, ne tako davno osnovanih, regionalnih predstavništava». «Iskrene riječi» teško mogu da se probiju u svijetu u kojem su neki shvatili da treba biti obazriv da bi se lakše natenane

varalo. Prikrivanjem se s drugim ili sa okolinom uspostavljaju neiskreni odnosi. To će štetiti kvaliteti govornikovog uticaja, a i ubjedljivost licemjernog iskaza će zbog toga trpjeti posljedice.

4) Dvosmislenosti

Autentičnost ne podnosi dvosmislenost, shvaćenu kao lukavstvo i umjetnost dvoličnog, dvosmislenog govora. To je pravi «parološki jezik», koji je i najlakši put sigurnog poslovnog neuspjeha. Filozof Heidegger je u dvosmislenosti vidio istinsku «iskvarenost jezika». Njome se najviše služi govornik koji nastoji da se petlja u sve oblasti i da «zagrabi pomalo odasvud». Poznate su ličnosti koje su ulovljene u zamku dvosmislenosti i stoga zapale u krizu vjerodostojnosti, jer su sve i svašta tvrdile i sve te iste tvrdnje osporavale, jer su se svemu divile i sve osuđivale, priželjkivale i plašile se, nadale se i odbacivale, već prema prilikama.

U preduzećima, dvosmislenost lebdi nad diskusijama o vrlo osjetljivim temama, kao: povećanja plata, obećanja u vezi s napredovanjem, strah u vezi s kakvom promjenom. Dvosmislenost treba svrstati u red loših efekata «prejakih riječi» ili «riječi – moći». Česta dvosmislenost govori o stepenu poštenja, zalaganja i sposobnosti onog ko se njome služi.

5) Insinuacija

Insinuirati znači vješto sugerisati, unijeti u govor dovoljno takvih «informacija» koje će navesti na izvlačenje izvjesnih pouka i zaključaka. Insinuiranje je suprotno preciznom izražavanju, to znači reći dovoljno, tj. onoliko koliko je potrebno da bi se ubijedio sagovornik. Je li to ogrešenje o autentičnost? Svakako. Sve se odvija tako kao da se uzmiče pred iskrenošću. Tako postupa šef administracije kad izjavljuje pred mladim stručnjakom da mu činjenica što je ovaj u četiri godine dvaput promijenio preduzeće govori da on ni na sadašnjem mjestu neće dugo ostati i da, prema tome firma nije spremna da mu omogućí usavršavanje koje on traži...

Insinuacija nije rijetkost. Kardinal de Retz zabilježio je čak da je «sposobnost insinuiranja više u upotrebi nego sposobnost uvjeravanja, jer, podvaliti se može svima, a ubijediti se gotovo nikad niko ne može». Insinuacija je bila aktuelna i prilikom televizijske debate za drugi krug predsjedničkih izbora u Francuskoj u maju 1988. godine. U svakom slučaju, François Mitterand je to osjetio kad je uzviknuo: «Dotle ste stigli, Gospodine Prvi ministre. To je tužno za Vašu funkciju». Koliko insinuacija u samo nekoliko riječi. To je bio odgovor na riječi Jacquesa Chiraca izrečene povodom oslobađanja terorista iz grupe Direktna akcija, 1981. godine: «Vi mi kažete: «Nisam ih pomilovao, nisam ih amnestirao...» Mora da su oslobođeni posredstvom Duha Svetog». Taj žestoki napad koji je prenijela sva francuska štampa snažno je odjeknuo u javnom mnjenju. U toj vrsti dijaloga svaki svjedok sudi po svojoj savjesti. To se dešava i na sudu kad se insinuacija nametne kao sredstvo odbrane.

6) Kalkulisanje

Georges Bernanos u svom *Dijalogu karmelićanki* ovako govori onima koji u svojim razmišljanjima samo kalkulišu: «Najopasnije od svih naših kalkulacija su one koje zovemo iluzijama». Tačno je da nedostatak autentičnosti znači zavaravanje iluzijama, što je najsigurniji put da se pri uzimanju riječi doživi neuspjeh. Račundžiji ponešto može i poći za rukom, ali

on se izlaže riziku i uglavnom ne zadržava distancu. Uz neke izuzetke. U *Figarovoj ženidbi*, Beaumarchais ističe koliko ljudi zaziru i cijene kalkulante: «Na mene se računalo za jedno mjesto, za koje sam na žalost bio podoban: bio je potreban kalkulanta, a mjesto je dobio plesač». To je bar dokaz da ljudi zaziru od računđuija!

Lukav, prepreden, obdaren za ulagivanja, računđuija se ruga naivnosti. On impresionira, ali dočekuju ga tamo gdje najmanje očekuje. U preduzeću, karijerist koji suviše sprovodi svoju volju predstavlja model kalkulanta. Katkad, on zna šta da uradi, dobro se nalazi, kako se obično kaže, ali gubi na vjerodostojnosti. Trebaće dobro razmisliti prije nego što mu se povjeri neki važan projekat. Njegovi napori i talent mogu se okrenuti protiv njega ukoliko okolina počne ispoljavati neprijateljstvo prema njegovim inicijativama: uvijek je pod sumnjom da u svakoj prilici izvlači vlastitu korist. Računđuija radi za sebe, misli samo kako će sebi ugoditi. S vremenom ga napuštaju, ne idu više za njim. A danas je sve teže uspjeti sâm. Stvarajući neprijatelje oko sebe, kalkulanta ostaje usamljen. Stepem povjerenja slabi kako se autentičnost osobe smanjuje usljed njene pretjerane proračunatosti. Treba vjerovati Makijaveliju koji u *Vladaocu* kaže: «iskrenost je u svakoj prilici najsigurnija računica».

7) Kritika

Kad je sistematska, kritika je očito znak nedostatka autentičnosti. Ljudi koji kritikuju svjesno ili nesvjesno je upotrebljavaju kao sredstvo zaštite ili odbrane zbog vlastitog neangažovanja. Govoreći o drugima, oni izbjegavaju da govore o sebi, ili bar tako misle. Istini za volju, analiza izrečenih kritika na zanimljiv način može ukazati na sistem uvjerenja i ono što je potisnuto u svijesti njihovog autora. Ono što može prouzrokovati neuspjeh kritičara jest njihova istrajnost u negiranju.

Stalno ružno govoriti o nečemu ne samo da je neprihvatljivo nego je i sumnjivo. U trgovačkim profesijama prodavačima se neprestano ponavlja da ne treba napadati konkurenciju. Djecu u školi uče da ne treba da osuđuju druge đake; u preduzećima se loše gleda na to kad na nekoj sjednici suradnik kritikuje nekog od kolega, tim prije što on nije prisutan...

Često se može zapaziti da ljudi koji kritikuju i sâmim ne rade bogzna šta. Kritikovati najčešće znači sređivati račune sa samim sobom. Tu je granica jednog načina funkcionisanja na marginama autentičnosti kojim se odbija čak i minimum obaveza, kao i «otvoreno» izlaganje rizika. Može se izvući veoma velika korist ako se razmisli o ovoj zgodnoj opasci vojvode Gastona de Levisa: «Kritika je porez koji zavist ubire od vrijednosti». Ova duhovita slika odražava se u konstataciji mnogih koji su bili svjedocima života u zajednicama i organizacijama: «Neka on tako uradi, pa neka onda kritikuje». Kad postane agresivna, kritika se pretvara u klevetu. Ona uzima maha kad su na meti značajne ličnosti. Otkrivanje afera u političkom svijetu obično izaziva niz kleveta. Govor postaje naklapanje, ucjena, prijetnja. Riječ se pretvara u klevetu i sramoćenje. Ovako je Chamfort poručivao žrtvama klevete: «To je osa koja vas uznemirava, ne činite ništa protiv nje jer će se vratiti ljuća nego ikad». Kleveta ima za cilj da unese mržnju. U pitanju su ličnosti. To može postati igra. Emisija «Pravo na odgovor», koju vodi Michel Polac, dugo je bila centralna u televizijskoj hronici, dijeleći ljude u dva tabora: one koji podržavaju i one koji odbacuju. Polazeći od prava na drskost, emisija je servirala nekoliko remek-djela klevetničkih duela. Ostaje da se vidi da li je mržnja autentična?

U preduzećima su rijetki burni sastanci jer snaga protokola i poretka stabilizuje hijerarhijski ustrojene grupe. Ali kad se tu umiješa kleveta, posljedice su uglavnom ozbiljne. U televizijskoj debati autore uvreda ili kleveta snađu različite sudbine, ali oni u svakom slučaju doprinose radikalizaciji stavova svojih pristalica.

8) Intelektualizacija

«Nijedan rezoner ne vjeruje protivno svom razumu», tvrdi Laotréamont u *Moldorovim pjevanjima*. Tu zapravo i jeste problem. Brojni su veliki pjesnici i filozofi koji su u nama podsticali nepovjerenje prema rezonerima. Pa ipak, svijet politike, kao i svijet prirode, bruji od nesklada rezonerske kakofonije. Ne možemo a da ne citiramo Alfreda de Musseta kada razotkriva pustoš koju izaziva intelektualizacija u domenu izražavanja suosjećanja sa siromašnim (danas bi se mogla dodati i nezaposlenim): «Ako siromahu, nakon što je jednom zaista shvatio da ga svećenici varaju, da ga bogati zakidaju, da svi ljudi imaju ista prava, da su sva dobra ovozemaljska i da je njegova bijeda bogohulna, ako siromahu... O, uzvišeni rezoneri koji ste ga dotle i doveli, da i biste mu rekli da je poražen».

Intelektualizirati znači zauzeti rezervisano, često proračunato i naizgled mirno držanje, s ciljem da se pronađu razlozi, obrazloženja, činjenice, bez i najmanjeg afektivnog i emocionalnog unošenja u to. Ljudi koji usvajaju taj stil komuniciranja nepovjerljivi su u pogledu svojih, ali i tuđih osjećanja. Oni stvaraju distancu i sprečavaju svoje sagovornike da im se približe. Suviše racionalni, oni gube na autentičnosti jer skrivaju ono što osjećaju. Oni vjeruju, i to rado priznaju, da bi bilo manje problema kad bi svi bili malo «razumniji». Ljudi koji se prikazuju kao intelektualci skrivaju svoje emocije. Kad je u pitanju kontakt s publikom, neusiljenost, s jedne, ili prevelik grč, s druge strane, zapravo daju veoma slične efekte. Ledena, ukočena i kruta hladnoća nekog rukovodioca koji podnosi izvještaj o negativnim rezultatima godišnjeg obračuna ne vrijedi i ne uliva ništa više povjerenja nego zadovoljna i sigurna riječ nekog uglađenog tehnostrate koji komentariše uzroke cifarskog pada u poslovanju s inostranstvom ili u prihodima kompanije. Da bi se dobro komuniciralo, bolji je nemir, bolja je zanesenost. Kao što običavaju reći pozorišni ljudi, na kostur replike treba dodati i meso da bi se dospjelo do publike.

U modi je stvaranje «imidža» intelektualca na kongresima, skupštinama ili sastancima. Iznenadujuća je konstatacija da najbolje prolaze oni govornici koji «žive» sa svojim govorom. Njihova riječ odiše onim što oni osjećaju i to je ono što ih čini pristupačnim publici koja s njima dijeli iste emocije. Te emocije, razumije se, ne treba da paralizuju niti da prave smetnje poruci govornika, nego one treba da čine jedinstvenu cjelinu sa njezinim sadržajem. To je cijena autentičnosti. Pogrešno je tražiti utočište jedino u racionalnosti. To bi značilo tražiti iluzorno pribježište. Kad neki govornik nije suviše izražajan i kad pokazuje tendenciju ka «pametovanju», dobro je pomoći mu da bude ležerniji. Čuvenu rečenicu: «Vi nemate monopol nad srcem» - treba shvatiti u tom smislu.

Prekomjerno odbacivanje osjećanja teška je zapreka za racionaliste: oni nerviraju distancom koju žele uspostaviti između sebe i drugih, sebe i događaja. Nedostatak uvjerljivosti je cijena koju oni plaćaju za to.

8) Eskiviranje

Mnogo toga je rečeno o umjetnosti eskiviranja. To je stanje bijega u kojem govornik zaobilazi, prikriva i zabušuruje, možda i ne uvijek ono najbitnije, ali, u svakom slučaju, ono o čemu bi publika svakako željela da čuje njegovo mišljenje. Poznato je hiljadu načina kojima se političar služi da bi neko pitanje okrenuo u svoju korist. U svakodnevnom životu, eskivažu praktikujemo svaki put kad nam iskrenost ne odgovara: kad se iznosi mišljenje o rivalskom projektu, kad se bez komentara jede loše pripremljeno jelo, najavljuje povećanje prodajne cijene stana, objašnjava osoblju nova organizaciona shema koja je sporna.

Eskiviranje se praktikuje naročito ondje gdje vlada nepovjerenje. Rezultat: ništa se ne kaže. Ali, pošto treba govoriti, govori se tako da se ništa ne kaže. Svi smo u praksi naučili da eskiviramo u društvenoj i porodičnoj igri. U tome ne uspijevaju samo oni koji za sebe kažu da imaju petlju i da su i nagli, i koji odmah izjave ono što misle, što je dosta pouzdan znak agresivnosti koju ne treba brkati sa iskrenošću. Pa ipak, ni oni ne mogu da se uvijek odupru iskušenju da eskiviraju: pogledajte Alcestea i čuvenu scenu «Oronteovog soneta» u *Mizantropu*. Kolebajući se između iskušenja da izbjegne odgovor i želje da bude iskren, on ispoljava jedino svoju agresivnost.

Eskiviranje je više manevar nego umijeće. To je kontrolisan bijeg koji nije ništa drugo do samoodbrana i izbjegavanje odnosa povjerenja. Taj stav «spasavaj se ko može» ponekad je efikasna pomoć i onda i u onoj mjeri u kojoj govornik zbog nedovoljne pažnje i snažnog egocentrizma većine sagovornika ostaje neraskrinkan. Onaj ko eskivira jeftino tu prolazi. Žalosno je koliko malo ljudi koji učestvuju u razgovoru primjećuje da nisu dobili odgovor na postavljeno pitanje samo zato jer su zauzeti razmišljanjem o onome što će reći kad na njih dođe red.

Nasuprot tome, prilikom javne debate, učesnici kongresa ili televizijski gledaoci uglavnom primijete kad neko od govornika zabašuruje pitanje i izvrđava odgovor. To je negativan poen za njih. Ponekad se može čuti po kuloarima kako se, po izlasku sa nekog sastanka, osoblje žali na svoje rukovodioce riječima: «Ništa nisu rekli, nisu dali odgovor, nisu htjeli rizikovati...» Isto je i sa službenicima koji vrlo često prigovaraju svojim neposrednim šefovima da su češće bjegunci nego napadači. Prigovor koji baš ne krasi sliku o njima.

9) Učtivost

Amerikanac Ambrose Pierce ocijenio je učtivost kao «najprihvatljiviji oblik licemjerja». Učtivošću se jeftino nastoji zadobiti nečija podrška. Kad učtivost postane nametljivo izražena i sumnjiva, vjerovatno da je u službi nekih interesa. Tada ona ide suviše daleko i prelazi konvencionalne okvire (familijarne ili protokolarne), da bi se preobrazila u laskanje, popustljivost, podilaženje. Biti učtiv znači poštovati drugog, ali se u tome može zastraniti s namjerom da se jeftino zadobije poštovanje i naklonost drugih, u ime nekog neposrednog interesa. Što bi se narodski reklo, onaj ko pregoni u snishodljivoj uslužnosti, rintanju ili «liže čizme» zatečen je na djelu u trenutku neiskrenosti. Montesquieu primjećuje da «ako čovjek mora biti učtiv, on isto tako mora biti slobodan». Primjedba nije neosnovana: učtivost je prevarantsko pogađanje kada se zasniva i svodi na ispitivanje osjećajnosti sagovornika ili publike kojoj moć rasuđivanja nije jača strana. Suviše učtivi ljudi izazivaju podozrenje. Tu leži neka podvala! Učtivost mora ostati u granicama prirodnog i uobičajenog, i biti običan ritual koji olakšava društveno komuniciranje ne nanoseći štetu autentičnosti.

Raznovrsni načini izmotavanja koji izlaze iz okvira iskrenosti izlažu opasnosti efikasnost govora. Specijalisti za društveno i televizijsko komuniciranje iznad svega stavljaju akcenat upravo na iskrenost. Isuviše je interpersonalnih relacija, porodičnih, kao i hijerarhijskih odnosa, koji su poremećeni zbog toga što se zastranilo u područje pretvaranja, kritike ili izmišljanja.

Odnos poštovanja i povjerenja je poremećen onda kada se onaj ko govori ne izražava jasno i izgleda kao da skriva svoju namjeru ili ne želi javno stati iza nje. Moraćemo još dosta uznapredovati da bismo mogli slijediti savjet na koji upozorava Etienne de La Boetie u djelu *Confucius*: «Kad uz svu svoju dobronamjernost procijenim da se prevario, ja vladaru kažem da se vara».

U debati vođenoj prilikom predsjedničkih izbora u aprilu 1988. godine iskrenost je kao argument na očigledan način istaknuta u prvi plan scene kad je Premijer vodio ovakav dijalog sa Predsjednikom Republike, u povodu afere Gorjún: « ... ali, da li zaista možete osporiti moju verziju događaja gledajući me pravo u oči? – U oči Vam kažem da je osporavam».

Kao i u ljubavnom dijalogu, intimni pogled je posljednja pozornika za iskrenost. Kasnije ćemo vidjeti da je iskrenost isto toliko stvar neverbalnog izražavanja, koliko i misaonih procesa: pokreti i mimika pojačavaju ili slabe snagu riječi.

Jacques P. će doživjeti još brojne neuspjehe. Za razliku od Louisa N., on još nije shvatio da uspjeh zavisi od nekoliko neophodnih uslova:

- dobro se pripremiti
- imati želju za komuniciranjem
- ne zauzimati negativan stav prema publici
- igrati na povjerenje i reći stvari onako kako se osjećaju i koliko to dopušta kontekst
- biti u dobroj fizičkoj kondiciji
- pobrinuti se za tehničke uslove.

POGLAVLJE 2

UMIJEĆE ISPRAVNOG RASUĐIVANJA

«Osuditi čovjeka zato što je loše rasuđivao znači zaboraviti da je on glup pa ga smatrati zlobnim».

Diderot

Da bi se govorilo jasno i uvjerljivo, potrebno je ispravno rasuđivati. Tako će se izbjeći «prazno pričanje» i napadi strogih kritika, kao što su: «Teško je shvatiti šta time hoće da postigne». Izbjegavamo naročito neutemeljeno izlaganje, riječi koje ne «stoje čvrsto».

U većini slučajeva, govorenje je dio intelektualne aktivnosti. U profesionalnom životu prioritet se daje akciji: treba djelovati, i to brzo, proizvoditi, prodavati, upravljati, organizovati. «Nema više vremena za razmišljanje», priznala nam je jedna žena, šef službe u osiguravajućem društvu. A to se može osjetiti i tokom sastanaka i razgovora. Često se iznose nedovoljno definisane ideje. Tad sve ispadne suviše površno, ponekad zbrkano. Rezultat: komuniciranje je otežano jer svako, sasvim prirodno, očekuje da rasuđivanje govornika bude što preciznije. To je ključ za zdrav način uvjeravanja.

Nevolja je u tome što se riječ javlja spontano, automatski. A njena nekontrolisana upotreba izazov je logici: teško je ispravno rasuđivati govoreći nepovezano i bez pripreme.

Uzaludno je izigravati znalca u prazno naklapajući: poput zidara koji bi u podnožju zida s mistrijom u ruci htio izigravati arhitektu. To bi još moglo i da prođe kad je u pitanje pravljenje ograde, zidića i slično ... ali sasvim sigurno ne kad se radi o gradnji kuće.

Iskusnom govorniku to je dobro poznato: otvoreno i neobavezno izrečene riječi u bifeu, na hodnicima, ili uveče uz kamin, nemaju ništa zajedničko sa razgovorom u kome se provjerava moć rasuđivanja koju obavezno treba ispoljiti prilikom razgovora sa kandidatom za radno mjesto, izlaganja nekog projekta, obrazlaganja odluke, dijaloga na televiziji, intervju na radiju.

Tako se, kada uzimamo riječ, gotovo uvijek postavlja pitanje struktuiranja i organizovanja ideja. U svakom slučaju, to važi za sva važna izlaganja, u kojima se moraju razviti i obrazložiti kompleksne misaone cjeline: jer, cjelina sačinjena od više elemenata sama po sebi čini «sistem» tek onda kada te elemente struktuiramo na poseban način. To važi za situacije kada, na primjer, treba:

- *istaći vrijednost* pouka izvučenih iz prvih iskustava u radu s inostranstvom, i to sve u nekoliko minuta;
- *iznijeti* na sastanku plan reorganizacije neke službe;
- *izložiti* na roditeljskom sastanku rezultate pregovora sa upravom te ustanove;
- *odbraniti* tezu pred komisijom;

- *opravdati* zahtjev za povećanjem plate;
- *predložiti* pred skupštinom izmjenu dnevnog reda;
- *odgovarati* u toku intervjua na pitanja o aktivnostima svog preduzeća,
- *braniti* pred sudijom svoje interese, povodom prijave o prekoračenju propisane brzine;
- *izboriti se* kod opštinskih vlasti za subvencioniranje mjesne biblioteke;
- *istaći* kandidaturu novog saradnika pred članovima neke organizacije;
- *suočiti se* sa projektom suprotnim vlastitoj strategiji.

Sve su to primjeri koji navode na to da se najveća pažnja posveti načinu rasuđivanja. Prva mjera opreza: u toj fazi ne treba brkati *proces razmišljanja sa načinom izlaganja*. Raymond Queneau je govorio: «Govoriti znači ići ispred sebe». Drukčije rečeno, govoriti, prije svega, znači misliti o nečem, a zatim rasporediti relevantne činjenice, brojke ili reference, mišljenja, argumente, stavove, sugestije, osjećanja, pa ih onda povezati.

*Postoji jedno usmeno mišljenje*¹, ali postoje i načini elaboracije, poznatiji pod nazivom *plan* i *rasuđivanje*. Upravo u fazi prelaska sa usmene misli na plan i rasuđivanje, javlja se većina funkcionalnih poremećaja koji se pripisuju činu uzimanja riječi. Ono što uznemirava govornika početnika je: kako ideje koje imamo rasporediti tako da govorimo jasno?». Ovdje dolazimo do intelektualne djelatnosti koja je u osnovi svakog usmenog izražavanja koje teži ka nekom cilju i zahtijeva minimum organizacije: ispravno rasuđivanje. Nije li to najbolja, i, u svakom slučaju, prva garancija koju treba obezbijediti ako se želi bolje komunicirati, «plasirati svoju poruku», kako se danas rado kaže.

1) Termin «*usmeno mišljenje*» autor upotrebljava da bi označio nešto što je suprotno planiranju i rasuđivanju i što ne preporučuje, prim. prev.

I zaista, svaki sagovornik, svaka publika osjetljivi su na kvalitet rasuđivanja govornika. Ispravno rasuđivanje pogađa pravo u cilj, čak općinjava. Ubismo se ponavljajući to od školskih klupa do televizijskih studija: pa ipak, koliko samo ima nedotjeranosti i nepreciznosti čim se radi o razradi neke teme koja ima neku logiku uočljivu čak i đacima, a kamoli političarima! Reklo bi se da govornike proždiru demoni digresije, ponavljanja, eliptičnih ili aluzivnih misli, dvosmislenih obrta, prikrivanja, mutnih i smušenih pretpostavki. Mislima se upravlja kao autom: pogrešan okret volana. Loše procijenjena krivina, oštro kočenje, zanošenje auta, čak slijetanje s ceste. Neki automobilisti nikad ne gledaju u retrovizor (treba se vraćati na iznesena objašnjenja), niti upozoravaju kad će skrenuti (tj. treba najaviti različite tačke izlaganja).

RIJEŠITI SE SMETENOSTI

Bilo da se radi o pozdravnom govoru, intervjuu, izlaganju ili nizu diskusija tokom neke debate ili sastanka, konfuzija vreba svakog izlagača. Ona je posljedica naše nenaviknutosti da jasno razgraničimo različita značenja naše poruke.

Usmeno mišljenje često je smjesa, zbrka materijala koje ćemo nastojati da identifikujemo.

Prije toga, saslušajmo diskusiju jednog šefa službe na sastanku na kojem se utvrđivao bilans iskustva u radu stručnog kolegija koji je formiran u njegovoj ustanovi:

«Prvi stručni kolegij započeo je s radom krajem decembra 1987. godine, a okupljao je dvadeset osoba. Trebalo je da ga oformimo u septembru, ali je s obzirom na porudžbe, opterećenost poslom, u tom trenutku bila veoma velika. Svi članovi su dobrovoljno prihvatili učešće u radu kolegija. Uostalom, grupa je sugerisala da je početak mjeseca najpovoljnije vrijeme za to. U cjelini gledano, njihov rad je imao pozitivne efekte. Pa ipak, bili bi bilje da su svi članovi prethodno pohađali stručni seminar koji smo organizovali (trojica, na žalost, nisu mogla prisustvovati). Ukratko, rezultat je uglavnom povoljan. Nije bilo vremena da se sačini izvještaj. Prva sjednica trajale je jedan sat. Polovina članova smatrala je to nedovoljnim. Po mom mišljenju, ubuduće bi trebalo predvidjeti dvosatno zasjedanje s jednom pauzom. Većina službenika prigovorila je da im je tema saopštena prekasno. Iako je šef dobio materijale odmah po povratku s odmora, našao je za shodno da sazove službenike tek sedmicu dana prije sastanka. Pod pretpostavkom da je on to učinio ranije, svako je mogao unaprijed razmisliti. Treba istaći da sâm predmet rasprave stručnog kolegija, razmatranje reklamacija klijenata nije podjednako interesovao sve učesnike. Neki su bili više za to da se razmatraju pitanje opreme trgovine rezervnim dijelovima. Imam utisak da je trebalo pitati osoblje šta smatra prioritetnim.

Nakon toga, održana su tri stručna kolegija. Posljednji je, po riječima službenika, uistinu dobro funkcionisao. To je i normalno, iskustvom se stiče navika, radi se brže. Početkom 1988. godine, dvije osobe su napustile tim kad su osjetile da posao ne napreduje dobro. Za žaljenje je to što im se nije obrazložio zacrtani cilj ...

Na primjer, odluka da se klijenti telefonom obavijeste o kašnjenju isporuke, što se pokazalo boljim nego ih ostaviti u iščekivanju, imala je veoma dobre efekte. Sad je stvoreno povjerenje u toj grupi. Imam utisak da su ljudi zadovoljni što se mogu izraziti».

Tokom svog izlaganja, šef službe pita prisutne da li imaju pitanja. Opća tišina. Javlja se samo jedna učesnica, jer želi znati datum sljedećeg sastanka stručnog kolegija. Malo ih je koji su pravili bilješke, tek pokoju riječ, rečenicu, cifru.

Analiza ovog izlaganja pokazuje veliku zbrku u organizaciji ideja. Govornik je htio reći mnogo toga u isto vrijeme, te je pomiješao više nivoa diskusije. Njegova misao se razvijala preko grupisanja ideja: dobro je znao svoj posao, ali je pri usmenom izražavanju postao žrtva zbrke činjenica, osjećanja, mišljenja, argumenata, sugestija.

PET NAČINA PREZENTACIJE

Ostaje da se razmrsi splet značenja. Zadržaćemo se na pet operativnih načina klasifikovanja onoga što ima da se kaže:

1. Faktografski način

Sastoji se u prikupljanju činjenica, primjera, svjedočanstava. Stvar je, prije svega, u tome da treba biti konkretan, pružiti elemente informacije, podatke, cifarske pokazatelje, rezultate. U tom slučaju treba pristupiti nabranjanju, bilo hronološkim redom, bilo u skladu s nekim drugim kriterijem klasifikacije. Ne isključuje se ni pripovijedno izlaganje, ali ono često nije «hemijsko čisto». Više ili manje tendenciozni komentari ga uljepšavaju, a time ga lišavaju neutralnosti i, što je još gore, *preciznosti*.

Podnošenje izvještaja je čitava jedna umjetnost jer treba, bez prevelike suhoparnosti, pružiti materijale na osnovu kojih će se shvatiti zašto se uzima riječ i koji će doprinijeti postizanju uvjerljivosti nastavka izlaganja.

Mnogi govornici ne znaju da barataju činjenicama, da ih grupišu, klasifikuju, selekcioniraju, predstave. Postavljanje problema, kao i opis situacije, stvar su mukotrpane vježbe. Da bismo se u tome istrenirali, moramo se prisiliti da odgovaramo jasno, sažeto i konkretno na ključno pitanje: «O čemu je riječ?»

Ne preporučujući i čuvajući se stila pisanja policijskog zapisnika, govornik ipak mora težiti ka jednostavnosti i objektivnosti.

2. Kritički način

Bitna odlika mu je da služi za procjenu i vrednovanje, i to češće onoga što nije u redu nego da istakne ono što je dobro. U ovaj domen spadaju vrijednosni sudovi, primjedbe, osuđivanja. Bilo da je direktna ili indirektna, kritika je usmjerena na činjenice. Ona proističe iz negativne vizije svijeta. Kad je neka časa napola puna, neki se redovno žale da je poluprazna.

Na sastancima i razgovorima, neki govornici upadaju u oči po pretežno kritičkom načinu diskutovanja. Oni se upuštaju u polemike ili se stavljaju u ulogu tužioca time što osporavaju, obezvjeđuju. Ogorčeni ili frustrirani, oni izgledaju kao da traže dežurne krivce i liče na «dosadni svrab», «nepodnošljivi» su.

U opsesivnoj težnji da iznose svoje sudove, mnogi ljudi su osamljeni stavljajući se u nezahvalnu ulogu cenzora. Ini su često pretjerano normativni i reaguju da bi zauzeli suprotan stav. «Buntovnici po funkciji», oni svoj identitet traže u duhu suprostavljanja. Taj nepodnošljivi stav prouzrokuje konflikte i napetosti. On govornika postavlja u ulogu protivnika. Auditorij je često strog prema nekome ko je negator.

Kritika je umjetnost, vještina. Taj način mišljenja i prezentiranja nije lako primijeniti jer govorniku stalno prijete opasnost od nespretnosti u načinu izricanja kritike. Naučiti kako se afirmirati, kako izreći kritiku, zaista je neophodno za govornika koji će učestvovati i nekoj debati, odgovarati na pitanja publike ili na napade protivnika.

Prosudivanje je delikatna vježba: u svakom izražavanju postoji rizik od subjektivnosti koja je uvijek, u većoj ili manjoj mjeri, na nekog usmjerena. Granica između ličnog napada, klevete, licemjerja ili podvale veoma je labava.

Kritika pretpostavlja da je govornik solidno usvojio bitne i osnovne vrijednosti, kao što su poštenje i ugled.

3. Konstruktivni način

Govor zavisi od pozitivnog mišljenja. On je u tom slučaju u skladu sa svim argumentima koji ističu značaj neke akcije, nekog predmeta, tačke gledišta, odluke, situacije. Konstruktivni način ima optimistički duh govora. Kad se govornik nenametljivo osvrne na ono što je bolje, čak najbolje, kad ističe korisne strane i pouke koje će se izvući, on primjenjuje konstruktivni način mišljenja. Ako on to čini slijedeći neki red, logiku i realizam, time svoju riječ čini snažnom i uvjerljivom.

Konstruktivni način razlikuje se od kritičkog po tome što on razmatra *prednosti* umjesto da govori o *poteškoćama*.

«Pozitivno mišljenje» ne samo da ohrabruje nego i poziva na razmišljanje, udublivanje. To je podsticaj na djelovanje. Političar bi pogriješio kad bi suviše pribjegao kritici, posvećujući glavninu svog govora osudi rezultata koje je postigao njegov protivnik. Ružne riječi izgovorene protiv nekoga zapravo su ružne riječi o samom sebi. Ne davati za pravo drugima, napadati i kritikovati ih, znači stvarati atmosferu pesimizma.

Suprotno ovom je isticanje pozitivnih događaja i povoljnih argumenata, a naročito *napor* uloženi da se pošteno i bez pretjerivanja naglasi ono što je najbolje, ispravno, prijatno, efikasno, vrijedno ili korisno. I upravo to je ono što uvodi govor u pozitivni registar: registar pokreta i djelovanja, ukratko, pozitivnog mišljenja.

Od usmjerenosti na ono što je dobro može se samo dobiti: ljudi će biti zahvalni onome (ili onoj) koji je znao istaći jednostavno ono što je u redu, što dobro ide, što treba upamtiti za ubuduće. Auditorij će se prije žaliti na neki govor koji je bio pretežno negativan nego na onaj pretjerano pozitivan.

Činjenica je da konstruktivno mišljenje mora zazirati od pretjerano nerealnog i apstraktnog govora: treba se čuvati opasnosti onoga «suviše je lijepo da bi bilo istinito», kao i iskušenja da se pribjegne EPP govoru. Kad argument postane propaganda, kad se govor pretvori u hvalospjev, kad je govornik obuzet lirskim osjećanjima, njegova riječ postaje sumnjiva.

Predočavanje nekog programa, obrazloženje neke odluke, propagiranje neke politike, treba da bude rezultat solidnih priprema, kojima je cilj da se istakne ono što je *najbolje* u scenariju. Što se tiče kandidata za neko radno mjesto, bitno je da on jasno izloži ono što mu ide u prilog, što znači svoje *kvalitete*. Znati o njima govoriti nije ni lako, ni prijatno. Iskustvo pokazuje da mnogim ljudima može biti podjednako teško govoriti o svojim manama kao i svojim kvalitetima.

S druge strane, kad treba govoriti o prošlosti, nerijetko prevladava kritička misao: «Kritika je lagodna», a umjetnost izvlačenja pouka i isticanja uspjeha izgleda manje spontana. Kad se razmišlja u terminima uspjeha, kočnice i ograde su češće.

Što se tiče vaspitača, instruktora, rukovodilaca, bitno je da se oni zapitaju koliki je dio njihovih govora i rasprava posvećen onome što je dobro, pozitivno, uspješno. Isto je i sa prijateljskim razgovorima: iznenadili bismo se

kad bismo provjeravali koliko se vremena troši i koliko se energije fokusira na žalopojke, kritike, osude. Ljudi koji su skloni pretežno konstruktivnom načinu mišljenja imaju više šansi da uspiju, da postanu lideri i da na sebe privuku pozitivnu pažnju.

3. Sugestivni način

Uspješan govor nije samo pozitivno usmjeren: on isto tako znači i podrazumijeva i *izbor* i *djelovanje*. On obavezuje i sugeriše.

Sugestivni način mišljenja sastoji se u tome da se kaže šta treba činiti. To znači pružiti dokaz plodotvornosti i poduzetnosti. Koliko samo govora doživi potpuni neuspjeh jer u njima nema nimalo *sugestivnosti*. Najveća je opasnost za riječ da ostane mrtvo slovo. Svakom je to poznato. Govornik, kao i svaki diskutant na sjednici pojedinačno, obavezan je da nadzire stepen svog angažovanja u donošenju neke odluke. Glavni adut za uspjeh je *stav*, *spremnost sprovođenja riječi u djelo*, što zavisi od dva faktora:

- sposobnosti da se ponude nove ideje;
- snage ličnog angažovanja i želje da se nešto ostvari, primijeni.

Primjena sugestivnog načina u govoru ili u toku neke rasprave mjeri se prema tome koliko je prisutno pitanje : «Šta sad treba činiti?» Riječ koja znači prelazak na djelo kapitalni je adut za odlučivanje: ona uvodi govornika prije u svijet donosilaca odluke nego u svijet ljeporječivih ljudi ili reklamera. Podsticaj, pomak, izbor daju riječi neophodnu snagu: *pokretačku snagu*.

Sugestivni način mišljenja služi se kreativnošću i njenim tehnikama. Onaj ko sugeriše ne boji se da kaže: «Zamislimo da... Pretpostavimo da...» Sugestivni način krči put i ide dalje od onog što je očigledno. On zna potaći na stav «zašto da ne?» Tre balo bi da nova ideja ostane kraljica govora, ali bez srljanja naprijed, bez fantaziranja u svakom slučaju, čak i onda kad je auditorij potrebno pobuditi na sanjarenje, s ciljem da se on pridobije i podstakne na djelovanje. Izvanredno velika snaga Jacquesa Segućla u televizijskom studiju ili u prisnoj atmosferi kancelarije generalnog direktora u velikoj mjeri je rezultat preciznosti i bogatstva slika, formulacija, slogana, tvrdnji, ali isto tako i utisaka da postoji spremnost da će to što kaže sprovesti u djelo, Jer, sugestivno mišljenje nadilazi mišljenje koje konstatuje samo zato da bi kritikovalo ili provjeravalo: ono podstiče na djelovanje. Obično se konstatuje da ljudi niti pamte niti slušaju to što se govori (oni u tom času najčešće prave bilješke) osim ono što slijedi, nakon što govornik kaže: «Evo šta smo odlučili, evo šta ćemo uraditi, postavimo stvari na mjesto, zadužili smo...». Ponekad je potrebno dugo čekati da se pojavi sugestivna misao. To ima za rezultat stvaranje zamora slušalaca.

4. Emotivni način

Teško je ne iskazati svoje osjećanje prilikom iznošenja činjenica. Kad se govori, afektivni i emocionalni plan funkcionišu u potpunosti, naročito onda ako je govornik lično zainteresovan, ako je u igri nešto značajno, kad se nastojimo dokazati i postići neki rezultat, kad želimo uticati na auditorij ili sagovornika. Misao i riječi obojeni su radošću ili potištenošću, oduševljenjem ili razočarenjem, familijarnošću ili plašljivošću, zadovoljstvom ili nezadovoljstvom, spokojstvom ili žestinom. U intonaciji se registruju emocionalni simptomi, kao uostalom i u pokretima, držanju, disanju, dikciji, pogledu. Emotivni način izražavanja utiče na govor i dobija svoj najpotpuniji

smisao kad se upotrebljavaju izrazi poput onih «Imam utisak... Osjećam... Eto, to je moje osjećanje...»

Emotivnost ponekad u potpunosti vlada izražavanjem nekih govornika, bilo da svjedoče, kritikuju, predlažu, sugerišu, objašnjavaju ili pripovijedaju. Nesposobni da uspostave *distanču* prema događajima o kojima govore ili mišljenjima čiju vrijednost žele istaći, oni su žrtve suviše snažnog emocionalnog unošenja i na taj način narušavaju specifičnost svakog od četiri operativna načina, koja smo upravo opisali. Oni su "svim svojim bićem" u onome o čemu govore, ali u tolikoj mjeri da njihova osjećajnost predstavlja barijeru i brka različite nivoe faktografskog, kritičkog, konstruktivnog i sugestivnog načina izlaganja. Postoje jednostavno takvi "tipovi" kod kojih se više obraća pažnja na njihova osjećanja, njihov nerv, nego na dubinu njihovih mišljenja. To je pitanje "feelinga": uticaj ljudi čije komuniciranje karakteriše emotivnost prije je rezultat neke vrste zaraze nego njihove vještine dokazivanja. Kad "pali", način njihovog govora budi simpatije. Privlačno ili odurno? Bilo da namjerno igra na preveliku osjećajnost ili pak da joj jednostavno ne može umaći, govornik, prije svega poziva publiku na suosjećanje. Kao osoba od krvi i mesa, on govori cijelim tijelom. On treperi ili zadaje strah. Njegova emocija je ili zanos ili nemir, snaga ili krhkost. Njegove riječi zrače energijom ili odaju odsutnost. Osjećajnost je izraz potencijala pomiješane ljubavi i mržnje, želja i strahova prema nekom predmetu, samom predmetu govora, sada i ovdje.

Emotivni način govor uvijek se ispoljava u kvadraturi suprotnosti: žestine ili nježnosti, strasti ili ravnodušnosti. Emotivna riječ ostavlja neizbrisiv utisak na auditorij ili sagovornika: oni više pamte radost ili srdžbu nego sam sadržaj poruke ("ne sjećam se više protiv koga je bio, ali ono što znam to je da se vraški ražestio!")

Tako se analogno može reći da se usmeno mišljenje organizuje poput različitih geoloških slojeva zemljišta. Kao i u planinskim predjelima, nepravilnosti, pukotine, poravnavanje slojeva različite debljine nisu rijetki.

Kao što je harmonični pejisaž rezultat taloženja tla, tako se i usmeno mišljenje može uspješno prilagoditi i pravilnom uslojavanju pet operativnih načina, čiji cilj su već istaknuta značenja: faktografski, kritički, konstruktivni, sugestivni i emotivni način.

PRONAĆI TON I NIT VODILJU

Da bi pobudilo interes auditorijuma, mišljenje mora predstavljati *pokret*, neku vrstu dinamizma u činovima. Metoda koja teži za tim da uspostavi razliku između pet operativnih načina i da ih poveže slijedeći progresiju svakog od njih ima značajne učinke: s jedne strane, kako da se izbjegne konfuzija; s druge kako da se pridobije publika koja je uvijek na oprezu čim mišljenje počne varirati svoje registre.

Saopštiti, opisati, kritikovati ili suditi, konstruisati, biti pozitivan, sugerisati i napokon sprovesti u djelo, izraziti svoja osjećanja i iznijeti mišljenje, sve su to etape koje jednom govoru, diskusiji, prezentiranju nekog projekta omogućava pronalaženje najboljeg načina da se "dirnu " duše i srce nekog skupa. Putevi su brojni, zavisno od uticaja koji se želi postići, jer je hronološki moguće ostvariti više kombinacija. Odatle proizilazi izvjestan zajednički ton i nit vodilja.

Da bismo pojednostavnili i pri tome ostali veoma praktični, izdvojicemo pet uobičajenih mogućnosti:

- *analitički govor* daje prednost "logičkoj" progresiji, u tom smislu što polazi od činjenica, pa ih ocjenjuje, izdvaja pozitivne momente, sugerise i zaključuje u emotivnom registru;

- *operativni govor* usmjeren je ka akciji, on odmah ukazuje šta treba činiti, ističe ono što je pozitivno i odmah kao potvrdu iznosu nekoliko činjenica, nešto malo kritike i ne baš snažno izražena osjećanja;

- *govor uvjeravanja* prvo posvećuje značajno mjesto onom "doživljenom", utisku i odmah zatim prelazi na djelo da bi onda ocjenjivao, vrednovao nekoliko tačaka, napomenuo činjenice koje postaju dokazni materijal;

- *govor osporavanja* prvo pokreće spor, zatim sudi, a onda veoma brzo ističe svoje osjećanje; zatim sprovodi u djelo, nastoji da u prvi plan istakne prednosti, i sve to potkrepljuje činjenicama;

- *govor ohrabrenja* odmah nameće konstruktivan način; u biti pozitivan, on sugerise i to s optimizmom i entuzijazmom; kao pedagog, on iznosi činjenice i dopušta si da dâ neke ne baš osnovane kritike.

Jasno je da slijedeće dvije promjenljive veličine određuju ton gore navedenih govora i diskusija:

- red kojim se povezuju operativni načini;
- intenzitet i trajanje svake od etapa.

U suštini, može se zapaziti da prve etape obiluju materijalima i da su posve sigurno dobile na snazi usljed veoma izraženog prisustva neverbalnih faktora koji prate govor (naročito intonacije i geste), dok su posljednje etape obilježene opuštanjem i, u skladu s tim, manjom "težinom". Mnogi govornici, ne vladajući nužno ovim operativnim načinima, naprosto zabašure neke faze, unoseći u svoj govor više krutosti, a time i manje dinamike. Ali, opštije gledano, nažalost dolazi i do preplitanja operativnih načina.

Znamo šta treba činiti da bi se izbjegla zbrka:

- jasno razlikovati i razdvajati faktografski, kritički, konstruktivni, sugestivni i emotivni način;

- odabrati pravi ton i što je moguće bolje odrediti intenzitet i hronološki redoslijed svakog od operativnih metoda usmenog mišljenja.

OVLADATI PLANOM

Ako postoji išta čega se treba držati kad "planiramo" da uzmemo riječ, onda je to sigurno savjet Jeana Guittona: "Kažem šta ću reći; i to rekнем. Kažem da sam to rekao". Jednostavno, zar ne? Pa ipak, pravljenje plana nije

jednostavno. A, na nesreću, podsjećanje na ono što smo učili u školskom dobu ne može ništa u tome pomoći.

Svakom se desilo da se nađe u situaciji kad je plan neophodan, bilo da je u pitanju vježba pisanja sastava na maternjem jeziku, ili neke rasprave, a rjeđe usmenog izlaganja. Sva ta obuka u pismenom izražavanju ostavila je tragove... i stvorila elementarne reflekse, a to su: predvidjeti uvod koji sadrži ono što je bitno, zatim razradu u dva ili tri poglavlja, i na kraju zaključak koji potvrđuje ono što je rečeno ili "načinje" probleme.

Nije iznenađujuće što se brojne usmene diskusije, izlaganja, govori, prezentacije služe mnogim obrascima školskih zadataka, što se pokazalo neprikladnim ako se želi pridobiti, ubijediti, pobuditi interesovanje.

ORGANIZOVATI MISAO

Koncipirati plan znači raditi na organizovanju koherentnog sistema ideja. Prema francuskom rječniku *Robert*, plan nije ništa drugo do "razrađen nacrt sačinjen od središnjeg niza operacija s namjerom da se dostigne neki cilj". *A priori*, u pogledu plana svi su saglasni: ne upušta se tek tako u nešto bez "svog sopstvenog plana". A recepta za to ima u izobilju. Teško je izbjeći tipiziranim planovima. Mnogi se inspirišu poukama antičke retorike. Ona je u dijelu posvećenom "dispoziciji" preporučivala četiri etape čiji su nam nazivi danas manje bliski, ali su ipak veoma inspirativni: uvod, izlaganje, dokazivanje, epilog.

Ta podjela, zasnovana na načinu funkcionisanja ljudskog uma, u svim tačkama odgovara vrlo praktičnoj skici koju su sačinili specijalisti za obuku u domenu komercijalnih pregovora, poznatoj pod francuskim nazivom A.I.D.A. (Attention-pažnja; Intérêt-interes; Désir-želja; Action-akcija).

A.I.D.A. predlaže četiri ključne etape: pobudili pažnju (A), izazvati interes (I), podstaći želju (D), krenuti u akciju (A), u ovom slučaju za posljednju fazu treba dobiti suglasnost, potpis klijenta.

Dakle, *uvod* ima za cilj da pridobije auditorij, da ga osvoji, izazove pažnju i zadobije naklonost slušalaca; u *izlaganju* se iznose činjenice, govori se o onome što publika očekuje; *dokazivanje* se sastoji u iznošenju argumenata, elemenata za dokazivanje, a time i za ubjeđivanje; *epilog* treba da potakne na akciju.

METODE U ARGUMENTIRANJU

Svako sanja kako da ubijedi druge. Diskutovati pred grupom, znači prenijeti svoju poruku, *biti u pravu*. U kratkoj diskusiji, u objašnjavanju stvari, nije uvijek dobro "pretrpati", nagomilati argumente. A često se po refleksu nižu argumenti jedan za drugim, što stvara opasnost da se zapadne u priču koja liči na recitovanje pjesmice sastavljene od argumenata. Na taj način, govornik počinje jako podsjećati na malog prodavača, ili na kolportera, mnogo toga dodaje.

Poslušajmo šta o svom preduzeću govori čovjek zadužen za personalne poslove među ljudima, obraćajući se grupi studenata, učesnika jednog skupa, sazvanog da bi se privukli mladi ljudi nakon diplomiranja:

"U našem preduzeću ima oko 20.000 zaposlenih. To je velika privatna firma, i ja to naglašavam, bavi se djelatnošću kojoj pripada budućnost. Ona nudi dobre radne usluge, a zahtjevi u pogledu dužnosti su realni. Klijentima posvećuje izuzetnu pažnju. To je toliko zdrava firma da omogućava svaku vrstu napredovanja; može se, na primjer, promijeniti profesija i ostati u istom preduzeću. Ona daje mogućnost pohađanja seminara za permanentno usavršavanje u kojem se povezuje i naizmjenično javljaju teorija i praksa, kao što omogućava sticanje iskustva u inostranstvu. Onda daje veliku slobodu, samostalnost u radu, povjerava misije i izbjegava suviše rigidnu kontrolu. A onda, njen tehnički napredak, najbolji je garant sigurnosti. Naše je preduzeće stvarno dobra prilika za svršene studente univerziteta i visokih škola".

Brzo izrečen govor, dugačak *sastav* o prednostima, bez stvarno značajnih trenutaka. Trebalo bi se vratiti na svaku istaknutu prednost radom da bi se animirao auditorij naviknut da često sluša čitave liste argumenata koji opravdavaju gledište izneseno u uvodu ili u zaključku.

Kad neko izlaganje ima za cilj da slušaocima od nečega odgovori, da odvрати, u njemu se, u istom duhu, to nešto ocrnjuje iznošenjem gomile kontraargumenata, čijim bi gomilanjem trebalo da postigne cilj.

Odluka da se i u gradu obavezno upotrebljavaju duga svjetla izazvala je bujicu primjedaba na mnogim sastancima vozača, kao i na televiziji. Tema je pogodna za ilustraciju jednostrano orijentisanih govora:

"Ja sam protiv dugih svjetala u gradu, jer ona svakome udaraju u uči, a kad pada kiša, onda se više ništa ne vidi, a zatim, ako je prtljažnik automobila pun, onda su na dobitku samo oni iz suprotnog smjera i, štaviše, duga svjetla zasljepljuju pješake, to zamara oči, a neće se moći izbjeći ni nepravilno podešavanje svjetala".

Način ovog izlaganja uslovljen je ili mentalnom nedisciplinom ili pretjeranim angažmanom, u svakom slučaju, nizovi argumenata povezanih malim vezničkim riječima kao što su "i", "a", "štaviše", "a zatim", "isto tako" i slično, izgledaju jednako neprilični i neefikasni u okviru diskusije koliko i duga svjetla u gradu po kišnom vremenu.

Smatra se da je ova vrsta argumentacije labava, tj. da nije dovoljno zaštićena. Uistinu, može se desiti da sagovornik ne prihvati slabu kariku u nizu argumenata da u letu uhvati onaj argument koji se može osporiti i da samo jednom utemeljenom primjedbom sruši čitav instrumentarij, sistem koji je govornik izradio. Ukratko, igrajući na "dio za cjelinu", može se razoriti djelovanje čitave gomile argumenata.

1. Silogizam

Kad je potrebno ispravno govoriti s ciljem da se ubijedi, radije ćemo se poslužiti argumentiranjem *silogističke* inspiracije, to jest deduktivnim, posrednim zaključivanjem. U užem smislu riječi, silogizam je strogo razmišljanje kojim se želi nešto eksplicitno *pokazati*. Tradicionalno, on se sastoji od tri suda, od kojih su prva dva *premise*, iz kojih se izvodi treći *zaključak*. Sadrži tri *termina*, pojma. U zaključku se javljaju samo dva pojma, dok se u premisama javlja i srednji ili posredni pojam koji omogućava izvođenje samog zaključka.

U svakodnevnoj upotrebi, silogizam se sastoji od toga da se pođe od jedne opće postavke, da bi se ona primijenila na neki poseban slučaj. Prodavač će se tako poslužiti deduktivnim rezonovanjem komponujući svoju argumentaciju po modelu silogizma:

"Vi tražite ekonomičan model jer pravite vrlo veliku kilometražu.
Ova verzija dizelaša najviše zadovoljava kriterij: cijena koštanja/štednja.

Ona, dakle najbolje odgovara vašoj težnji za uštedom".

"Da, ali ja ne volim dizelaše, suviše su bučni", reći će neki! Dokaz da silogizam nije neoboriv, kao i ovaj:

"Zečevi jedu mrkve.
Zečevi ne nose naočari.
Dakle, mrkve poboljšavaju vid!"

Naravno, opazićemo da broj termina nije poštovan, ali jasno je da logički privid može biti zavodljiv.

Michel Caste upustio se u *Mondeu* u ovakav silogizam:

"Sport ne smije biti politiziran.
Olimpijske igre su politizirane.
Dakle, Olimpijske igre nisu sport!"

Na otvaranju SICOB (Salon industrije, trgovine i organizacije ureda), 1980. godine, Michel Giraud, ministar industrije, izjavio je: "Ne može se zaustaviti progres, pa prema tome, informatika će se razvijati u svijetu, dakle, treba sve učiniti da se i Francuska lati posla!"

1984. godine, u jednom odgovoru vozačima osiguranim kod Kompanije Drouot, predsjednik Kompanije poslužio se rezonovanjem silogističke inspiracije.

"Od početka godine, vozači su zajedno sa službenicima osiguranja zabrinuti zbog povećanja cijena obaveznog osiguranja.

Dakle, to povećanje rezultat je sve većih poreza koji se uplaćuju u državnu blagajnu (315 FF od 1.000 FF osiguranine u 1984. godini).

To je neopravdano, jer osiguranici koji plaćaju poreze su upravo oni za koje su i troškovi osiguranja automobila najveći. To znači mlađi i oni kojima je automobil sredstvo za rad.

U tome je varka, a osiguranici optužuju osiguravajuća društva da suviše podižu tarife, a u stvari je država ta koja im indirektno uvećava namete.

Zato mi od vlasti tražimo da se ukine pored u proporciji sa troškovima osiguranja ili, ako je on Državi neophodan, da se zamijeni porezom koji bi bio u skladu sa snagom vozila i nezavisan od cijene osiguranja.

To bi bilo jasnije i pravednije".

Onoga ko želi da nešto pokaže možemo samo podsticati da pribjegava strogom rasuđivanju. Kompatibilnost i koherentnost garanti su deduktivne misli. Čak i kad čista formalna logika nije primjenjiva za životne stvari, potreba za argumentacijom sazdanom po silogističkom modelu vodi ka najkvalitetnijim izlaganjima.

Samo, silogističko mišljenje se doraduje i uvježbava. U tom pogledu, nema improvizacija. Iskustvo pokazuje da se nameće potreba za sticanjem nekih refleksa:

<i>Da bismo postigli uspjeh sa solidnim rasuđivanjem, obratićemo posebnu pažnju na slijedeće:</i>	
-	dobro istaći vezničke riječi "prema tome" i "dakle" (ili "zato")
	tako što ćemo ih izdvojiti (napraviti pauzu) i što ćemo ih jače intonirati;
-	dobro izabrati prvu premisu (glavnu), podupirući je nekim općim mjestom, nekom univerzalnom vrijednošću, opšteprihvaćenom činjenicom, mišljenjem koje dijeli kompletan auditorij;
-	dobro razviti drugu premisu (sporednu) upotrebljavajući dokaze, svjedočenja (vidjeti navedeni primjer predsjednika osiguravajuće kompanije Claudca Bébéara);
-	istaći snažnom dikcijom i postojanim tonom zaključak, usporavajući ritam govora i gledajući slušaoca;
-	pozvati auditorij formulacijama koje ih uvlače u sadržaj (zar ne? mogli ste konstatovati... vi znate da...) kad god se najavljuje i iskazuje premisa. U komercijalnim situacijama, postupati tako da dobijemo potvrdu u obliku jednog "da" (djelimična suglasnost) pri prelasku sa jedne premise na drugu;
-	katkad završiti "časteći" sam sebi jednim "pa to je logično!" na kraju rasuđivanja (i to čak i onda kad to može izgledati malo "prejako").

Nesumnjivo je da čvrsto sazdana rasuđivanja pristaje izlaganju kojim se želi nešto pokazati. Ispravno argumentiranje više je stvar napora da se struktura misao nego nabranja nepovezanih artumenata.

Međutim, rizici i dalje postoje. Tamo gdje bismo mogli pogoditi u cilj samo jednim primjerom (ili sa dva), zašto bismo se upuštali u rasuđivanje ako pri tome nismo sigurno da je auditorijum sposoban da prati kretanje deduktivnog mišljenja? Uostalom, zatvorenost i konačnost silogističkog rasuđivanja može smetati ljudima koji ne vole jasno razgraničene stvari.

2. Disjunktivno rasuđivanje sadrži prvu premisu koja obuhvata dva ili više iskaza koji se međusobno isključuju. Druga premisa potvrđuje (ili

negira) istinitost jednog od iskaza prve premise; zaključak negira (ili potvrđuje) istinitost druge alternative postavljene u prvoj premisi.

Evo jednog primjera:

"Oni koji su protiv ograničenja brzine ili su svi ubice ili su pak vozači koji imaju povjerenja u primjenu individualne slobode.

Dakle, to nisu sve ubice.

Prema tome, to su ljudi koji vjeruju u poštovanje individualne slobode".

3. **Rasuđivanje u hipotezi** (ili hipotetično rasuđivanje) sadrži jednu premisu koja obuhvata dva prosta suda od kojih je prvi razlog, uslov ili pogodba, a drugi proizlazi iz njega kao posljedica. Taj je odnos izražen u terminima "ako", "zamislamo da...", "dopustimo da..." itd. Druga premissa negira ili potvrđuje jedan od iskaza, a zaključak se vraća na onaj do kojeg želi dospjeti. U toku trgovačkih pregovora, ovaj tip argumentiranja se primjenjuje da bi se dobio pristanak partnera i preko njegove volje:

"Ako nađemo rješenje u pogledu rokova, vi se slažete da potpišete, zar ne?

Ja ću problem rokova riješiti tako što će modifikovati naš proizvodni program.

Dakle, vi ste sad spremni da potvrdite?"

U istom duhu, uslovno rasuđivanje primjenjeno je i u sljedećoj argumentaciji:

"Ako se posao oko zakazivanja sastanaka povjeri nekoj vanjskoj firmi, onda se slažete i prihvatćete ovaj plan komercijalnog nastupa?"

Mi poznajemo jednog izvanrednog davaoca direktnih marketinških usluga; on je već radio u našoj branši.

U tim uslovima možemo startovati odmah nakon odmora.

4. **Dilema** je rasuđivanje u kojem postoji raščlanjivanje u premisi, ali koje u svakom iskazu vodi ka istovjetnom rezultatu:

"Ako sada odbijete premještaj, sa istim ćete se pitanjem suočiti za godinu ili za pet godina.

Ako vam se o tome bude govorilo za godinu i ako tada pristanate, zažalićete što ste jednu godinu "izgubili".

Ako vam se o tome bude govorilo tek kroz pet godina, to će značiti da ste izgubili sve šanse za napredovanje.

Dakle, u vašem je interesu da o ovoj ponudi premještaja već sad razmislite".

Kroz sve tri ove logike, prepoznamo rasuđivanje koje karakteriše relativna prisila. To rasuđivanje je u skladu sa izvjesnim zakonima koji potiču iz formalne ili savremene logike (naročito odnos implikacije). Treba, zapravo, istaći da valjanost i efikasnost ovakvog argumentiranja počivaju na *odnosima*

sile koji vladaju između svijeta stvari, lica i događaja i osobina protagonista, poznatih i u premisama navedenih osobina.

Struktura iskaza inspirisanog logičkim zakonitostima ovdje služi samo kao model argumentacije. Izbor materijala koji će se upotrijebiti i status onoga ko govori daju istinsku efikasnost argumentu (na primjer, sposobnost "rezistencije" i suočavanja sa sagovornikom).

USPJEH GOVORA

Morati "održati besjedu" je iskušenje koje ima čime uznemiriti. Rijetki su oni od kojih se traži da održe govor! Dešava se da čitav skup uzvikuje nečije ime tražeći: "Govor! Govor! Hoćemo govor!", a to je u stvari ironičan mig skupa ljeporječivom čovjeku.

To je počast nekome kome se priznaje da posjeduje jedan talent koji se sve više gubi. Gomila voli da se prepusti čarima rječitosti. Ako ona to voli, ona isto tako zna da to i sam govornik voli iznad svega. Je li to ekstrovertnost? Ili narcisoidnost? Čak i kad govornik pusti da ga mole, može se predosjetiti da će popustiti, ustati i, kao u trenutku blagonaklonosti, govoriti. A na svakome je da odmjeri svoju hrabrost i u isto vrijeme, jednu sklonost koja lako može biti kažnjena: upuštanje u igru neskromnosti. Govoriti, a tim prije i besjediti, znači istupiti naprijed, stati u pročelje scene, a to je nenadmašna prilika da se steknu neprijatelji, da se izazove frustracija kod onih koji važe za izgnanike riječi.

ISKUŠENJE MIKROFONA

Često se dešava kao da je nemoguće spriječiti govornika da sam sebe sluša, a da druge prisiljava na ćutanje. Održati besjedu je kao prepustiti se samotničkom uživanju pred publikom, opsjeni riječi i za kojom ona žudi. Simbol uživanja: *mikrofon*. Taj falusni predmet jeste ono za čim govornik čezne. Divnog li trenutka kad se on drži, steže u ruci, velikog li trenutka kad se on uhvati, kad ga doda susjed, predsjedavajući na sjednici. Postavljen na govornici, uspravljen prema ustima koja govore, ili mnoštvo mikrofona kao na konferenciji za štampu, sve ukazuje da je govornik od talenta u društvu sa predmetom svog užitka.

Kod drugih, taj mikrofon izaziva strah. To je stoga što on simbolizira iskušenje govora... Beznačajni predmet koji će pojačati produžetak vlastitog ja: to je predstavljanje mišljenja - govora. Neki govornici početnici ili govornici koji nastupaju od prilike do prilike odmah pokažu uobičajene nespretnosti čim se zakite mikrofonom:

- lupkaju po mikrofону da provjere radi li;
- drže ga i pokušavaju da ga izvuku, iako je dobro pričvršćen za sto;
- drže se beznadežno udaljeni od mikrofona, uprkos pozivima da mu se primaknu ("budite ljubazni, primaknite se mikrofону");
- vuku kabl i umotavaju se u njega;
- traže podršku od publike ("vi me čujete, je li uredu ovako, funkcioniše li?");
- postaju gotovo smiješni uspostavljajući sa mikrofonom dvosmislen gestualni odnos (čvrsto se uhvate za njega, drže ga objema rukama, ili vrhovima prstiju, neprirodno, suviše visoko ili suviše nisko...).

Onome ko mora održati govor nikako nije suvišno preporučiti da se prilagodi mikrofону. To je predmet jednako misteriozan kao i u automobilu mjenjač brzina, kad ga o prvi put dodirujemo, ili kao komandna ručica u avionu za pilota početnika.

Tehnološki napredak obavezuje, pa i mikrofona ima svih vrsta i tipova. Čini se da "buba" mikrofona koji se kači na kravatu sve rješava, jer ga čovjek zaboravi. Samo ga treba dobro prikačiti i ne treba po njemu čeprkati. Moderni bežični mikrofoni omogućavaju govorniku potpunu mobilnost i dopuštaju mu da se digne i da se kreće. To je značajna prednost kad znamo koliko su pokreti i mijenjanje položaja važni kad se govori pred publikom.

Čim je upotreba mikrofona obavezna, nameće se potreba za vježbanjem i malim prilagođavanjem. Kao minimum, bilo bi neophodno prihvatiti prethodni trening sa magnetofonom. Cilj: navići se na vlastiti glas, "pripitomiti" mikrofona, navići se na pravilno držanje mikrofona i na ispravno rastojanje. Idealno je napraviti nekoliko proba sa videom. Gledati se kakvi smo u trenutku kad govorimo stojeći ili sjedeći za stolom ispred mikrofona, omogućava nam da dotjeramo neke detalje:

- način održanja mikrofona bez grča;
- određivanje pravilnog rastojanja (voditi računa o tehničkim karakteristikama mikrofona),
- jačina glasa i skala poželjnih intonacija s obzirom na okolnosti i na stil diskusije ili izlaganja.

Mikrofon i govor često idu zajedno. Da ne bismo promašili sa svojim govorom, bolje je da od predmeta koji se zove mikrofon napravimo svog saveznika nego da nam on bude izvor neugodnosti. Za jedne, on će ostati simbol prepreke: prepustiti se slušaocima; za druge, mikrofon i njegova žica pupčana su vrpca koja povezuje govornika i njegovu publiku.

Tada mikrofon ima vitalnu i stimulativnu funkciju, a govornik je gotovo organski povezan s njim. "Dodajte mi mikrofon!"

DJELOVANJE PLANA

Kad se pruži mikrofon prema sali, kad treba uzeti riječ, postoji strah od mnogih oklijevanja. Oni koji često učestvuju na kongresima, na simpozijumima, na raznim skupovima dobro to znaju. Nije lako odvažiti se! Strah od razmišljanja, od navale ideja. Pomućenih porastom nivoa adrenalina u krvi. Iznijeti jedan ekspoziciju, održati govor, javno uzeti riječ, za mnoge je ljude nesavladivo iskušenje. Rezultat: govor predstavlja moć samo za one koji se usuđuju i koji znaju da ga održe. U današnje vrijeme, javno uzimanje riječi vrlo je moderna sklonost. Iz dva razloga:

- u preduzećima su sve češće prilike da se izađe "izvan zidina". To su sve brojnija učešća na kolektivnim manifestacijama, na sajmovima, izložbama, skupovima; odnosi sa javnošću na većoj su cijeni. Svjedoci smo povratka "velikih misa", sa pozdravnim govorima, besjedama, okruglim stolovima, intervjuima;

- sredstva masovnog komuniciranja podstiču mnogobrojna istupanja u svim prilikama. Treba dati izjavu, održati riječ, ukratko, treba komunicirati.

Šefovi u preduzećima, nastavnici, rukovodioci, stručnjaci, ljudi "civilnog društva", kako se to danas kaže, moraju javno govoriti. Poput Topazca, profesora etike, koji govori svojim učenicima u pansionu Muche, o čemu priča Marguerite Yourecenar, u pristupnoj besjedi prilikom njenog prijema u Francusku akademiju, tako se i svako od nas, od šefa preduzeća pa do gosta neke TV emisije, sjeća ili planira neko usmeno izlaganje od koga mnogo očekuje. Svako se nada da će nešto pružiti, da će biti atraktivan, da će savladati prepreke.

A sve opasnosti vrebaju odvijanje usmenog mišljenja. Upustiti se u govor znači iznijeti na vidjelo svoje rasuđivanje. A za ispravno rasuđivanje nije dovoljno da govor bude jednostavno *logičan*, nego on mora pokazati odvijanje misli, izvjesnu progresiju, mora konkretizirati ono što želi prenijeti, savladati opasnosti od dosade i zaborava, biti ugodan za slušanje i, najzad, biti vjerodostojan.

Kad je već jednom otvoren put do mikrofona, za uspješan govor treba imati provjeren *plan* po kojem će se tema razvijati i koji će garantovati uspjeh. Evo jednog puta koji sadrži sedam etapa kojim treba ići; on nudi zanimljivo postupno kretanje za svako usmeno izlaganje koje čini cjelinu:

1. Iznijeti predmet izlaganja

Na samom početku, čvrsto postaviti predmet izlaganja iznoseći činjenice, dokaze. Paziti da se publici da vidi i da čuje, bez prosuđivanja i polemisanja. Temu koja se obrađuje učiniti što je moguće aktuelnijom. Živa, bogata i jasna konstatacija dobra je polazna točka: "Evo na čemu smo ... konstatovali smo da... činjenice nam pokazuju da..."

2. Uvući auditorijum

Služeći se uvodnim ekspozeom, auditoriju ćemo se obratiti i pozvati ga pitanjima: "Zašto moramo ... Kakav nam problem nameće ... Kako izaći iz ... Šta moramo ...?"

Ova druga etapa biće valjanija u onoj mjeri u kojoj znademo identifikovati pitanja koja učesnici sami sebi postavljaju, ukoliko pitanja budu jasna i odlučna i ne budu mnogobrojna (ne pitanje - sinteze koja već sadrže i odgovore, kao što običavaju neki novinari). Ova je etapa prvi korak govornika prema slušaocima, dokaz da želi komunicirati, čak i ako on, za trenutak, drži monopol na riječ. Postavljajući pitanja, on implicitno najavljuje da uvažava svoj auditorij i da svoje izlaganje doživljava kao *razmjenu mišljenja*. Najzad, on daje naslutiti da će njegov ekspoze biti skup odgovora na postavljena pitanja. U tom smislu, on potvrđuje da se radi o naporu konstruktivnog rasuđivanja i uvjerava u ozbiljnost rada na pripremi. Dobar znak.

3. Razvijanje sadržaja

Ova treća etapa uveliko se koristi resursima plana, ilustrovanim u ovom poglavlju. Riječ je o tome da će, u tom pogledu biti potrebno načiniti dobar izbor s obzirom na cilj koji izlagač želi postići: objasniti, ubijediti, opisati, posavjetovati, informirati.

Dobro je uvježbavati se u primjenjivanju različitih načina organizacije misli i činjenica. Na ovom stadiju je najvažnije biti jasan, ali ne treba

podcjenjivati ni to koliko je važno biti atraktivan u razvijanju misli. Na primjer, plan u opozicijama elastičniji je od plana po tačkama, a dobro razvijen silogizam mnogo je sadržajni od nabiranja prednosti i nedostataka.

Na stadiju razvijanja sadržaja, često je najvažnija *koherentnost* izloženog. A koherentnost se obezbjeđuje klasifikacijom uporišnih tačaka, poštovanjem i navođenjem najavljenih dijelova, kvalitetom njihovog spajanja i povezivanja, spojivosti argumenata koji se dovode u vezu. "Ne zna se šta je time htio reći, ne znam kako je mogao izvući takav zaključak" - to su razmišljanja koja se čuju u kuloarima i koja ne slute na dobro.

Poželjno je, na samom početku ove faze, najaviti plan, čak po tačkama poredati elemente razvijanja teme (postoje tri razloga koji ... vidim dvije prednosti ... suprostaviću, s jedne strane ... zatim ću, s druge strane ...). Taj *efekat najave* uvjerava auditorij da će biti lako i prijatno slušati i djeluje poput saobraćajnih panoa koji nam, naročito u inostranstvu, pokazuju da smo na pravom auto-putu i da se krećemo ispravnim smjerom.

4. Pojačati poruku

Kad je tema razvijena, dobro je u sljedećoj etapi izreći barem jednu rečenicu, koja ima za cilj da pojača poruku koju želi prenijeti.

To se postiže upotrebljavanjem riječi - instrumenata, kao što su: "štaviše, dodaću, uostalom, eto zato, glavno je da ...".

Nameću se dva postupka:

- vratiti se na jednu od tačaka po kojima je razvijen sadržaj, iznijeti je i dati još više težine ističući njenu važnost; čak i sama činjenica da je ponavljamo potvrđuje njenu vrijednost;

- intervenirati sa nekim novim elementom, namjerno zadržanim u rezervi, koji će pojačati poruku koju želimo prenijeti. Dobro odabran, taj naknadi argument predstavlja iznenađenje i zadržava pažnju. On mora potvrditi prethodno rasuđivanje. Izabraćemo ga zato što on može biti *odlučujući*.

Ova etapa daje govoru dubinu, u izvjesnom smislu dvostruku osnovu. Efekat iznenađenja, čvrstina, osigurana pozadina. Tu je postupnost, uspon...

5. Nijansirati temu

Ako je prethodna etapa mogla intenzivirati poruku, ona joj je isto tako mogla dati suviše kategoričan i pristrasan, suviše angažovan i konačan izgled. Uzimanje riječi nije rat! Biti potpuno i po svaku cijenu u pravu može predstavljati početak problema.

U svakom slučaju, rijetko se dešava da su stvari potpuno jednosmjerne. Prema tome, govornik mora paziti da u svom izlaganju predvidi i jednu etapu čiji je cilj da nijansira, da dozira temu.

Do tog se dolazi na dva načina:

- ublažava važnost onog što je prethodno rečeno, relativizirajući, iznoseći uslove i ograničenja vrijednosti izrečenog;

- nastojeći da se iznesu primjedbe, nepogodnosti, strahovanja, prepreke, čime će se "izbaciti iz igre" i koji budu u iskušenju da osporavaju!

Napor uložen u *doziranje* daje vjerodostojnost poruci, unoseći u nju više realizma. Ova etapa govora obilježena je riječima - instrumentima tipa: "pa ipak ... međutim ... s druge strane ... i pored svega ... ali ...".

Izbjegavaćemo, naravno, da ovu etapu suviše "opteretimo", ali treba naglasiti koliko ona pomaže da se prenese, da prođe poruka, naročito u jednoj masi eksperata ili pristalica određene ideje. Mnogo je lakše sagovornike ubijediti nijansiranim nego kategoričnim izlaganjem. Kao znak mudrosti i zrelosti, govornik će raditi na doziranju informacija što će dati i više od efekta, kome je cilj samo da osigura vjerodostojnost. Doziranje je zalag, garancija efikasnosti. Onaj ko besjedi dobro poznaje temu o kojoj govori i preuzima na sebe sve: od izbora pojedinosti, uporišnih tačaka da svoje odluke i svog mišljenja o tome, pri čemu ne gubi iz vida ni nedostatke. Govoriti jasno i ubijediti sagovornike lakše će se ostvariti ako se igra na kartu realizma. Reći ono što jest i gotova stvar.

Dakako, nijansiranje i doziranje ne treba da postanu sami sebi cilj. Umjetnost minimiziranja, služenja litotom, ne treba miješati sa zdravim razumom. Minimizirati znači zauzeti stav koji često nije jasan ("da, ali nije nemoguće da i ne moradnemo preseljavati u slučaju da nam, eventualno, izmjena stanarina, do koje će zacijelo doći, nametne..."). Dozirati - to znači pokazati ispravnost nečega, iznoseći i povoljne i nepovoljne aspekte te stvari.

6. **Ponoviti ono što treba upamtiti**

Ova je etapa klasika govora. Ponavljanje je istinsko umijeće i pored toga što su nas uspomene na školske pismene radove navikle da ga se pribojavamo. U svojim *Mislima* Blaise Pascal je u vezi sa ponavljanjima u izlaganjima "kad se u nekom govoru naiđe na riječi koje se ponavljaju i kad, pokušavajući da ih ispravimo, ustanovimo da su one toliko prikladne da bi se njihovim brisanjem govor pokvario, treba ih ostaviti, jer one su obilježje tog govora".

Ubacivati ponavljanja u toku govora jedna je stvar, a druga je predvidjeti posebnu etapu, čiji je cilj da se ponovi suština koju treba upamtiti. Oba postupka su rezultat istog nastojanja, ali ovaj drugi ima cilj da ide još dalje.

Radi se o tome da treba elegantno ubaciti *refren* pjesmi, refren u kojem se sve sažima. To znači da treba istovremeno imati na umu kompleksne reakcije u vezi sa mogućnostima auditorija da pamti (efekat ponavljanja jedan je od faktora upamćivanja) i sposobnost odabira onog što je bitno.

Ova etapa prisiljava autora govora na žestok napor da bude koncizan, obavezuje ga da svoju misao usredsredi na jednu ideju vodilju, primorava ga, dakle, da ukaže na jednu opciju ili da jednostavno rezimira svoj govor.

Obilježeno pečatom stvarnog didaktizma, ponavljanje takođe ne smije poprimiti formu pendrečenja. Velika opasnost od toga prijeto u govorima u kojima ponavljanje ostaje slogan. Tako je, na primjer, predsjednik Giscard d'Estaing mogao biti dosadan kad je, nakon poraza 1981. godine, svoje

govore kitio rečenicama - sloganima tipa: "Francuskom se mora upravljati iz jednog centra i od tri Francuza, većinska stranka mora okupljati dva..."

Prema tome, bila bi neoprostiva greška "izbalansirati" neki govor ispuštajući ovu ključnu etapu, koja je opipljiv i sluhom zamjetljiv dokaz sadržaja govora koji se drži i koji je lako upamtiti jer je sažet u nekoliko riječi.

7. Izvedba

Često se nekom govoru prigovara da je samo pričanje praznih priča. "Djela, a ne riječi", to je ono što možemo čuti. Ljeporječiv čovjek ima težak život u svijetu u kome se traže rezultati o svaku cijenu. Ne treba samo govoriti, treba i činiti i navoditi da se to čini. Sljedstveno tome: govor mora da se pretoči u određen broj odluka, uputa, naređenja, prijedloga, potvrda. Zato djelotvorno mišljenje mora obavezno završiti u nečem konkretnom.

Na taj način, govor kojim se želi usmjeravati treba osloboditi obilježja čiste rječitosti, da bi se ustupilo mjesto jednom stavu provedbe, primjene.

Da bi se, u današnje vrijeme, postigao uspjeh, bolje je svoj govor zaključiti akcionim planom nego kakvim ditirambom. Postojeća nepovoljna slika nekih političara dijelom je u vezi sa činjenicom da njihov govor ostaje polemičan, ali uvijek suzdržan kad se radi o pružanju dokaza u vezi sa akcijama koje će uslijediti. Jedni osuđuju programe; drugi, koji su se već opekli nadmećući se u davanju neodržanih obećanja, zadovoljavaju se izjavama o naknadama.

U preduzeću, rukovodilac ne može baš i dalje imati povjerenja u savjet koji je Napoleon davao političarima: "Da bi se održali, bolje je ništa ne činiti". Danas se sve više zahtijeva povjeravanje misija, nuđenje puta kojim treba ići, utvrđivanje kalendara za sprovođenje odluka.

O diskutantu koji je održao lijep govor, auditorij će reći: "Ništa nije rekao". Nesporazum je neizbježan; ovo treba shvatiti kao: "On je samo *govorio*, a očekivale su se riječi koje vode ka djelu.

One koji teže ka maksimalnom učinku svi razlozi upućuju da izraze stav spremnosti za sprovođenje u djelo. I više od toga: upravo u ovo vrijeme, motivirajući govor dobija na snazi. Učestvujući na mnogim sastancima na visokim školama, javnim skupovima ili u preduzećima, Bernard Tapic je, u periodu svog uspona u masovnim medijima, savršeno znao da profitira od harange, govora koji je propagirao, prosto huškao na akciju. Recept: ako čovjek sam bučno najavi što će činiti, on izaziva očekivani potres Publika zna šta joj je činiti: vidjevši drugoga da djeluje, i sama mora mrdnuti. Motivirajući govor uvijek je manje ili više izazovan. Ako uslijede rezultati, stiče se povjerenje, a ličnost dobija na zrelosti.

Na taj način se reputacija i stiče i gubi. Jedan će govornik biti slušan, drugi će izazivati mrzovolju. Na kraju izlaganja, pokretačka riječ, riječ - čin jeste ono što čini razliku, ona je rezultat stvarnog odvijanja misli.

Ovaj plan uspješnog govora razrađen u sedam tačaka nudi dobru podlogu za pripremu izlaganja i predstavlja efikasnu nit vodilju koja će obezbijediti uspjeh ekspozee, neku vrstu crvene niti koja obezbjeđuje susret sa auditorijem. Postupajući prema ovom planu, postiže se uspjeh u teškom poslu kakav je govoriti sam i u isto vrijeme održavati kontakt sa auditorijem.

Svaka komunikacija jeste interakcija u pravom smislu. Nikad ne treba zaboraviti da komunicirati znači "opštititi sa". Čitav jedan program ... i veliki poduhvat za one koji se usuđuju izaći za govornicu, ili pak ustati i govoriti na svom kraju stola.

PLAN ZA USPJEH GOVORA
1 Izložiti predmet izlaganja
2 Uvući auditorijum
3 Razviti sadržaj
4 Pojačati poruku
5 Iznijansirati temu
6 Ponoviti ono što treba upamtiti
7 Primijeniti (sprovesti u djelo)

Ovaj plan može odgovarati za javni nastup dužeg trajanja, ali isto tako i za kratku diskusiju ili izlaganje do dvije ili tri minute.

POGLAVLJE 3

EFIKASNA RIJEČ

"Sudite o čovjeku radije prema njegovim pitanjima nego prema njegovim odgovorima."

VOLTAIRE

Lijepe li stvari - govoriti. Neki u tome vide dar, drugi se čude kako odrasli ljudi mogu opet naučiti da govore u toku seminara za usmeno izdržavanje. Pa ipak, u dva prethodna poglavlja, nastojali smo da to pokažemo: kad se uzme riječ, moguće je doživjeti siguran neuspjeh; isto je tako moguće ispravno razmišljati i uspjeti u teškom poduhvatu da ubijedimo nekog sagovornika ili da pred cijelom grupom izložimo svoje mišljenje.

Ali govor nije samo natjecanje u slobodnim figurama: razgovarati, besjediti, ćaskati ... To je, prije svega, nastup, mnogo delikatniji, u obaveznim figurama. A među najteže, svrstava se *improvizacija*. "Pameti nikad dovoljno", kaže narodna poslovice. Pa ipak, pri uzimanju riječi, možemo unijeti reda u svoje misli kako bismo se i bez pripreme mogli izraziti i svoje izlaganje učiniti uspješnim.

U jednom drugom domenu, govornik se boji kritičara. Sučeliti se s njima nije prijatno, a posebno ako se umiješa i agresivnost. Nadvladati *tenzije* za vrijeme sastanka izdržati *presiju* u toku nekog suočenja zahtijeva dobru zrelost. Kako obezbijediti minimum hladnokrvnosti i vještine da bi se mogli *kontrolisati teški trenuci*? To će biti predmet ovog poglavlja.

Međutim, efikasna riječ jeste, prije svega, stvar slušanja - tako rijetke osobine - ali isto tako i stvar *dobro postavljenih pitanja*, umijeća korisnog svakome ko želi izgraditi tražan, suradnički i konstruktivan odnos.

Slušati i pitati nisu elementi prakse koji idu sami od sebe. A vrlo često manjkavo slušanje ide uz nedovoljnu spremnost za postavljanje pitanja. Da li je to pitanje metoda? Zacijelo, ali isto tako i pitanje stava. U školi smo, prije svega, naučili da odgovaramo na pitanja, ali manje da ih i postavljamo.

Dva primjera:

- u toku nekog skupa ili kongresa, vrlo često nastaje neprijatan trenutak kad govornik poziva auditorij da postavlja pitanja. Učesnici uglavnom više vole da istaknu neko mišljenje, da iznesu neki prijedlog ili, sasvim jednostavno, da napadnu ono što je rečeno. Rijetki su oni koji imaju sposobnosti i reflekse da postave umjesno pitanje polazeći od otvorenih

problema. Polemika i debata, je jedna stvar, a umjetnost intervjuisanja sasvim druga;

- jedna tradicionalna emisija, kao što je ona koju krajem dana nudi Radio France Inter, "Telefon zvonit", potvrđuje izneseni utisak: slušalac koji se nađe u vezi, mada ga je voditelj pozvao da "postavi pitanje", uglavnom se upušta u neku vrstu pledoajea, po pravilu započne s nekim napadom ili ličnim svjedočenjem, kao da parodira čuveni skeč komičara Colucha!

Primjer: "Gospodine Ministre, moja se kćer upravo upisala u šesti razred; dakle, čujem da će profesor francuskog jezika biti petnaest dana odsutan, smatram nenormalnim da vaše službe ne mogu predvidjeti tu vrstu situacije koje ..." Kratka intervencija spikera koji slušaoca prekida i navodi ga da formuliše svoje pitanje ... Bez uspjeha, jer time samo reaktivira gnjev roditelja koji nastavlja: "Nedopustivo je da Ministarstvo prosvjete, državna administracija, ne daje ustanovama na raspolaganje zamjenike za kojima postoji potreba, i to u trenutku kad brojni stručnjaci nemaju zaposlenja..."

Ukratko, polemika ima prevlast nad dijalogom, i to tamo gdje bi se trebalo najprije pitati da bi se shvatilo, saslušati pa tek onda potvrditi, ako ne i napasti. Pomanjkanje slušanja, odsustvo smisla za pitanje, tenzija ne gine!

Nema efikasne riječi bez autentičnog arsenala reakcija, to jest bez refleksa prilagođenih za savlađivanje mnogobrojnih prepreka u svakoj usmenoj komunikaciji: navoditi drugog da govori, slušati, intervjuisati, upravljati agresivnošću, improvizirati, potvrđivati se u okruženju koje nam nije naklonjeno. Kao što se igrač tenisa, da bi pobijedio, trudi da održi svoj moral, koji mu uz tehniku igranja omogućava da izdrži razmjenu udaraca i da na kraju pogodi u pravo mjesto, tako nema ni efikasne riječi bez ležernosti proistekle iz vještine u ophođenju koja djeluje poput fino izvedenog pariranja. Ostaje da dobro osjetimo potez, da treniramo, da ostanemo sigurni u svoju igru, u svoje uvjerenje i u svoju iskrenost. Ovdje treba istaći koliko je strah da ćemo izgubiti "prirodnost" beznačajan pored rizika da ćemo biti podvrgnuti, izloženi auditorijumu i da ćemo loše reagovati. Efikasna riječ jeste dobro odmjerena i opremljena riječ, sposobna da se suoči sa teškim trenucima. Ona je sredstvo, a ne samo sebi cilj. Ne treba je brkati sa smislom za duhovite opaske. Efikasan govor bogat je različitim sposobnostima i stavovima.

SPOSOBNOST SLUŠANJA? TO JE ARLEŽANKA¹

Slušanje je vitalan faktor interpersonalne komunikacije. U tom smislu, slušanje je u vrlo uskoj vezi sa govorenjem, sa riječju. Dobro komunicirati iznad svega znači dobro slušati.

Intervenirati svjesno, improvizirati, odgovarati umjesno na pitanja koja skup postavlja, voditi dijalog i na kraju postići suglasnost, sve to nije samo stvar lakoće govorenja. Glavno izvorište ideja majstori komuniciranja nalaze u slušanju, Kad «komuniciramo» komunikaciju, mi pokazujemo svoje *navike da slušamo*. Isto je tako i pred TV aparatom, na sastanku, u razgovoru. Nesreća je u tome što su te navike pasivne i daleko od toga da u trenutku kad treba da slušamo spontano djeluju i dovedu do najboljih rezultata. A loš kvalitet slušanja uzrok je mnogih rasipanja, nesporazuma, neuspjeha, pa čak i sukoba. On umanjuje mogućnosti za promjenu i inoviranje, jer su to procesi koji zahtijevaju veliku dozu razumijevanja, što znači slušanja. Epitet je imao pravo: «Znati slušati zaista je prava umjetnost». U ovoj oblasti, mogućnost

napredovanja svakog pojedinca ostaje velika. Proučavanje života preduzeća navodi nas na tvrdnju da mnogi naponi usmjereni na modernizaciju, koncipiranje i lansiranje proizvoda, mnogi eksperimenti i kampanje, mnogi planovi djelovanja, mnogi kontakti na visokom nivou, kao i značajni sastanci, trpe razorne posljedice od hroničnog nedostatka slušanja. Ne bi bilo

-
- 1) U Bizetovoj operi, Arležanka je ličnost koja se ne pojavljuje na sceni. Riječ je dobila značenje onog što se ne može naći, vidjeti, prim. prev.

pretjerano reći da nedostatak slušanja izgriza efikasnost preduzeća i da istovremeno dovodi u pitanje povjerenje učesnika u poslu. To je zlo poznato, ali ustrajno.

Ne možemo više ni započeti neki seminar za osposobljavanje u komuniciranju, a da ne zabilježimo jadikovke učesnika u vezi sa problemima slušanja:

- klijenti ne slušaju upozorenja trgovaca;
- prodavači ne slušaju potrošače;
- djeca ne slušaju učitelja;
- ministri ne slušaju javno mnijenje;
- rukovodioci ne slušaju radnu snagu;
- automobilisti ne slušaju upozorenja na oprez ...

Pravi refren na koji svi ostaju gluhi... Kao na televiziji, daju se odgovori koji nemaju veze sa postavljenim pitanjem, sugovornici se međusobno prekidaju, govore u isto vrijeme, drže monologe, ne poznaju svog sagovornika, ponavljaju ono što je već rečeno. Čak ni generacije Boba Dylana, generacija *seventies*, ništa nije upamtila od ljupkih riječi mladog proroka: «Slušaj u vjetru, slušaj, odgovor je u vjetru...»

U društvu koje sve vrijeme govori i misli da «komunicira», više se ništa ne sluša. Međutim, najefikasniji su još uvijek oni koji znaju napregnuti uši i «slušati razliku», na što nas je, kao preteča, pozivao nacionalni radio početkom osamdesetih godina. Ali, kao što France Inter još uvijek proklamuje svake nedjelje ujutro, «nije lako.»

Pa ipak, nisu tek u današnje vrijeme ljudi od akcije kojima je stalo do efikasnosti, saznali da treba slušati prije nego što se uzme riječ i prije nego što se pređe u djelo. Američki konsultant Warren Bennis, u svojoj analizi tajni lidera i značajnih ličnosti, ističe da je slušanje vrhunska osobina najslavnijih vlasnika preduzeća: «To su najveći postavljajući pitanja na svijetu», ističe on.

U jednoj anketi koju je sproveo među 350 stručnjaka i rukovodilaca iz svih zemalja Zapadne Evrope, Management Centre Europe iz Brisela iznio je slijedeći poučni podatak: 92% ispitanika smatra da je druga idealna kvaliteta šefa preduzeća da zna slušati, ali da to u stvarnosti postiže samo njih 45%. Dakle od dva rukovodioca loše sluša više od jednoga. To je ozbiljna stvar, osobito kad se radi o teškim poslovima, kad treba raditi oprezno, odlučivati brzo, svjesno se angažovati. Potrebno je slušati, naročito kad postoje rizici.

«Udri, ali slušaj», dobacio je Temistokle Euribijadu, komandantu grčkih trupa, koji nije htio da sasluša njegov prijedlog u vezi sa pomorskom bitkom kod Salamine i spremao se da ga udari. «Navali, ali slušaj», mogli bi zacijelo

parafrazirati mnogi menadžeri, nastojeći da, na početku godine, pokrenu svoje osoblje u juriš na ambiciozne ciljeve.

Stvar je hitna, jer čuvena anketa Ralpa Mcholsa potvrđuje strašnu nesreću; slabo slušamo i teško pamtimo ono što čujemo:

- nakon što je neko govorio, sjećamo se samo polovine onog što je rekao;
- osam sati kasnije, upamćena je samo jedna trećina;
- dva mjeseca kasnije, jedva da je ostala četvrtina.

A Nichols je izmjerio da se ta praznina povećava u dva slučaja: prvo, kad ne volimo osobu koja govori (čuvati se loše reputacije) i drugo, kad nas ono o čemu nam je ta osoba govorila mnogo gnjavi. Zato se to i dešava.

TRI POSTOJANA MITA

Shvatili smo da je slušanje jedan od osnovnih izvora efikasne riječi. Suviše zaokupljen onim što govori, govornik zaboravlja da sluša. Vidjećemo kasnije da je slušanje izvor karizme: da bi se ispravno govorilo, potrebno je prethodno «pokupiti» ono što se govori okolo, glasno ili tiho, svejedno.

Hronično pomanjkanje slušanja kod pojedinaca ili u organizacijama rezultat je djelovanja triju uzroka koji ujedno predstavljaju tri ustrajna mita:

Osobine šefa preduzeća	Ideal	Stvarnost
znati sastaviti sposobnu ekipu	96%	56%
imati veliku sposobnost slušanja	92%	45%
znati sam odlučivati	88%	72%
znati zadržati najbolje saradnike	88%	42%
dokazivati energičnost	85%	70%
biti inovator	82%	51%
imati besprijekorne moralne osobine	76%	58%
snažna prisutnost	74%	56%
biti ambiciozan	63%	70%
posjedovati karizmu	50%	39%
motivisanost čarima vlasti	35%	65%
imati šefovsko držanje	28%	46%
biti lakom na dobit	16%	41%
biti nemilosrdan	10%	31%
pokazivati paternalizam	6%	27%

1. Pogrešno se misli da slušanje ide samo od sebe, da je to prirodan, automatski i urođeni proces. Dok smo svi učili da čitamo, pišemo i računamo, ko je učio da sluša? Niko. Prema tome, formiramo se po ugledu na ljude iz svog okoliša koje, ipak, sve bije glas da ne znaju slušati (i sami se na to žale).

Rezultat: šire se loše navike u pogledu slušanja. Zagarantovana zaraza.

Menadžeri su daleko od toga da posluže za primjer, preduzeće jednostavno ne sluša svoje tržište. Trebalo bi, kako navode Thomas Peters i Nancy Austin u djelu *La Passion de l' excellence (Strast za savršenstvom)*, da mnoga preduzeća krenu tragom američke tekstilne firme Milliken i da otvore škole obuke za permanentno slušanje klijenta.

Time što se ne brinemo za vlastitu sposobnost slušanja, dopuštamo da se zaparloži značajan potencijal razvoja. Ako toliko trgovaca propada ili se opire u operacijama telefonskog marketinga, to je svakako zato što ne znaju da slušaju u smislu koji mi podrazumijevamo. Kad će se konačno shvatiti da nema nikakve svrhe naučiti prodavače da ubjeđuju, niti ih po svaku cijenu motivirati, ako su oni, kao i mnogi ljudi, nesposobni da saslušaju svog sagovornika?

2. Čuti može gotovo svako, ali slušanje je *kontrolisani* postupak: možemo birati, negirati informacije. Možemo, svjesno ili nesvjesno, u sebi učutkati dio onoga što čujemo. Evo jednog jednostavnog razloga za to: u usmenom govoru izgovori se oko 150 riječi u minuti, dok ljudski mozak za isto vrijeme može operisati sa, otprilike 1000 riječi. Rezultat: naš mozak obrađuje na stotine riječi više nego što ih čuje. U tome je izvanredan izvor produbljivanja ili pak meteža. Sve zavisi od tipa operacija za koje se naš mozak opredijeli: može se brzo razumijevati relativno spor i pravilan tok riječi, a može se i postavljati barijera, lutati, budan snivati, rasuđivati, ekstrapolirati, interpretirati, filtrirati, izvoditi hiljadu drugih mogućih operacija.

Pronicljiva i strukturirana upotreba raspoloživog slobodnog prostora mentalnog potencijala određuje kvalitet slušanja i, kratko rečeno, efikasnost komuniciranja.

3. Treći i posljednji ustrajni mit u vezi je sa dva uvjerenja visokog rizika. Imamo tendenciju da vjerujemo kako svi ljudi čuju istu stvar (što je i tačno) i da je svi na isti način shvataju, što je pogrešno. Olako procjenjujemo da svi učesnici na nekom sastanku reaguju na istovjetan način na ono što čuju. Štaviše, često se pretpostavlja da svi moraju shvatiti, upamtiti i krenuti u onom pravcu u kojem se to očekuje. Svi u cjelini!

Otud proizilaze nesporazumi: «Shvatili smo da... Mislio sam da se time htjelo reći ... to smo razumjeli kao... Kako sam ja upamtio ... Pomislili smo da... Trebalo je precizirati da... Kako e moglo znati da...» Užas. Osobito kad treba krenuti na teren ili se vratiti u kancelariju i sa strane sve ponovo «prežvakati».

TRENIRATI PROMIŠLJENO SLUŠANJE

Ostaje da se iznađe lijek za napredovanje. To je moguće, čak i onda kad na rezultate treba čekati i kad je njegovanje slušanja podvrgnuto promjenjivoj geometriji koja se može mjeriti sa ćudima vremena. Tačno, ima dana kad «ne ide»... Koncept *promišljenog slušanja*, na koji nas upućuju radovi Charlesa M. Kellyja, nudi nam prvu priliku da, primjenjujući određene savjete postupamo bolje, i tako dugo dok nam to ne postanu stečeni refleksi.

Da bi se razvila sposobnost slušanja, potrebno je sjediniti šest slijedećih uslova:

1. Koncentrisati se na ono što je rečeno. Vrijeme komuniciranja posvetiti isključivo onome što je predmet komunikacijske razmjene sada i ovdje.

2. Pokušavati shvatiti šta sagovornik želi i predvidjeti šta će reći (zahvaljujući razlici u brzini našeg asimiliranja i brzini njegovog govorenja).

3. Razaznavati istaknuta mjesta, detalje, «dopune» i redundanciju.

4. Nastojati, kad sagovornik to ne čini, sažimati i postepeno obogaćivati značenje rečenog i ono što treba upamtiti.

5. Provjeravati rasuđivanje ispitujući se u sebi o: valjanosti, logičnosti, paradoksalnosti, šuplinama. Taj rad na unutarnjem samoispitivanju (vježba konstruktivne sumnje) znak je velike zrelosti u slušanju. Slušanje je intelektualno proizvodni rad. Pasivnost je tada samo prividna. Takvo provjeravanje nema ničeg zajedničkog sa polemikom. Kritikovanje i odbacivanje čine preporuku promišljenom slušanju.

6. Slušati na tri nivoa:

- neverbalni nivo; način kazivanja često govori više od samih riječi i njihovog smisla (opažanje i slušanje znakova koji obavještavaju o načinu na koji se proživljava ono što se govori);
- verbalni nivo: izbor riječi, tema o kojoj se govori, povezivanje misli – sve nam to osvjetljava svijet našeg sagovornika;
- nivo vjerovanja; ono što je rečeno upućuje na vrijednosti, na jedan sistem referenci i predstava, koji služi za postavljanje signalizacije u svijetu drugoga.

Smatramo da postoji htijenje i umijeće slušanja. To zahtijeva veliku raspoloživost i rad sa samim sobom: potiskivanje i kontrolisanje naše reaktivne sposobnosti, egocentričnih i projektivnih tendencija, što su pretpostavke da bi se moglo slušati.

POBOLJŠAVANJE SLUŠANJA: KAMEN TEMELJAC OBUKE ZA RAZGOVORE

Razgovori imaju suštinsko mjesto u životu preduzeća i pojedinca. U mnogim procesima, od izbora i zapošljavanja radnika, preko procjenjivanja, kupovine, prodaje, ovlašćivanja, formiranja do odlučivanja, uobičajena je praksa da se vode razgovori. I to u tolikoj mjeri da se i ne obraća pažnja na navike koje obavezno ispoljavamo istog trenutka kad naša stranka ili suradnik pređe prag i zauzme mjesto za razgovor. I tu je slušanje bitan faktor i odlučujući mehanizam, posebno kad se radi o veoma važnom razgovoru.

Svaka ozbiljna obuka za vođenje razgovora, bila ona frejdrovske ili rodžerovske inspiracije, traži da se sluša ne pet jasno odvojenih planova.

1. *kontekstualno slušanje*: radi se o tome da se utvrdi šta je stvarni zahtjev, istinska potreba; da se uoči sagovornikov referentni okvir i da se propitujemo o njegovoj ličnoj istoriji;

2. *distancirano slušanje*: ovdje se radi o tome da treba savladivati tendenciju da sami induciramo odgovore, da selekcionišemo informacije, uviđati vlastitu afektivnu upletenost. Uči se kako se sve više širi vlastito slušanje;

3. *analitičko slušanje*: radi se o identifikovanju sagovornikovih motiva, njegovih afektivnih uloga; o opažanju njegove igre zavođenja i agresivnosti, o prepoznavanju i lokalizovanju odbrambenih mehanizama koje kod njega susrećemo (projekcija, identifikacija, izbjegavanje, odbijanje, racionalizacija);

4. *regulacijsko slušanje*: tu se radi o kapitalizaciji, o izvođenju naših konstrukcija na osnovu onog što je rečeno, i preformuliranju, o olakšavanju sagovorniku da se izrazi. Treba znati saslušati bez izricanja svog suda, ali treba valorizirati i prihvatiti bez odobravanja, pa nastaviti sa otvorenim pitanjima.

5. *senzibilno slušanje*: radi se o tome da se opaža i ono što je izvan domena verbalnog, npr. Geste i igre pogleda, pomalo kao na radaru, i to tako da se traže indikacije u vezi s onim što je izrečeno. Upravljanje periodima šutnje u razgovoru, kao neverbalnim porukama jedna je od najnezahvalnijih tačaka obuke za slušanje.

Razgovarati nije jednostavno za onoga ko želi više učiniti nego reći, ili saslušati, ko, ukratko, želi shvatiti, što znači komunicirati. Filozof Jankelevitch rado je ponavljao da «shvatiti znači osujetiti». A to je stvar slušanja i – suptilnog slušanja! Ovladavanje sa ovih pet planova nije suvišno za onog ko se želi suočiti sa rizicima nerazumijevanja, prepreka u komuniciranju, pa čak i sa zamkama i dijalogu.

Ispravno komunicirati znači, prije svega, slušati. Oni koji se oduševljavaju američkim *management-minute* nametnuće sebi mnoge brige. Nonšalantno slušanje donosi pustoš u odnosima. Zbog toga neki menadžeri i prave propuste. Dijalog u kojem je potrebno kliještima vaditi riječi ne ulijeva povjerenje. Nova verzija šefova koji zapovijedaju samo je reinkarnacija autokratske vlasti. Sto milja smo daleko od participativnog menadžmenta, od matice kvaliteta i vrhunske grupe menadžera.

Najbolji rukovodioci su shvatili da je za donošenje dobre odluke neophodno konsultovati se. Oni slušaju, ili još bolje od toga, oni su u stanju slušanja. Svaki bi menadžer morao proći kroz dobru obuku slušanja. Isto je i sa efikasnošću koje će imati njegov emisije, jer njemu je za to neophodno da čuje šta njegovi saradnici o tome stvarno misle, da se izraze (u pravom smislu). A produbljeno i uvježbano slušanje u tome mu je najvjerniji pomagač.

POLITIKA AKTIVNOG SLUŠANJA

Definiciju aktivnog slušanja dugujemo psihologiji i posebno Carlu Rogersu. Izvanredno je unosno aktivno slušanje prihvatiti kao lični stav u svakodnevnom životu i kao opće – prihvaćenu politiku u preduzeću.

Aktivno slušanje pretpostavlja posjedovanje stvaralačkog dara za nalaženje stvarnog smisla onog što nam druga osoba prenosi svojom porukom.

- Elementi aktivnog slušanja: poštovanje drugih, pažnja, vrijeme, uložena energija da se drugi shvate.
- Uslovi: autentičnost i lična uvjerenost da pojedinci imaju mogućnosti da budu autonomni.

Aktivno slušanje postoji onda kad neku osobu slušamo ne iznoseći sud o onome što ona govori i kad na ono što ona saopštava reagujemo na takav način da joj pokažemo da smo shvatili njena osjećanja.

- Rezultat: možemo predvidjeti ublažavanje defanzivnog stava pa, prema tome, i komunikaciju u kojoj će biti više povjerenja, više sigurnosti i više autentičnosti.

- Cilj: dopuštajući drugima da budu saslušani i shvaćeni, mi istovremeno utičemo na način koji biraju da saslušaju nas. Primjenjivati aktivno slušanje znači kladiti se na najveću efikasnost u održavanju odnosa. Ovo može i iznenaditi, ali slušanje je temelj učenja kako steći autoritet. «Autoritet počinje sa osobom koja zna ispravno cijeniti», što znači dobro slušati.

U tom smislu, aktivno slušanje jeste najbolji ključ uspjeha, kako preduzeća, tako i svakog pojedinca:

- za nastavnika i za učenika;
- za međusobne odnose roditelja;
- za prodavača naspram kupca;
- za preduzeće naspram tržišta i naspram okoline.

Nema kreativnosti niti mogućnosti za uspon bez visokog kvaliteta slušanja! Treba se «priključiti» na stvarnost pa odlučivati i djelovati ispravno; raditi i u isto vrijeme provjeravati na samom sebi da li smo postali sigurniji to jest da li imamo više povjerenja u sebe same. Idimo do kraja u ovom razmišljanju: naša *vlastita ranjivost* ometa nas u slušanju, a mi dopuštamo da je naša okolina trpi. Uznemireno i zabrinuto preduzeće više ne osluškuje zahtjeve svoje okoline. To je opasnost u vremenu konkurencije koja postaje osma sila! *Isto je* i sa govornikom sučeljenim sa grupom. Njegova nesigurnost podiže branu i predstavlja prepreku za sposobnost slušanja, izvor izražavanja.

U svim vremenima i na svim geografskim prostorima podizali su se glasovi koji su pozivali svijet na pažljivije slušanje, o čemu svjedoče poslovice koje potvrđuju univerzalni karakter takve preokupacije.

SLUŠANJE U POSLOVICAMA

Holandska poslovica

«Zrelo znanje sluša, a nezrelo govori».

Grčka poslovica

«Priroda nam je dala dva uha i samo jedan jezik kako bismo mogli više slušati a manje govoriti».

Perzijska poslovica

«Ko govori sije, a ko sluša žanje».

Ruska poslovica

«Kad malo govoriš, puno čuješ».

Francuska poslovica

«Sluša me onaj ko me ne čuje».

Kao eho na tu mudrost naroda javili su se glasovi najvećih državnika i pisaca. Poslušajmo ih, oni to zaslužuju:

Montaigne: «Kad mi protivurječe, u meni bude pažnju, a ne srdžbu». (*Umijeće raspravljanja*).

Diderot: «Slušati ljude i često razgovarati sam sa sobom: eto načina da se čovjek nauči da vodi dijalog».

Napolèon: «Znadnite slušati i budite sigurni da ćutanje često ima iste efekte kao i znanje».

Richelieu: «Treba slušati mnogo i govoriti malo da bi se mogli ispravno postupati u upravljanju Državom».

Ēpictète: «Znati slušati prava je umjetnost».

Marivaux: «Gotovo i ne primjećujemo kad neki čovjek ni riječ ne progovori, ako samo pažljivo sluša; zamišljamo li da će progovoriti; e pa slušati, to je gotovo isto što i odgovarati».

Ali ništa tu ne pomaže, zlo je veliko, kao što nam svjedoči i ova scena iz kancelarije, koja nas može samo zaprepastiti:

«Alo, slušam...(izvinite, molim vas, to je jedan moj suradnik...)»

- Samo izvolite...

- Hm, hm! Dobro, ne aha da... Tako je... Ma ne. hoćete li petnaestog u 16,00 časova? Ali, neću imati mnogo vremena... Ne... Doviđenja! Dakle, gdje smo ono stali?

- Postavljanje gospođe André...

- Ah, da! Pa onda?

- Pa, trebalo bi...

- Da, govorio sam vam da će biti neophodno zadržati je kao vašeg zamjenika još petnaest dana...

- Mislio sam da...

- Da, ali uprava nije dala zeleno svjetlo.

- Pa ipak...

- To se moglo predvidjeti, da ste me pitali, ja bih vam to objasnio. Prema tome, trebaće vrlo brzo pripremiti gospođu André za prijemno odjeljenje. Čak vrlo brzo.

- Početak sezone u septembru biće vrlo opterećen...

- Znam. Zato i morate da se odmah date na posao.

- Ali, gospođa André stiže tek 1. septembra.

- Nađite najbolje rješenje i uđite u suštinu problema.

- Bilo je rečeno da treba provjeriti proceduru...

- Prekasno. Izvinjavam se, kroz pet minuta imam sastanak. Uzdajem se u vas. Naročito pažljivo oslušnite potrebe sekretarijata. Prijemno, to je glavna stvar. To je slika kompanije. Moramo pažljivo oslušivati glas naših klijenata.

- Vraga!
- Pardon??

Nikad kraja žestokom sijevanju: «Slušajte me, dođavola... Vi nikad ne slušate!»

GEGOVI!

Čuvajte se ljudi koji ne slušaju, ali nemojte svojoj okolini ni davati dovoljno razloga da vas ne sluša. Mi nesvjesno naučimo da se isključimo kad kod izvjesnih sagovornika opazimo znakove koji najavljuju «laskanje» ili veliku, nezanimljivu i ispraznu govoranciju (te akcije su zavaljivanje u stolici, podizanje, gledanje u svoje noge za vrijeme govora, gledanje u nebo kroz prozor, pripovijedanje neke priče kojoj nikad kraja, pričanje o nekoj drugoj osobi itd.). Čuveni Peter Townsend, koji je, pored ostalih, bio menadžer *Avisa* i *Dun and Bradstreeta*, autor knjige *Further up the Organization*, priča o jednom strašnom gegu, čije su žrtve impulsivni direktori kojima slušanje nije najjača strana: «Znate, kad se na duže vrijeme upre pogled na jednu stvar, ona se na kraju izgubi. A ako imate naviku da ustanete kad hoćete da podviknete, svi će isključiti slušalice čim vas ugledaju da stojite».

SLUŠANJE: RAD SA PUNIM RADNIM VREMENOM

Govoriti mnogo ne bi bilo ništa strašno kad se ne bi umiješala i sklonost ka tome: mentalitet u stilu »ja sve znam« u krajnjoj instanci predstavlja jedan od najozbiljnijih kamena smutnje u efikasnom slušanju, Kad su ljudi neelastični i misle da sve znaju, oni su za slušanje izgubljeni.

Slušanje je uistinu rad sa punim radnim vremenom za svakog onog ko želi da govori i komunicira znajući šta hoće. Svi isuviše žure. Zadovoljavaju se nedovoljnim indikacijama da bi već ponudili odgovor. Misle da čuju i vode računa samo o onome što ide u smislu za koji vjeruju da je pravi, odnosno kratko rečeno, u smislu naših navika. Jedan drugi geg sastoji se u tome da isprobamo slijedeća iskustva:

- dobaciti nehajno nekoj piljarici: «Želio bih kilogram zrelih, oguljenih pomorandži...», i konstatovaćete da će vam ona mahinalno dodati pomorandže kao da ništa nije ni bilo;

- autoritativno objaviti da više nikad neće biti sastanka na kraju radne sedmice i da se navedena sjednica upravnog odbora zakazuje za 14,00 časova, u petak, sedamnaestog... pa konstatovati da svako izvlači svoj kalendar i ne trepnuvši... ili da neki traže da se počne, na primjer, u 15,00 časova. Živa istina!

Eto konstatacija koje postaju ozbiljne kad se uporede sa statistikama o vremenu provedenom u slušanju. R.K. Burns je našao (anketa provedena na Univerzitetu u Čikagu) da od deset sati svakodnevnog rada, niže rukovodno osoblje i ljudi slobodnih profesija odvajaju sedam sati za davanje i primanje informacija, ali većina vremena posvećena je slušanju. Proveli smo istu anketu

u Francuskoj, 1987. godine, među stotinjak šefova, i dobili smo slične rezultate. Ipak ćemo istaći da francuski niži rukovodilac govori više nego američki (posljedica velikog broja sastanaka).

Međutim, rezultati kriju velika odstupanja zavisno od tipa aktivnosti. Ustvari, komercijalisti bilježe još izraženije rezultate u korist govorenja, na uštrb rubrika «čitanje» i «pisanje». Vrijeme za slušanje strahovito nedostaje onima koji moraju da iznose stvari, a osobito kad treba prodati robu. Pa ipak, slušanje klijenata, kao i slušanje saradnika, ostaje kapitalna stvar. Ali slušanje je vrlo krhka sposobnost i nikad se ne može u dovoljnoj mjeri obezbijediti njena promocija.

AKTIVNOSTI	% vremena kako ga raspoređuju Amerikanci (Burns)	% vremena kako ga raspoređuju Francuzi (Bellenger)
Slušanje	43%	37%
Govor	31%	38%
Čitanje	15%	10%
Pisanje	11%	15%

Nije iznenađujuće da se u tim uslovima Tom Peters, koautor knjige *Prix de l'excellence*, usuđuje tvrditi u svojoj zadnjoj knjizi, *Le Chaos management*, da život jednog preduzeća zavisi od slušanja: «Za sav svijet, slušanje mora postati način življenja i mišljenja».

U terminima menadžmenta, razviti kulturu slušanja značilo bi:

- podsticati službenike da, kad god je to moguće, idu na teren, u radionice, među klijente;
- posvećivati totalnu pažnju a ne djelomičnu (i to bez filtera i bez predrasuda);
- navikavati se na podnošenje izvještaja, povratne informacije (treba pružiti *feedback*), na pričanje o onome što se vidjelo i čulo, a ne samo o onome što se tražilo.

Posebno je htjeti slušati: do toga se dolazi navikavanjem na jedan oblik otvorenog intelekta, na stav iskrene bezazlenosti, kako bi se moglo slušati bez posebnog otpora.

Ljudi koji misle da slušati znači gubiti moć nikad nije suviše isticati u kojoj mjeri stoje konstatacije da, naprotiv, ljudi koji imaju upliva pokazuju veliku sposobnost za kvalitetno slušanje. Onaj ko sluša zadobija povjerenje. Slušanje je više nego jedan stav: ono je garancija stvarnog poštovanja sagovornika u onoj mjeri u kojoj nije samo obična fasada, nego naprotiv, autentična komunikacijska činjenica. «Možeš otići do njega, on će te znati saslušati» - to je kompliment koji ističe razliku u odnosu na grubu prijekor: «Možeš mu pričati koliko god hoćeš, on nikad ne sluša».

Slušanje je znak povjerenja: ono otvara put do drugoga i u isto vrijeme znači otvaranje prema sebi, to je izgradnje na iskren odnos. Stres, agresivnost, žudnja za moći, anksioznost, kao i defanzivan stav, sprečavaju slušanje i na taj način vode ka slabljenju potencijala upliva i vlasti. Trebalo bi smisliti neku higijenu i zaštitu slušanja.

Da bi se razvijalo, slušanje ima potrebu da bude njegovano u povoljnom okruženju: kod *Hewlett-Packarda*, kafe-pauze su postale čuvene po svom ritualnom karakteru: kod *Tondema*, navode se popodnevnne zakuske petkom, a kod *Rockwella* se pominju doručci, koji su ušli u modu i po Francuskoj. Cilj: stvoriti povoljnu klimu za slušanje u neformalnom kontekstu.

Večeri u domaćem, kućnom ambijentu, kvalitetni klubovi, posjete na terenu, redovne konsultacije – sve su to upriličeni povodi da se slušanju da isto toliko mjesta koliko i riječi. Treba samo naučiti ćutati i praktikovati promišljeno slušanje, pustiti radije drugog da govori nego sam govoriti.

U porodici, nikad nije suvišno savjetovati «kvalitetno obiteljsko okupljanje» u toku kojih svako može da se izrazi i da sluša rasterećen od svakodnevnog događaja (pisanje zadaće, pospremanje stvari, pisanje pisama, odgovaranje na telefonske pozive) ili kućnih poslova (priprema jela, pranje suđa, pospremanje kuće). To je neophodan teren za stvaranje i njegovanje kulture slušanja, bez koje nema stvarnog razvoja niti potpunog uspjeha u privatnom životu, u školovanju, u profesionalnom životu.

Govor bi morao počinjati pohvalom slušanju. Šefovi i rukovodioci sad otkrivaju jednu novu oblast djelovanja: stvaranje uslova za bolje slušanje u preduzećima o organizacijama, kao i razvijanje i usavršavanje prakse konsultovanja, kako unutar preduzeća, tako i izvan njega.

POSTAVLJATI DOBRA PITANJA

Mehanizam pitanje – odgovor zauzima centralno mjesto u svakodnevnoj komunikaciji. On je čak sveprisutan u pojedinim tipovima opštenja: angažovanje radne snage, novinarski intervju, traženje obavještenja, trgovački pregovori, obračunska revizija i slično. Ako slušanje ima sve šanse da garantuje dobar kvalitet odgovora i da obezbijedi dugotrajnost razmjene, priroda pitanja i njihove formulacije imaju veliki uticaj na bogatstvo dijaloga.

Često čujemo ljude kako se žale na dobijene odgovore: «on ne odgovara kako treba, on skreće u stranu, odgovara izokola, ne odgovara na postavljeno pitanje, nije postavljeno takvo pitanje, to nije nikakav odgovor...» U stvari – glavno je da to prihvatimo – smisao i oblik pitanja uveliko uslovljavaju odgovor i nastavak razgovora. Otud neophodni oprez: treba preispitati i revidirati vlastitu praksu postavljanja pitanja.

Na sastancima, valjanost pitanja predstavlja važan faktor za kvalitet *animacije*. Dobrim pitanjima moguće je produbiti, inicirati i produbiti razmišljanje i učešće. Postoje mnogi učesnici u komunikaciji po preduzećima koji bi morali znati ustvrditi, poput Rudyarda Kiplinga, da imaju šest vjernih sluga: «oni se zovu: šta? kako? u koliko sati? zašto? gdje? ko? «

Stvar je samo u tome da se uvede praksa neusiljenog postavljanja pitanja. Nije to baš tako ni lako, čak i kad ima dovoljno metodoloških uputa... koje se sve pozivaju na Kvintilijana, advokata i profesora, Ciceronovog vjernog imitatora. U stvari, u starim udžbenicima retorike, kod Rimljana, nalazimo, trag sedam klasičnih pitanja: «Quis, quid, ubi, quibus, auxillis, cur, quomodo, quando», što znači: «ko, šta, gdje, kojim sredstvima, zašto, kako, kad» (mnemotehnička formula²: KŠGKZKK).

2) U engleskom govornom području to je 5 W: who-ko, what-šta, where-gdje, when-kad i why-zašto, prim.prev.

Moderni novinarski pristup inspiriše se ispitivačkim tehnikama retoričara, a s ciljem zasnivanja strukture intervjua; polazi se od povezivanja pitanja u stilu:

- Ko iznosi mišljenje?
- Šta kaže intervjuisani?
- Kad je opazio činjenice koje iznosi?
- Gdje se intervjuisani nalazio kad je opazio te činjenice?
- Zašto se intervjuisani izjašnjava sad?
- Kako saopštava?

Ti elementarni refleksi nauče se u novinarskim školama. Živo se preporučuju svim onima kojima poziv nalaže da navode druge na razgovor, da organizuju, da vode sastanke ili razgovore. «Ispitivati znači poučavati», proklamovao je Ksenofob. I sva je Platonova *dijalektička* metoda u tome: zamijeniti neprekidne govorcije «velikih mislilaca» tog vremena, to jest sofista, gustom mrežom pitanja i odgovora koja ne ostavlja nikakvo utočište ispraznoj retorici, nikakvog priključka za nejasnu misao. Treba li i napominjati, zajedno sa Claudeom Levy-Straussom, da «naučnik nije čovjek koji nudi prave odgovore, nego je onaj koji postavlja prava pitanja»? To pokazuje da umjetnost dobrog postavljanja pitanja nije nikome strana, a najmanje oštroumnim misliocima.

U svojim maksimama, vojvoda Gaston de Lévis je ispravno uočavao da je «o ljudskom duhu još lakše suditi prema njegovim pitanjima nego prema njegovim odgovorima». A Maurice Blanchot, u istom slijedu misli, nije se bojao ustvrditi da je «odgovor nesreća pitanja»!

PREDNOSTI ISPITIVAČKOG STAVA

U grupi, ili u debati s nekim, postavljanje pitanja je, prije svega, stvar duhovnog stanja, pa tek onda dobro usavršenih tehnika. Postavljati pitanja znači pokazivati želju za shvatanjem, za traženjem smisla u onome što neko govori. To znači zanimati se za ono što kaže. Stvarati uslove za dijalog u kome će vrijedno mjesto zauzimati pitanja, znači pristupiti drugome, istraživati njegovu logiku, promatrati njegove prve odgovore kao kakav *rudnik ideja*.

Prodavač, poslodavac u trenutku angažovanja radne snage, nastavnik, kao i svaka druga osoba koja se nađe u situaciji *konsultacije*, pozvani su da uspostave autentični ispitivački stav, neku vrstu blage *majeutike* (Sokratova metoda u razgovorima i u poučavanju, kojom je navodio duhove da se iskažu),

s ciljem da obezbijede istovremeno i produbljenost i produktivnost u komunikaciji sa svojim sagovornikom. Komuniciranje onda postaje nešto više od obične razmjene mišljenja, postaje proizvodnja nečega.

Empatija je pojam koji je po prvi put definisao njemački psiholog Lipps (1851-1914) kao «osjećanje iznutra» (*empathiein* na grčkom), i to u tolikoj mjeri da se ukine svaka distanca. Carl Rogers, 1960. godine, proglasiće empatiju za najveći kvalitet aktivnog i autentičnog slušanja u psihoterapiji.

Empatija je stav koji e ogleda u slijedećem:

- uspjeti uroniti u subjektivni svijet drugoga (sagovornika);
- učestvovati i njegovom ličnom doživljaju;
- shvatiti značenje njegovih riječi prema njegovoj vlastitoj logici;
- osjećati njegove reakcije;
- ostati nezavisan na emotivnom planu, a ipak se pri tome koncentrisati na smisao onog što očekuje i želi reći sagovornik.

Bilo je isuviše tendencija da se ona svede na sposobnost uživljanja u ulogu drugog ili da se čak poistovjeti sa običnom dobronamjernom neutralnošću. Empatija u stvari, ide mnogo dalje: ona utemeljuje komunikaciju igrajući na povjerenje, na recipročnost, na sklonost za saradnju u iznalaženju novih puteva.

Pogrešno bi bilo smatrati da je empatija izvor skretanja, jer nije direktivna. U stvari, ispitivački stav nametnut je željom da se otkrije i shvati cjelina. Ona namjerno okreće leđa polemici, provjeri snage, pa čak i raspravi u kojoj je svako ušančen u svojim pozicijama i uglavnom tvrdoglavo nastoji da održava odnose koji se svode na nulu: ako jedan dobija, onda je to zato što drugi gubi; ako je jedan u pravu, onda je to zato što drugi nije.

Da bi se znale cijeniti prednosti ispitivačkog stava, treba poći od toga da on nije «prirodan». Instinkti nas navode da «reagujemo», da se branimo, da bježimo, da izbjegavamo ili napadamo svaki put kad u toku susreta ili sjednice izađe na vidjelo neki adut koji nam ne ide u prilog.

Stoga je empatija jedan društveni stav kojem se podučava, koji se bogati, trenira, isprobava. Ona pretpostavlja rad sa samim sobom, sposobnosti povlačenja, poštovanje i povjerenje prema drugima, toleranciju i veliku samokontrolu. Ukratko, ona je znak visokog nivoa lične zrelosti u pogledu komuniciranja. Ona posebno vodi ka smanjivanju ili doziranju dviju štetnih tendencija: pokazivanja reaktivnosti i egocentrizma.

Neki radnici i niži šefovi prepoznaje svoje rukovodioce koji imaju naviku da «potpale», a destabiliziraju, da ubace «u vatru» svoje bliske saradnike. To je menadžment sa porodijskim kliještima i pitanje je li to neki menadžment ljudima ili možda nedostatak autoriteta? U drugim domenima, kao što su kolektivni sportovi, igrači će priznati da ih je trener znao

«razdrmati». Među upotrijebljenim postupcima, visoko mjesto zauzimaju i ovakva neugodna pitanja: Pa imamo li kao ekipa još imalo ponosa? Zar ćemo dopustiti da nas nabiju momci koji kao i mi imaju samo noge i glavu za davanje golova? Ukratko, sve su to varijacije na istu temu.

Među neprijatnim pitanjima figuriraju ona koja idu u «zabranjenim smjerovima», posebno formulacije tipa «samo mi nemojte reći da...». Nešto je suptilnije pitanje «Da li u tome vidite nešto loše ako...?» A ima i ono žestoko: «Nećete me valjda sada ubjeđivati da...».

Pretjerana upotreba pitanja «zašto?» faktor je jedne druge vrste tenzije. Svojom osobinom da optužuje, pojačanom često i oštrom intonacijom, pitanje «zašto?» priziva *odgovore –opravdanja*. Ako je pritisak snažan, ta opravdavanja postaju izgovaranja, neiskrenost; sagovornik može da se uzjoguni i da se ušanči iza jednog osornog «eto zato...» i gotovo.

Treba se čuvati, naročito na sjednicama i na skupovima, od mučenja pitanjima «zašto?». To su «ispadi» u usmenoj komunikaciji i svaki će promatrač u njima vidjeti znaj jakog antagonizma. To je slučaj u slijedećem primjeru:

«Zašto mjesečni pokazatelji još nisu saopšteni?»

- Sa zakašnjenjem smo primili rezultate naših biroa iz unutrašnjosti!
- Ali, zašto im ne postavite rok?
- Oni uglavnom poštuju rok od osam dana...
- Zašto onda ovaj put nemamo još uvijek ništa?
- Kažem vam da je posljednje što smo od jednog biroa primili bilo tek 28...
- A ja vas opet pitam, zašto im ne odredite krajnji rok?»

Presija pitanja «zašto?» nema za cilj samo da se dobije odgovor: ona može takođe skrivati u sebi i naređenje. Njome se prije želi reći «učinite to» uz insistiranje: «Zašto to ne učinite?» Dijete isto tako postupa kad se okomi na roditeljsku moć odlučivanja: «Tata, zašto ne idemo na vašar... Zašto ne igramo karata... Zašto ne možemo ovo kupiti...?» Time što okrivljuje, pitanje «zašto?» umanjuje otpornost osobe kojoj je upućeno. Tako je i u hijerarhijskim odnosima sa pitanjima – elektrošokovima «zašto»:

«Zašto ne možete završiti taj posao do podne?»

«Zašto taj posao niste prinijeli na pomoćnika?»

«Zašto bi trebalo angažovati druge službe uz naknadu, kad i mi imamo potrebno osoblje?»

«Zašto sad hoćete da mijenjate proceduru kad je ona sasvim dobro uhodana?»

«Zašto da mijenjamo cijene kad nam postojeće obezbjeđuju prednost u odnosu na konkurenciju?»

Sve je, u stvari, povezano sa ispravnim doziranjem četiri tipa pitanja koja zaslužuju preciznu definiciju: otvorena i zatvorena pitanja, pitanja releji i ogledala. Prva dva tipa pitanja pozivaju na odgovore, izvode na scenu sagovornika ili grupu, dok druga dva pokreću, produbljuju i obogaćuju dijalog. Od toga koliko se dobro vlada sa ta četiri instrumentalna pitanja, pitanja – oruđa zavise mnoge komunikacijske razmjene.

Otvorena pitanja. Zahvaljujući njima, sagovornik se može navesti da govori, da se izrazi i aktivno učestvuje u konverzaciji, ili se pak čitava grupa navodi da iznese svoje mišljenje.

Postoje, uglavnom četiri načina da se na našem jeziku formulišu otvorena pitanja:

- Šta... šta je... koji je...?
- Kako... Na koji način... Kojim putem...?
- Zašto... Koji je razlog...?
- Slušam vas... Pričajte mi o...

Ovaj četvrti način više liči na neki poziv nego na pitanje, ali ipak ima funkciju pitanja.

Da bi se sasvim uspjelo u otvorenom ispitivanju, treba se pobrinuti da se poštuju slijedeće četiri uslova:

1. Govoriti mirno, glasom koji poziva na razmišljanje, bez i najmanje žurbe,
2. Gledati u sagovornika koncentrisano i sa zanimanjem,
3. Pokazati raspoloženje da čujemo bilo kakav odgovor, izbjegavajući upadanje u riječ.
4. Sinkronizirati se sa sagovornikom, to jest mimikom, gestama i pogledom «pratiti» odgovor koji se izlaže. Te intervencije imaju ulogu «pojačavanja» izraza.

Ove mjere opreza ističu u kojoj mjeri onaj ko postavlja pitanja učestvuje (mnogo više nego što može i slutiti) u prirodi i kvalitetu odgovora koje traži.

Zatvorena pitanja: To su ona precizna pitanja koja imaju za cilj da dobiju informacije ili provjere činjenice i mišljenja, ne podstičući *a priori* sagovornika da izađe iz šeme.

Ona se javljaju u tri oblika:

- *informativna pitanja* (ko, koliko, kad, koji, gdje...); ona su jednosmjerna i pozivaju na precizne odgovore;

- *alternativna pitanja* (da li, jeste li, da li ste...); ona primoravaju na odgovor *da* ili *ne* i ne podstiču na odobravanje ili odbijanje; zato ona katkad mogu dovesti do toga da sagovornik izbjegava direktan odgovor (ne znam... trebalo bi vidjeti...). U tom smislu, ona ne dovode do dijaloga, čak ni onda kad vam na pitanje: «Jeste li vidjeli posljednji film Claudea Chabrola?», neke osobe počnu prepričavati film...;

- pitanja koja sadrže *višestruki izbor* (Da li vam više odgovara da me nazovete sutra li da sad ugovorimo sastanak? Plaćate li gotovinom ili karticom? Hoćete li meso krvavo, srednje pečeno ili reš?...) ta pitanja, koja trgovci dobro poznaju, predstavljaju *pomoćna sredstva* za odgovore. Ona su vrlo korisna u grupnoj kombinaciji, a uvijek pružaju mogućnost sagovorniku da jednim dijelom slobodno izraze svoju volju, iako određuju okvir za odgovor koji je ograničen najavljenim izborom. Jedina opasnost sa njima: ona postaju pitanja – neugodnosti u slučaju kad stvaraju dilemu («Hoćete li sačekati da vidite šta misli vaša supruga ili ćete potpisati odmah?»), kao i onda kad skrivaju pravi problem. To je slučaj sa pitanjem: «Hoćete li ići vozom ili avionom?» u trenutku kad se pravo pitanje, u stvari, odnosi na želju da se ode na put.

Zatvorena pitanja moraju biti dobro dozirana, jer njihova pretjerana upotreba pojačava utisak da je čovjek podvrgnut saslušanju. Postavljanje samo zatvorenih pitanja (često kobinovanih sa sugestivnim) može odvući od pravog problema, osobito ako se postavljaju nekome ko je dosta zavisna, ko ne preuzima inicijativu da bi iznio svoje mišljenje ako na to nije pozvan.

Pitanja – releji potvrđuju visok nivo empatije. Ona se sastoje u tome da se uistinu «uključimo» na ono što sagovornik kaže, kako bismo mogli istražiti neke odabrane aspekte njegovog razmišljanja ili njegovih preciznih odgovora. U njima se uglavnom upotrebljavaju riječi koje kao karike povezuju, koje su istinski stožeri, koji omogućavaju da istražujemo rudnik ideja slijedeći posebne žile. Među najuobičajenijim postupcima, nalazimo releje ovog tipa:

- To jest? Na primjer? U čemu? Na kom planu? U odnosu na što? U kom smislu? Dokle? U kojoj mjeri? U kom domenu?
--

Ova su oruđa izuzetno efikasna u vođenju razgovora. Ljekari, nastavnici, specijalisti za angažovanje radne snage, predavači, novinari i konsultanti služe se njima svjesno ili nesvjesno.

USPOSTAVITI KONTAKT

«Ima ljudi koji su nadareni za to, tvrde neki. Čini se da se oni od samog početka osjećaju lagodno, kao riba u vodi». «Uspostaviti kontakt, to je prva poteškoća u razgovoru udvoje, kao i na skupu».

«Imamo samo jednu priliku da ostavimo prvi dojam», kaže čuvena izreka. «Tri prve minute su užasne», kažu kandidati za radno mjesto. Na predavanju, stvar je ista, treba krenuti. Na televiziji, prve minute duela u izbornom periodu onakve su kakve su i emocije kojima su nabijene. Neizbježno je pročišćavanje grla, ukočenost, a mahinalne kretnje prate predstavljanje i prve odgovore.

Ostaje da se osmotre najbolji komunikatori, oni za koje se čini da otprve stvaraju *odnos sporazumijevanja* sa svojim sagovornikom ili sa auditorijumom.

1. Izgraditi čvrsto misaono ustrojstvo

Govornike koji «dobro prolaze», koji se od samog početka nametnu, vodi neki *cilj*. Nema uspjeha u komunikaciji ako nema cilja. Odrediti sebi neki cilj znači sam birati i to odabrati prijatna osjećanja koja se žele proživljavati,

kao i prijatne situacije, u vezi sa onim što se ima reći i u vezi sa onima koji nas slušaju. Takav cilj je izvor pozitivne energije koji daje elana da se starta, izdrži i ide do kraja.

Jedan stručnjak, pozvan na seminar o komercijalnom poslovanju, doživio je izvanredan uspjeh predstavljajući jedno iskustvo iz svog preduzeća na temu direktnog marketinga. Za vrijeme koktela, okružen mnogim učesnicima, priznao je: «Evo šta je moj cilj: htio sam da ljudi kao ja, ljudi kao vi, ne veliki specijalisti za ovo pitanje, pokažu zanimanje za nešto novo, nešto što remeti navike. Ja sam želio da saslušam vaša pitanja i vaše brige, jer sam i ja sam ranije bio skeptičan i morao sam se sebi odužiti, odbaciti ranije prihvaćene ideje, pristati na promjene, na eksperimente. To je uzbudljivo.»

Na ovim bi se morali zamisliti mnogi eksperti, oni koji prepune sale zamaraju i pored toga što daju sadržajna i egzaktno potkrijepljena obrazloženja, ali koji u svom izražavanju nemaju žara, koji stalno podgrijava jedan sasvim lični cilj.

Taj se cilj odmah osjeti. On daje smisao diskusiji... a ipak, ostaje neiskazan. Ne treba brkati cilj i predmet rasprave. *Predmet* zahtijeva, kao što smo vidjeli, da se odmah kaže o čemu se želi govoriti, na što se želi doći. *Cilj* mobilizira na jednom drugom nivou. To znači vjerovati u nešto i, u tom smislu, to je jedan od ključeva uspjeha. Kad se uzme riječ, onda želja govori, i to mnogo više nego što se može zamisliti. Cilj je uvijek usko povezan sa opažanjima, sa ličnim osjećajima ili sa prethodnim iskustvima koja oblikuju našu personalnost.

I drugi jedan faktor pomaže da se savlada barijera: nalaženje dodatne energije u iskušenju i u riziku. Katkad bi se reklo da neki ljudi doživljavaju izvjesnu situaciju kao bježeći od nje, kao uzmičući natraške. Čvrsto misaono ustrojstvo i samopouzdanje gradi se kroz poteškoće. Oni koji doživljavaju uspjeh suočeljeni sa cijelim skupom, komisijom ili u važnom dijalogu uvjereni su prvenstveno u to da će rezultati zavisiti od njih samih. Uspjeh rezultira iz spleta niza okolnosti koje smo znali iskoristiti, a neuspjeh je u saglasnosti sa našim načinom reagovanja na poteškoće.

Ostvariti kontakt znači imati neki svoj određeni cilj i ići u susret riziku i iz njega crpiti energiju i nadahnuće. Ljudi koji znaju da kod sebe izgrade jedan pozitivan i angažovan stav imaju neku vrstu magnetizma.

Kako onda obezbijediti u sebi više pozitivnog nego negativnog naboja? Kako se, prije svakog predavanja ili razgovora, pripremiti za uspjeh? Mentalnom vizualizacijom uspjeha. To postizemo tako što se priključujemo na «banku pozitivnih uspomena» zapretenu u nama, a postupamo kao u kinu, projektujući *happy end* prema određenom scenariju. Tehnike pozitivne mentalne vizualizacije opet uvode u modu čuvenog doktora Emila Couća.

Šta je govorio Couć? «Svaki put kad postoji konflikt između imaginacije i volje, uvijek je imaginacija ta koja ima prevagu; i što više ulažemo voljnih napora, to u većoj mjeri činimo suprotno od onog što želimo. Na primjer, htjeli bismo nekad zadržati neobuzdan smijeh, ali ne uspijevamo.»

Prema tezama Emila Couća, govor može proizvesti duboke promjene u organizmu i stvoriti uslovne reflekse; uostalom, podsvijest je, po svemu sudeći, sposobna da razvije fantastičnu memoriju, ali bez rezervi prihvata

samo ono što joj se prenosi i komanduje svim našim aktima, bez obzira na njihovu prirodu.

Na tim je osnovama Couć razradio koncept *autosugestije*. Na ovaj način možemo shvatiti sposobnost da sami u sebe usadimo ideje, to jest da ih usadimo svjesno. U tom pogledu, imaginacija nam je bolji saveznik nego volja.

Postoje tri savjeta koja bi trebalo iskušati:

- misliti samo na jednu stvar u istom trenutku (a ne na više njih istovremeno), kako bi jedino ona zaokupila našu misao i transformisala se u djelo;
- djelovati ulijevajući sam sebi samopouzdanje i misliti da je ono što se želi učiniti zaista i lako učiniti, da je ostvarivo;
- ponavljati sebi redovito, mahinalno, u stanju pune relaksiranosti, ono što se želi učiniti (vidjeti to zatvorenih očiju, tiho ga izgovarati, čuti...).

U istom redu ideja, jedan rad psihoanalitičke inspiracije, to jest inspirisan praksom sna u budnom stanju, može doprinijeti da se konsoliduje pozitivna vizija kod osoba koje teško doživljavaju komunikacijske situacije.

Radi se o jednoj psihoterapeutskoj metodi koju je usavršio Robert Desoille (1890-1966). Ona se sastoji u tome da se forsiranjem imaginacije na površinu izvuku fantazme, da se zatim interpretiraju i onda integriraju u svjesni život. Pod kontrolom terapeuta, pacijent se poziva da, zatvorenih očiju i u stanju duboke relaksacije, pređe, to jest da se prenese, u jedan prostor koji on sam stvara. Uglavnom, kad se radi o napredovanju pacijenata, onda su pokreti vezani za pozitivne slike; kad dolazi do «padova», onda se obično radi o asocijacijama na bazi anksioznosti i nelagodnosti. Terapeutov se rad sastoji u tome da za vrijeme seanse pomogne subjektu da analizira način na koji se suočava sa poteškoćama, da svoja neurotična ponašanja zamijeni bolje adaptiranim stavovima. Nastojeći da se djeluje na lični depo sjećanja i situacija, teži se ka rekonstrukciji jednog pozitivnog angažmana. Subjekt, zaokupljen mobilizacijom svog imaginarnog svijeta, iskazuje i jedan dio onoga što je kod njega potisnuto i na svjetlost dana iznosi skrivene potencijale. Praktikovanje sna u budnom stanju mora se, dakle, posmatrati kao sredstvo *emotivnog istraživanja* kroz jezik koji je i prenosnik u komunikaciji sa terapeutom.

Preporučićemo ovu vrstu pomoći svim osobama koje nailaze na hronične poteškoće u kontaktu sa drugima.

Da ostanemo i dalje u istom redu ideja: *tehnike vizualizacije* mogu biti priprema za javno uzimanje riječi i za sve vrste razgovora koji se smatraju delikatnim (angažovanje radne snage, prodaja, procjena, proces itd.). Vizualizacija je izvanredno star način mišljenja (primitivna plemena, grčki sveštenici, kao i veliki mistici iz svih epoha mogu se navesti kao primjeri). To je tehnika koja dolazi u prvi plan, a mnogi radovi iz ove oblasti upoznaju govornika sa izvanrednim sredstvima kako da se lakše odupru, da uspješno ostvare svoje programe, da se promijene i da se usude ostvariti ono što nedovoljno poznavanje sebe i nedovoljno vladanje sobom ne dozvoljavaju. Adući koje Roland Shone, nudi u svojoj *Kreativnoj vizualizaciji (Cisualisation créative, Québec, 1986)*, i objašnjenja L. Kortha u djelu *Snaga kreativne imaginacije (la Force de l'imagination créatrice, Québec, Select, 1982)* nastali

su prije zanimljivih priloga koje je ponudio Noëlle Philipp u djelu *Mijenjati vizualizacijom* (Changer par la visualisation, Paris, Retz, 1988). Tu nalazimo zanimljiva opažanja za svakog onog ko želi da poboljša kontakt sa drugima, da nauči uspostavljati dijalog, komunicirati na skupu.

Vizualizacija pomaže u akciji koju tek namjeravamo preduzeti jednako kao i u onoj koja je već u toku. Vizualizirati znači predstaviti sebi u mislima neki budući događaj ili neko pozitivno stanje koje vodi ka slobodnom razvoju i osjećanju otvorenosti. To je uistinu jedna mentalna predstava kadra da dovede do unutarnje promjene. Vizualizirajući prolazimo kroz niz sukcesivnih stanja: ako u mislima prolazimo kroz ta stanja, onda kasnije, u vrijeme njihovog stvarnog dešavanja, izvlačimo veliku korist od zalihe zamišljenih iskustava. Mentalna je predstava, dakle, polazišna tačka u ličnoj transformaciji. Da bi se uspjelo u vizualizaciji, ne treba suviše insistirati, ne treba suviše "voluntarizirati", nego naprotiv, treba olabaviti misaone veze, "pustiti misli", pa više emotivno osjećati.

Noëlle Philippe nudi vrlo korisnu analizu šest kriterija koje obezbjeđuju povoljan tok procesa vizualizacije;

1. *Konkretizacija*: osigurati se u pogledu prelaska na konkretnu stvarnost nego što je vizualizirano.
2. *Transformacija*: opažati vanjske znakove promjene koje se javljaju na fizičkom planu, vitalnost, spokojstvo...
3. *Sazrijevanje*: napredovati tako da se prvo u etapama konsoliduju male sukcesivne promjene.
4. *Integracija*: nastojati da se uočte destruktivne tendencije, zaustavljati ih i mijenjati redoslijed sila da bi se iznova stvaralo pozitivno stanje.
5. *Kreacija*: provjeravati da li se pojavilo kreativno djelovanje kao jedini opipljivi dokaz da smo vizualizacijom uspjeli transformisati svoje reakcije.
6. *Red*: paziti da se unese reda u napredak i promjene, u skladu sa ciljem koje se želi ostvariti.

Evo kako možemo pomoći čitaocu u njegovom nastojanju da ovlada većim umijećem u komuniciranju i posebno u ovladavanju teškim trenucima.

Govorenje u mikrofonski uređaj može vrlo lako biti predmetom *vizualizacije snalažljivosti*, koja se zasniva na tome da se deprogramiraju strahovi i nedostatak lakoće, da bi se zatim rekonstruisao i izgradio efikasniji program. Radi se, dakle, o tome da se čitavo mentalno ustrojstvo, ako kakav film premeta u glavi, usmjeri i vodi ka "fiksiranju" pozitivnih iskustava tamo gdje su još usađena negativna očekivanja.

Kao primjer, navešćemo unutrašnji film koji je mogao razraditi pomenuti Roger. R., da bi dobro startao:

Sjednica će početi u 15 sati. Učesnici će posjedati oko stola, a ja ću ih dočekivati sa smiješkom kako se budu pojavljivali. Neki će i zakasniti, ali sve

ćemo učiniti da se poštuju glavne tačke dnevnog reda. Znam da će kritikovati sadašnji način funkcionisanja, ali to je dokaz da su motivisani i da im je stalo do poboljšanja. Najvažnije je to što su lično zainteresirani. Reći ću im na samom početku koliko imamo povjerenja u novu reorganizaciju. U periodu lutanja, njihove su primjedbe dragocjenije nego ikad. Moguće tenzije samo potvrđuju snagu i energiju svakog od njih pojedinačno. Na terenu, ovaj posao mnogo toga iziskuje. A na sastanku, ja moram pokazati hladnokrvnosti. Ti ljudi imaju pravo da budu nestrpljivi, jer je teško ostvariti ciljeve.

Želim da razgovaram s njima, da uđem u suštinu stvari. Predstojeća sjednica je "super stvar" kao priprema za idući mjesec. Znaću im iskazati svoje zadovoljstvo što ih vidim.

Imati snažnu uobrazilju i znati zamisliti događaj glavni je uslov za uspjeh. Do njega se dolazi pripremnim radom i stvaranjem. Ne treba u tome tražiti nikakvu magiju niti misticizam: naprotiv, potreban je ozbiljan i realističan rad na sopstvenim mentalnim predstavama s ciljem da postepeno savladamo izvjesne psihološke barijere. Primjena autosugestije, pribjegavanje snu u budnom stanju i naročito uvježbavanje u vizualiziranju, nude arsenal vrlo efikasnih sredstava za uspješnu komunikaciju u svim okolnostima.

2. Uspostaviti odnos sporazumijevanja: N.L.P.³

"Ako se suviše misli na ono što će se reći, onda se prođe mimo toga"... Umijeće komuniciranja počinje uzimanjem u obzir ukupnog *procesa komunikacije*, a ne samo poruke koju govornik želi prenijeti. Kad "stvar teče", to znači da je uspostavljen harmoničan i blizak odnos. Ne radi se obavezno o ljubavnoj vezi, ona čak uopšte ne mora biti afektivna, nego prije o *istovjetnosti ciljeva*. Odnos razumijevanja mjeri se na skali *uzajamnog povjerenja* koje pokazuju akteri. Da li oni zaista nastoje da shvate namjere drugoga (katkad promjenjive)? Da li zaista pokazuju zajedničku snažnu želju da komuniciraju i da dospiju do cilja?

Zanimati se za proces komunikacije znači posvetiti se pitanju "kako drugi o nečemu govori" i "kako on funkcioniše". Razmišljati na nivou *kako* omogućava da se registruje neverbalni faktori komunikacije (gestovi, mimika, pokreti, držanje, intonacija, disanje), kao i paraverbalni indikatori (dužina rečenice, sintaksa, izbor riječi). To znači da prihvatamo da komuniciramo na mnogo širi način nego što to izgleda na prvi pogled. Zato uspostavljanje odnosa sporazumijevanja vodi ka onim nivoima komunikacije koji često funkcionišu a da učesnici u komunikaciji toga nisu ni svjesni. Put koji treba slijediti vrlo je jednostavan: kad međusobno povjerenje zadovoljava, kad su zajednički ciljevi jasni, kad razmjena misli teče povoljno, to znači da *proces komunikacije* ima očiglednu karakteristiku: *sinhronost*. Dvojici američkih istraživača, R. Bandleru i J. Grindleru, moramo zahvaliti što su definisali taj pojam kao što im dugujemo i definisanje velikog skupa tehnika, čija je svrha definisanje uslova za kvalitetnu interpersonalnu komunikaciju, a koje su danas objedinjene u okviru pravca nazvanog N.L.P. (neurolingvističko programiranje).

3) Neurolingvističko programiranje, prim.prev.

Tako, kad tri ili četiri osobe, za stolom u toku ručka, izgledaju tako kao da uživaju što komuniciraju, onda to znači da su uspostavljeni sinhronizmi u ponašanju: ljuljuškanje tijela, pokreti glavom, povremeni smijeh, ritam glasova. Uspješnu komunikaciju prati izvjesna *poluimitacija* odnosno slično ponašanje sagovornika. To je kompleksan proces, jer se sinhronizmi katkad

ukrščaju. Na primjer, kad se jedan gost smije, drugi svaki put podiže svoje naočari. Otud i ideja da se s ciljem jačanja ili bržeg uspostavljanja sporazumijevanja pokušaju reflektovati neke neverbalne manifestacije sagovornika (u NLP, ta se tehnika zove *mirroring*). To je način da se komunicira desnom moždanom hemisferom (onom koja brzo hvata), a ne samo lijevom polovinom, za koju se smatra da obrađuje sve ono što se odnosi na rasuđivanje, demonstriranje i linearnu logiku (poglavlje II). Može se pomisliti da se sinhronizmi uspostavljaju spontano. Zna se da je moguće, dugim radom na učenju i razumijevanju, poboljšati svoj pristup drugima tako što će se "naučiti" njihov vlastiti registar neverbalnog izražavanja. Pažnju treba obratiti na sljedeće:

- disanje (ritam, intenzitet, gornja ili trbušna pozicija),
- intonacije,
- gestikulacija i mimika,
- držanje

Takvo modeliranje zahtijeva vježbu i takt. Želja da radimo na samom procesu komunikacije, a ne samo na njenom sadržaju, zahtijeva od nas intenzivno senzorno opažanje: gledanje, slušanje, osjećanje. U tom smislu, već je i to veliki korak ka umijeću komuniciranja. Nema uspješnog i efikasnog modeliranja ako ne znamo identifikovati, a zatim i harmonično reprodukovati sve indikacije neverbalnih izraza. To je ključ za bolje odnose, za razumijevanje, za sigurnije međusobno povjerenje. To je cijena dobrog slaganja.

Praksa sinhronizacije polazi od hipoteze da se može upravljati odnosom sporazumijevanja uz zadržavanje opreza u pogledu samog procesa. Najuspješnije učesnici u komunikaciji na neki način upravljaju tim odnosom. Imajući na umu evoluiranje komunikacijske razmjene (pitanja, saglasnost, nesaglasnost, napetost...), mogu se uočiti neka neverbalna ponašanja koja prate pozitivne ili teške periode (saopštavanje loše vijesti, nerazumijevanje, strah, zebnja...). Tehnika koja se sastoji u tome da se nekom znaku koji se javlja u komunikaciji pripiše određeno unutrašnje stanje (zadovoljstvo ili zbunjenost, na primjer) i njegove manifestacije (mimika, gestikulacija itd.) u NLP se naziva *sidrenje*.

Da bi se pristupilo sidrenju, treba najprije *kalibrirati*, to jest identifikovati neko neverbalno ponašanje i njegov odnos sa nekim određenim stanjem ili izrečenim stvarima. Za to je neophodno pokušati sa promjenama u toku razgovora. Na primjer, preći, iz stanja čuđenja u stanje interesovanja, i "memorizirati", indikacije koje ukazuju na prisustvo najpozitivnije reakcije sagovornika. U tom trenutku, sidrenje će biti neki gest (spuštanje ruke na rame, držanje, pogled, osmijeh) u vezi sa stanjem o kojem se radi. Radna hipoteza drži da se može pretpostaviti sljedeće: ako se kasnije reprodukuje isti gest, prizvaće se unutrašnje stanje koje je njime programirano kod našeg sagovornika (po principu uslovnog refleksa).

Sada je jasno od kakvog su značaja tehnika *kalibriranja* i *sidrenja* za brzo uspostavljanje dobrog odnosa sporazumijevanja. Lakoća u ovom području manje je stvar slučaja ili bilo kakvog instinkta, a mnogo je više stvar postepenog i pipkavog primjenjivanja refleksa naučenih na stažu. Ništa se u ovom domenu ne može postići bez ozbiljnog potiska okoline i specijaliste sposobnog da pomogne finu regulaciju ponašanja. U području kao što je ovo, vrlo je značajan doprinos videa. Video omogućava da naučimo opažati i istinski mjeriti upravljanje procesom u svakoj uspješnoj komunikaciji.

Mnogi indikatori ponašanja promaknu osobama koje su suviše okrenute sadržaju i suviše zatvorene u sebe, Tako, na primjer, one neće primijetiti da svako nagnjanje glave ulijevo i svako lagano rumenilo lica njihovog sagovornika odgovara nekom stanju neprilike ili zabune, obilježenom, uostalom i neodlučnim intervencijama (isjeckane ili beskrajne rečenice, poremećena sintaksa).

Dobro komunicirati znači uočavati klišeje u ponašanju koje prate trenutke međusobne saglasnosti, povjerenja, prijemčivosti. Da je Roger. R. opazio da su mnogi šefovi poslovnica ukrućivali ili saginjali glavu svaki put kad je on govorio o greškama bivše komercijalne direkcije, a da su je rado okretali prema njemu i zauzimali stav slušanja dok je govorio o novim uputama, on bi mogao "kalibrirati", a zatim i "usidriti" te manifestacije raspoloženja, a potom, za sve poruke za koje mu se činilo da je važno da prodru, odabrali ton i modulaciju glasa svojstvene pretežno pozitivnom stanju.

Neke osobe tako postupaju prirodno, ali svako može poboljšati i u znatnoj mjeri olakšati odnos sporazumijevanja. Ljudi koji os samog početka uspostave kontakt brzi su u kalibriranju, a zatim i u djelovanju u dobrom pravcu.

Naučiti dobro komunicirati zahtijeva strpljivo ulaganje napora u sopstveno usavršavanje. Nikad nismo do kraja izoštrani. Dozvolićemo sebi jednu analogiju: uspješan učesnik u komunikaciji je kao dobar vozač kakvog opisuje Jean-Pierre Beltoise, tvorac seminara "voziti ispravno". On vozi u skladu sa mnogim vanjskim parametrima (stanje ceste, meteorološki uslovi, saobraćaj, tehničke karakteristike vozila, ponašanje drugih automobilista).

Znati voziti ne svodi se samo na tehniku (mijenjanja brzina, manevrisanje, kočenje) ili poznavanje saobraćajnih znakova. Mnogi saobraćajni udesi, kao i mnogi neuspjesi u komunikaciji, posljedica su iste anomalije: nedovoljna pažnja posvećena saobraćaju (na cesti), to jest nedovoljno pažnje posvećeno interakciji (evoluiranju procesa) u razgovorima i na sjednicama. Zato treba insistirati na važnosti pripremnog rada ako se hoće pozitivno upravljati teškim trenucima. A početak nekog razgovora ili sjednice predstavlja istinsku prepreku na koju se mnoge osobe sapliću.

Da rezimiramo: dobar start mnogo je lakši ako se poštuje jedan niz uputa:

1.	Izgraditi čvrsto misaono ustrojstvo na sljedeći način:
	<ul style="list-style-type: none">- odrediti sebi precizan cilj;- biti načisto sam sa sobom;- vizualizirati uspjeh izlaganja (intervencije);- usaditi u sebe pozitivne mentalne predstave (autosugestije, san u budnom stanju, vizualizacija).
2.	Uspostaviti odnos sporazumijevanja:
	<ul style="list-style-type: none">- obezbijediti za sebe povjerenje koje ukazujemo drugima;- sinhronizirati se na neverbalne manifestacije;- kalibrirati i sidriti pozitivna stanja.

AGRESIVNOST: KAKO POSTUPATI S NJOM ILI BEZ NJE

Potreban je *punch*, ali treba ostati *cool*. Ili, kako bi Francuzi rekli, treba imati i čeličnu ruku i svilenu rukavicu. U svakodnevnim diskusijama agresivnost je u prvom planu. Potrebno je imati je, ali ne suviše. Neefikasnosti nekog saradnika pripisuje se nedostatku agresivnosti kod njega, ali se ljudi isto tako žale na prekomjernu agresivnost nekog drugog ko u svojoj službi postaje pravi "kaktus". Ukratko, treba li imati "poganu narav, pa uspjeti, treba li "pjeniti" pa se nametnuti na sjednicu, treba li "nositi zvijer u podsvijesti" pa se uspinjati na hijerarhijskoj ljestvici? Oni koji žele imati oko sebe sve više agresivnosti već su odgovorili potvrdno, ali odgovorili su suviše brzo. Pažnja, moglo bi biti lomova! Oni koji suviše oklijevaju već su prevaziđeni, našli su se izvan trke, u zakašnjenju su za cijelu jednu epohu ili za jednu bitku. Pažnja, treba se čuvati potčinjenosti i pasivnosti. Treba li onda djelovati uz agresivnost ili bez nje?

Pitanje nije tako jednostavno. Prije svega, dobro je nastojati da shvatimo sa čim je *agresivnost* povezana, osobito u konkurentskoj situaciji. Zatim da definišemo zdravu koncepciju *performanse*, odnosno rada i izvršenja zadataka i uspjeha koji ne bi bio upravljen isključivo neprijateljstvom prema drugima. Najzad, potrebno je shvatiti da je agresivnost *emocija* koju bi bilo opasno potisnuti, a kojom je dobro naučiti upravljati.

Žestina u komuniciranju iz želje za nametanjem

Riječ *agresivnost* krčila je sebi put otkad se po prvi put pojavila, 1987. godine, u časopisu *Le Temps* od 28. novembra, i to na prvoj strani! Krajem srednjeg vijeka, riječ "agresser" znači napasti iznenada, bez vidljivog opravdanja, nego i brutalno, bez ikakvih obzira. Stvar je danas kompleksnija: u psihologiji, prema jednim, agresivnost je manifestacija želje za destrukcijom, a prema drugima, to je način dokazivanja.

U stvari, sve postaje jasno kad shvatimo da je agresivnost vezana za dvije realne činjenice:

- želja da se dominira drugima;
- emocija.

Erich Fromm definisao je konkurentnu agresivnost kao želju čovjeka da je jači, a ne da ruši. Henry Laborit proširuje tu definiciju i pokazuje da je, na kraju krajeva, borba za dominaciju centralna, kako za individuu, tako i za preduzeće (a isto tako i za nacije i organizacije).

Ljudi koji rade u prodaji mogu to posvjedočiti. Svuda je rat: otvoren ili podmukao, rat cijena, dostava, službe; konkurentnost, trka za rentabilnošću i za investicijama, sve se doživljava u području konkurencije.

Svi nastojimo, sa promjenljivim intenzitetom da udovoljimo potrebama, da ostvarimo uspjeh (nagrade, samopotvrđivanje). Ali utakmica je bespoštedna. Štaviše, ona baca u borbu pojedince i grupe nejednakih mogućnosti. Rezultat: *uspjesi*, trajni li ne, i *porazi*, što će reći frustracije.

Individua izvlači pouke i pamti strategije koje vode uspjehu ili porazu. Osim toga, ona razvija svoj instinkt odobrene "teritorija" ili onog što je stekla. Zato bitka postaje žestoka. A onda, zahvaljujući moždanoj kori, čovjek zamišlja, teoretizira, istražuje, izražava se, stvara apstrakcije i uspijeva

preokrenuti situacije: najjači ne ostaje uvijek najjači... zahvaljujući ljudskom duhu i volji, ali isto tako zahvaljujući greškama i slabostima lidera.

Proizilazi da je danas više nego ikad ljudska misao koncentrisana na želju da svakog učini sve efikasnijim u njegovom djelovanju. Ta konkurentska agresivnost, zasnovana na želji za dominacijom i stalnim dobivanjem sve većih nagrada, ako se vodi računa o borbenosti, brani od poreza, pa prema tome i od frustracije, ali i izlaže individuu *pritisku*. Kako ona reaguje?

Ne uvijek dobro, ni u individualnim ni u grupnim kontaktima. Kad se radi o velikom ulogu, nema poklona. U preduzeću, svaki radnik sve više i više osjeća presiju performanse. Mora se biti "izvrstan", zadovoljiti klijenta, sačuvati maržu, spasiti sredstva za rad", osvojiti dijelove stranog tržišta.

Ljuta konkurencija je, dakle, *stimulans* za rast agresivnosti.

Poznati su eksperimenti sa pacovima koji uče metodom nagrađivanja. Za pojedinca, uspjeh i prodati u vrijeme krize predstavlja još veću radost: osvojiti pravo mjesto i ostvariti profit satisfakcija je koju tada bilježe i sredstva javnog informisanja. Ali je zato i poraz okrutniji i gorči.

Zato ovo vrijeme ima potrebu za ljudima koji traže borbu, koji i sami imaju potrebu da se dokazuju, koji su po prirodi borbeni, energični, dinamični, koji imaju više želje da se sučeljavaju nego što bi htjeli uzmicati ili odustajati.

Borba šefova Henry Forda II protiv Lee Iaccocae

Borba među šefovima poprima katkad vrlo agresivne forme. Takva je bila i ona između Forda i Iaccocae. Prema novom spasiocu firme Chrysler, istjeranom iz Fordovog preduzeća, ovako izgleda filozofija koju veliki gazda propovijeda u vezi sa menadžmentom: "Ne dopustite nikada nekom tipu koji za vas radi da stekne suviše pouzdanja. Ne dozvolite mu da bude miran i da se uspava na lovorikama. Činite uvijek suprotno od onog što on očekuje. Držite uvijek osoblje u atmosferi nemira i neizvjesnosti".

U takvim okolnostima, nije čudo što Iaccoca u svom bestseleru (*Iaccoca*, ed. R. Lafont) Forda naziva "običnim prostakom", pa i gore od toga – "gadam", Suparništvo je bilo bezgranično, kao što pokazuje i ovaj odlomak iz dijaloga koji su ta dva čovjeka vodila kad je Ford zahtijevao od Iaccocae da otpusti jednog visokog stručnjaka:

- Izbacite ga, i to odmah/.../ Ako ga iz ovih stopa ne najurite i vi ćete zajedno s njima na vrata. Iaccoca pokušava da urazumi Forda:
- Ali, Sperlich je stvorio Mustanga. Zahvaljujući njemu, zaradili smo milione dolara.
- Ma pustite me na miru, kaže Henry. Ja ga ne volim i gotova stvar. A nije vaše da me pitate zbog čega.

2. Agresivno suočenje nosi rizike

Problem je u tome što pritisak konkurencije djeluje na pojedinca i stvara ozbiljnije rizike i situacije poraza, dakle *frustracija*. Onda, kad su mogućnosti za satisfakciju i nagradu dovedene u pitanje /gubitak zaposlenja,

nemogućnost lične promocije, prisilne promjene, neostvareni ciljevi) agresivnost se manifestuje u negativnim dimenzijama i u različitim oblicima:

- revandikativni tip ponašanja u kome se polaže pravo na nešto;
- pokušaji da se djeluje prvenstveno na slabe tačke drugih osoba (manipulacije);
- pribjegavanje statusnoj moći (autoritarizam);
- sistematska kritika drugih i gledanje na njih kao da su glupi (diskvalifikacija);
- odbijanje da čuje kakva su osjećanja drugih ili da se uzmu u obzir njihova prava (drugi ostaje neprijatelj ako se žali);
- zastrašivanje i želja da se izazove strah od sebe.

Kad su agresivna ponašanja kruta i безусловna, ona predstavljaju izvor rasipanja kod individue, kao i kod kolektiva. Ne prihvatati takva ponašanja, to bi opet značilo ne dopustiti da individua pod pritiskom «u datoj situaciji» može izraziti svoju trenutačnu emociju onako kako je sama osjeća.

Agresivna ponašanja imaju najviše izgleda da se pojave u situacijama protivljenja: ozbiljna razmimoilaženja, nerazumijevanje, sučeljavanje različitih projekata, prijetnje, suparništvo, donošenje važne odluke, neslaganje u pogledu analize postignutih rezultata itd.

Uspješnije svjesno ovladavanje mogućim strategijama sučeljavanja pomaže da se kontroliše presija, s ciljem da se izbjegne tok razgovora koji vodi u agresivnost. U tom smislu, moguća su tri puta:

- *Dobitnik-gubitnik* to znači upustiti se u borbu između «tabora», usmjeriti svoju energiju protiv drugih, zadržati jednu egocentričnu percepciju problema i uloga, davati prednost rješenjima nad vrijednostima i ciljevima, personalizirati konflikt i gledati kratkoročno.

- *Gubitnik – gubitnik* to znači praviti međusobne ustupke, povlačiti se, popuštati; drugim riječima, pokušati «spasiti» nešto i to kratkoročno.

- *Dobitnik – gubitnik*: to je strategija koja se sastoji u tome da se nastoji razriješiti problem, a ne dobiti bitku; to je poziv na kreativnost, to je traganje za zajedničkim imeniteljem i međusobnim interesom.

Jasno je da prve dvije strategije prolaze kroz agresivna ponašanja, dok je strategija dobitnik – dobitnik po prirodi *integrativna*. U tom smislu, *integracija* je u opoziciji sa *agresivnošću* (shvaćenom kao nanošenje štete drugome ili kolektivu). Izbor integrativne strategije sučeljavanja pretpostavlja recipročnu razdiobu istih informacija. Tako se kao jedan od izvora agresivnosti u profesionalnim odnosima javlja svakako pravo na *informaciju*. Šta će biti sa mojim radnim mjestom regionalnog šefa prodaje? Kako će se sad klijenti obavještavati o promjenama u proizvodnji? Zašto se napušta taj segment tržišta? Šta je bilo sa mojim izvještajem o poslovanju? Kakvo je mišljenje imao direktor o mom izgledu?

Koliko pitanja bez odgovora, toliko i frustracija, toliko i mogućnosti za bojazan od agresivnosti i tri tradicionalna oblika reakcija:

- *direktni napadi* na uzrok frustracije, to jest na uzrok blokiranja informacija;
- *pomjeranje napada* prema meti «žrtvenog jarca»;

- *autoagresija*, to jest samooptuživanje, zapadanje u pasivnost, bijeg, protuoptužbe, ponašanja koja vode u poraz.

Nikad nije naodmet insistiranje na potrebi za *konsultovanjem*, iskrenim, otvorenim, sređenim, recipročnim, podržanim; nikad nije suviše insistirati na pravu i slobodi neslaganja. Ukratko, informacija je najelementarniji lijek za agresivnost u svakodnevnim profesionalnim odnosima.

3. Jedna druga definicija uspjeha

Da li je neminovno potpuno popustiti konkurentskoj agresivnosti i želji da se dominira drugima? Ne, ako prihvatimo da nastojanje da se najbolje moguće djeluje s ciljem ostvarenja nekog projekta sa vrijednosnim komponentama istovremeno predstavlja i dinamiku uspjeha. Onda se u tom slučaju radi *više o tome da se nametnemo nego da pobijedimo druge*, i to sa istim adutima koje i on i imaju.

Oni koji nastoje da uspiju na tom putu više računaju na maksimalnu eksploataciju vlastitih resursa nego na direktno suprostavljanje.

Načini upotrebe uspjeha, koji prije ulaze u okvire *izazova* samome sebi nego što bi bili usmjereni protiv drugih sve su više predmet raznih studija i djela. Faktori uspjeha koji se najčešće javljaju i spominju su slijedeći:

- motivirajući karakter projekta;
- težnja ka konkretnim rezultatima u precizno određenom roku;
- povjerenje u sebe samoga;
- sposobnost za promjenu kursa;
- koncentracija;
- upornost i istrajnost;
- sistematsko prikupljanje informacija;
- konstruktivna uzavrelost (prirodna vitalnost u nastojanju da se uradi više, bolje, drukčije);
- oštromnost u svakom pogledu.

Moderno traganje za uspjehom koje graniči sa klasičnom agresivnošću prolazi, dakle više kroz želju za ličnim potvrđivanjem, koja dolazi iz srca, i pri tome ne traži da se desolidariziramo sa kolektivom, niti da gubimo iz vida konkurentsko okruženje. Snaga je zdrava onda kad je ona rezultat želje da iniciramo, da stvaramo, dakle onda kad dolazi iz želje da učimo i kad se energično ispoljava.

U takvim uslovima, kriteriji o kojima se u postizanju uspjeha mora voditi računa osjetno se pomjeraju:

- prednost će se dati prije ukusima i sklonostima nego kompetenciji (ona će doći kasnije);

- tražiće se ljudi koji su stalno u potrazi za vidljivim rezultatima;
- prednost će se dati potencijalu uticaja (angažovanost, konzistentnost, uvjerljivost) u odnosu na autoritet;
- ohrabriće se želja da se dijeli i da se stvara zadovoljstvo oko sebe;
- izbjegavaće se ljudi koji sami sebi određuju prethodno utvrđene granice;
- uzimaće se u obzir intuicija;
- podstićaće se preuzimanje rizika;
- vodiće se briga o sistemu vrijednosti i sistemu referenci kod ljudi (teško je nešto raditi "protiv svoje volje");
- angažovaće se ljudi koji su u stanju da osjete potrebe drugih (klijenata ili saradnika).

Moderna efikasnost, shvaćena kao težnja za zdravim uspjehom, stalno je u situaciji da se poziva na značenje onog što se čini ili onog u šta se ulažu napori. Ali nema mogućeg značenja za onog ko nije okušao u preispitivanju vlastitog djelovanja. Nema mogućeg značenja ni za ono ko nije isprobao promjenu, neposlušnost, rizik. Zato u kontekstu traganja za uspjehom, težnja za uspjehom, čak i kad se on shvata u zdravom smislu, kao i dovođenje individue u tenziju, ostaje kao konstanta: energija i emocija presijecaju se sa željom i strahom. Uvijek negdje u nama postoji srdžba koja može izbiti, a time se nameće potreba da se ona može izraziti, kao i da se kontroliše.

4. Kontrolisati agresivnost ne znači potisnuti je

Naše društvo sklono je pretjerivanju računajući tu i kategorično odbacivanje svih oblika agresivnosti. A to već znači otići predaleko.

U stvari, ako se u svakodnevnoj komunikaciji obavezno potiskuje svaka agresivnost, javljaju se brojni rizici. Jer, u tom slučaju, komunikacija može poprimiti druge oblike kada se vrlo ozbiljnim posljedicama:

1. *Depresija*: pojedinac se ljuti sam na sebe, optužuje se, nesposoban je da se iskaže, postaje pasivan, trpi i kažnjava sam sebe ubjeđujući se da je nesposoban.

2. *Kompulzija*: individua sama sebe pretjerano kontroliše, što se manifestuje u repetitivnim gestovima, tikovima, lajtmotivima.

3. *Opsesija*: individua intelektualizira svoju agresivnost kroz odgovaranje, a onda ne prelazi na djelo. Govoreći loše o nekome "kontroliše" se vlastita želja da se taj neko ukloni.

4. *Tjeskoba*: individua se boji da ne osjeti agresivnost u vlastitom izražavanju. Taj je strah inhibira. Rezultat: ona ništa i ne govori.

5. *Progonjenje*: individua izokreće agresivnost. Potiskuje latentnu želju da bude agresivna prema drugima u strahu da su drugi sve vrijeme agresivni prema njoj.

6. *Neurasteničnost*: Individua ne prihvata svoju društvenu ulogu. Ona crpi i prazni svoje snage više tako što podnosi nego što dokazuje oštromnost.

Kao što se dopuštaju rituali izliva prijateljstva, trebalo bi dopustiti i izvjesne rituale pražnjenja agresivnosti, sa svim njihovim popratnim fizičkim efektima koji su danas poznati i identifikovani:

- hipotalamus luči hormone;
- zjenice se šire;
- disanje se ubrzava;
- pojačano se luči adrenalin;
- usporeno je varenje i izlučivanje;
- krvni pritisak raste (130-220);
- raste visina šećera u krvi;
- mišići se grče, krv brže koagulira.

Dopuštanje agresivnosti izuzetno je značajno za ljude koji vode takve poslove da u svakodnevnim konaktima stavljaju na probu svoje sposobnosti i izdržljivost (prodavači), kao i za osobe izložene prevelikim stresovima, izazvanim delikatnim spornim situacijama (reklamacije, naplate, nepravde, predrasude). Dobro je preispitati svoju interpretaciju agresivnosti i dati prednost (dakle i prihvatiti) direktnom izražavanju ljutnje, a ne indirektnim manifestacijama nasilja. Ukratko, bolja je drskost, vulkanska srdžba, "ribanje2, pogrda, dreka, šaka o sto... nego niski udarci, odgovaranja, sumnje, osude za samu namjeru, podvale...

Već smo vidjeli: mogućnosti da se izraze neprijateljska osjećanja može favorizirati bliskost, a time i komunikaciju. To pretpostavlja jedan zahtjev; ne eskalirati i moći upravljati trenutnom situacijom partnera/protivnika.

Ostaje potreba za jasnim razlikovanjem izljeva srdžbe od krutog i postojanog, pa prema tome i neprekidnog, agresivnog ponašanja. Možemo dopustiti, pa čak dati i prednost trenutačnim izljevima bijesa kad znamo da vječitu ljubaznost prati izvjesna fobija prema inovaciji, odlučnosti i riziku.

Prema tome, to može biti i znak zrelosti ako dozvoljavamo eksploziju bijesa, ali bez osude i bez podržavanja (replikom, obavezanim uzvraćanjem, čak i vlastitim vikanjem). Ono što je najvažnije, to je kako se izvući. Nije nezrelost pasti u srdžbu, nego loše je završiti. Oni koji su navikli na burne sjednice i zategnute pregovore shvatiće o čemu se radi.

Na seminarima o samopotvrđivanju uči se kako izraziti i kanalisati agresivnost, iznoseći na vidjelo ono što se želi dati na znanje. Jedna od klasičnih tehnika sastoji se u tome da se nauči:

- iznijeti objektivno zamjerku;
- tražiti šta se može dobiti;
- reći ono što se osjeća;
- istaći zajedničku korist.

Suočeni sa nezadovoljnim klijentom ili "nervoznim" šefom, možemo u razgovoru koristiti dva momenta:

1. Sasvim vas razumijem što ste nezadovoljni jer...
2. Evo šta vam predlažem...

Samoiskazivanje se na jasan i zdrav način sukobljava sa problemom agresivnosti. Ono je škola realizma, lojalnosti, zainteresiranosti, a i dobar trening u traženju odgovornosti, preciznosti, otvorenosti za promjene.

Naša sposobnost za efikasno ovlađivanje situacijama u kojima se javlja agresivnost najbolje se može mjeriti kad smo suočeni sa najžešćim kritikama.

Kao primjer, evo nekoliko surovih napada i realističnih odgovora na njih:

"Čekam vas već četvrt sata, vi vječito kasnite!

- Potpuno razumijem da vas je moje zakašnjenje moglo iznervirati; ni meni nije bilo lako da obuzdam nestrpljenje u saobraćajnim gužvama; nastojću da vam brzo iznesem rezultate moje inspekcije po lionskim biroima, a zatim i moja predviđanja u tri precizne tačke. Slažete li se sa takvom orijentacijom?"

"Ta ti kravata uopće ne ide sa sakoom!

- Jasno mi je da ti ne voliš kombinaciju plavog i zelenog. Ja sam slučajno otkrio takav spoj, a onda mi se dopalo; koja se tebi boja više sviđa?"

"Vi ste studirali na visokoj trgovačkoj školi, ali složićete se sa mnom da u Francuskoj to ne vrijedi bogzna šta!

- Prihvatam mišljenje da se studije na visokoj trgovačkoj školi u Francuskoj smatraju manje vrijednim nego na američkim univerzitetima; pa ipak, ja sam mnogo naučio u dva područja: u području marketinga, uz jednog od najboljih profesora današnjice, i u toku jednog staža, na kraju studija, to jest diplomskog staža, u Njemačkoj. Na kom planu smatrate da su studije na visokoj trgovačkoj školi nedovoljne?"

"Dosta mi je više tvojih gluposti; uvijek uradiš stvari napola i nikad ništa ne ostvariš do kraja!"

- Razumijem što te hvata bijes; ja uviđam i sam da sam nagomilao mnogo grešaka, a izgubio sam iz vida da moram biti do kraja budan. Možeš li mi pomoći da redefinišem prioritete?"

Dakle, kao što igrač tenisa radi na povezivanju poteza, na svom direktnu, na bekhendu ili izlasku na mrežu, tako i svako od nas može naučiti i usvojiti reflekse koji brane i čuvaju dobre odnose.

Metoda:

1. Odobriti da bi se smanjila napetost (ja shvatam da je moguće...)
2. Izložiti šta se desilo.
3. Izraziti svoje osjećanje.
4. Pozvati se na slobodno uvjerenje "tužitelja".

Cilj: opet unijeti jedan konstruktivan obrt u komunikaciju, bez popuštanje, ali i bez revolta (protunapad, revanš, zakon odmazde). Stvar je takođe i u tome da se izbjegne česta tendencija ka opravdavanju.

Posljednji primjer: jedna studentkinja, žrtva mladog konsultanta, člana komisije za prijem na radno mjesto, koji je imao izražen loš ukus, morala se suočiti sa slijedećim pitanjem - zamkom: "Gospođice, koliko ste imali muškaraca u svom životu?" Humor (kao potisnuta agresivnost) ili šamar (nesuzdržana agresivnost) mogli bi poslužiti kao šok - terapija, ali bi zainteresirana bila na gubitku. Bolji je bio istovremeno direktan, odlučan i distanciran odgovor (u kojem se humor ne isključuje, ali filigranski):

"Razumijem smisao vašeg pitanja. Ja, u stvari, znam koliko sam u svom životu imala muškaraca. Lično smatram da je taj kriterij vrlo daleko od onog što smatram značajnim u svom profesionalnom životu. Da li biste mi mogli reći u kom smislu to ima veze sa profilom radnog mjesta o kojem je riječ?"

Ovaj primjer pokazuje slijedeće: smjeti iskazati se u teškim trenucima otvara treći put, sasvim lišen znakova koji upućuju na reakcije pokoravanja ili buntovnosti. Ako ostanemo umjereni, realistički, koncentrisani na proces i predmet komunikacije, potvrđujemo vlastiti integritet i prisiljavamo drugog da kaže kakve namjere ima, a napade osuđujemo.

Ako prepoznamo providnost u namjerama, uklanjamo mnoge rizike agresivnosti umanjujući posljedice eskalacije (koja bi se mogla ogledati u tome što bismo vikali jače nego drugi ili "eksplozirali", što bi sigurno moglo još više razdražiti sagovornike mučene perverznom namjerama). Iskazati pun integritet u teškim trenucima najbolja je alternativa agresivnosti.

IMPROVIZIRATI SMIŠLJENO

Govoriti bez pripreme, kakva neprilika! Poznato je da improvizacija spada u situacije kojih se mnogi ljudi ponajviše plaše. Više naviknuti na recitiranje i napamet naučene lekcije iz đaćkih vremena, mnogi odrasli ljudi zapravo nikad nisu ni bili suočeni sa teškom mukom improvizacije. Uzeti riječ bez prethodne pripreme za njih je isto što i skok u prazno.

Za najodvažnije, smisao za brz i duhovit odgovor predstavlja pojas za spašavanje dobru i u zlu. Jer, u takvim uslovima, polijećemo, a da ne znamo gdje ćemo aterirati.

- Dobro je znano šta se stavlja na kocku u improviziranom govoru:
- nedostatak strogosti;
 - mogućnost da se odamo govoranciji;

- udaljavanje od teme, digresije;
- tendencija da zapadnemo u ironiju, u kalambure, u nespretne igre riječi,
- oklijevanja, nedovršene rečenice;
- naglo prekidanje misli ili potpuno odsustvo ideja...

Najveći je strah od blokiranosti. "Kad mi postavljaju pitanja bez najave, ostanem bez glasa!" Drugi, pak govore, ali su izluđeni i ne znaju se zaustaviti. Neki (drugi), opet, asocijacijama gomilaju ideje i zaboravljaju kome govore, kao da ih je zahvatio i ponio njihov lični vrtlog.

Onda, *možemo li se pripremiti za improvizaciju?* Da, ukoliko vas životne situacije prisiljavaju da se s vremena na vrijeme suočite sa neuspjehom u toj teškoj mucu i ako prihvatite ideju da se morate vježbati u sticanju refleksa za improviziranje.

Prvi cilj: zaboraviti približnosti i skretanje misli presječene krčanjem u crijevima.

"Ne mislite li da su promjene radnog mjesta u Francuskoj nedovoljne?"

- Da, potpuno, hm... ljudi nerado mrdaju... Hoću reći... promjena radnog mjesta, o tome se govori, hm... Promjena radnog mjesta... očito je da je to ... hm.... Rijetkost, da su nedovoljne. Tako je, trebalo bi nešto učiniti, ali šta? Svi kažu da je ovo sada nedovoljno..."

Nepripremljen sagovornik tapka tamo gdje drugi neki postaje agresivan ili se nađe bez razloga uvrijeđenim: "Uvijek isti ljudi govore tako, a čekaju da se drugi mrdnu, tek da bi se mrdnuli... A kod njih mrda još samo njihov auto... a brzina ubija. Što se mene tiče, nema problema. U pogledu mobilnosti, ja sam svoje učinio!"

U tom ritmu, improvizacija se svodi na slijedeće:

- u prvom slučaju, na slabljenje dijaloga, na siromaštvo, zastoje
- u drugom slučaju, na tenziju, čak i antagonizam, polemiku, svađu.

U oba slučaja, komunikacija trpi. Isto je tako i za stolom u porodici, sa susjedima; na sjednici, kad je loše pripremljena ili kad prevladaju digresije; u razgovoru, kad pitanje ili razmišljanje jednog izbace iz kolosijeka drugog; na ispitu pred komisijom, kad iznenada padne neka primjedba; na koktelu, kad sa čašom u ruci čovjek ne zna šta da kaže nakon ceremonije pozdravljanja.

Tim trenucima je teško ovladati. Može se izaći na kraj ako se uključi nekoliko refleksa koji su jednostavni, a veoma korisni, jer će dati osnovu za razvijanje misli. Radi se o tome da treba pripremiti intervencije koje uvode verbalnu gipkost i razmišljanje, a opuštaju i istovremeno mobiliziraju improvizatora.

Dobar plan improvizacije sadrži četiri etape:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Zahvaliti, pa fokusirati primjedbu ili pitanje prema trenutačnoj situaciji. 2. Ponoviti pitanje onako kako je i bilo formulisano ili transformisati primjedbu u pitanje ako se radi o određenoj tački gledišta ili nekom mišljenju. |
|---|

3. Rasvijetliti pitanje ili razmišljanje dajući mogući prvi odgovor na njega, i to na bezličan način (ne uplićući sebe), ili pak dati dva ili tri odgovora, precizirati ih i klasirati.
4. Iskazati svoje vlastito osjećanje (da bi se pojačalo, dalo za pravo, minimiziralo, dovelo u pitanje ili u sumnju ono što je upravo kazano).

Ova metoda, vrlo efikasna ako je fino razrađena, omogućava da se izvučemo, da dokažemo ono što govorimo, da jednostavno izbrišemo efekte bojazni i improvizacije (kratko rečeno).

Primjer: "U Francuskoj ima zaista previše kućnih ljubimaca, tj. životinja u stambenim objektima!"

"Hvala što mi dajete priliku da u okviru ove rasprave govorim o jednom društvenom problemu koji postaje sve primjetniji: to je porast broja kućnih ljubimaca u Francuskoj.

.....
Šta objašnjava uzroke činjenice da u Francuskoj ima sve više domova u kojima se drže životinje?

.....
Ja vidim dva razloga za to:

- prvi je u tome što usamljeni ljudi, ili stariji, ili oni koji žive u zasebnim kućama, sve više i više pribjegavaju životinjama u kojima vide bilo zaštitu, bilo društvo;

- drugi je u vezi sa neprijatnim utiskom koji se na javnim mjestima stiče, a taj je da pretjerano nemarni vlasnici pasa i mačaka nedovoljno brinu o tim životinjama.

.....
Što se mene tiče, smatram da je neophodna jedna stvarna edukacija ljudi u tom domenu. Nema suviše kućnih životinja, nego ima suviše ljudi koji se premalo brinu o svojim životinjama, a time pokazuju i nedovoljno poštovanja za slobodu i blagostanje svoje okoline...

.....
Jasno je da četiri refleksa idu ovim redoslijedom:

- zahvaliti/ponoviti iskaz, a po mogućnosti ga i precizirati;
- postaviti pitanje sam sebi (šta?);
- osvijetliti pitanje dajući jedno ili više objašnjenja;
- angažovati se (ja vidim...) iznoseći vlastito stanovište (lično smatram da...).

Prva etapa, to jest "zahvaljivanje", ne treba da bude preopterećena. Neki političari znaju u tom smislu pretjerivati, pa to postane smiješno ili im posluži kao odskočna daska da bi govorili o nečem drugom (ili ni o čemu).

Primjer:

"Zahvaljujemo vam što ste mi postavili to suštinsko pitanje, o kojem bi se večeras moralo raspravljati, koje sam, kao i svi Francuzi, očekivao, a o kojem smo dužni razmišljati. Ali istovremeno moramo biti i oprezni, jer u ovom času mi ne raspoložemo svim potrebnim elementima da bismo mogli na njega odgovoriti. Vjerovatno se niko zbog toga neće ljutiti ako se usudim priznati i ustvrditi da bi samo jedna prava analiza, koja bi okupila sve zainteresirane osobe, mogla omogućiti da se usaglasimo u pogledu smisla koji bi trebalo dati..."

Uf! Vidi se kakva je to zbrka i zaobilaženje odgovora kad se pretjera u prvoj etapi: «zahvaliti, ponoviti». Inače, nekoliko sekundi koje se dobiju uvođenjem u igru jedne trezvene rečenice, koja uz to ima za cilj i da izvještaj učini pozitivnim (simpatija, međusobno razumijevanje, učtivost), mogu omogućiti mozgu da smisli jedan ili više odgovora.

Vladanje teškim situacijama ne može biti stvar aproksimacija. Efikasna riječ mora biti zrela da bi mogla zadovoljiti. To je stvar iskustva, uporišnih tačaka, metoda, a kao što smo vidjeli, to je i pitanje suglasja sa samim sobom. Zato je dobro i samog sebe podvrći izvjesnoj radioskopiji, jer nema nikakvog *umijeća komuniciranja* bez rada na pročišćavanju vlastitih kočnica koje svi u sebi nosimo. Ne postoji nikad savršenstvo, ali dobo je jasno vidjeti i eventualne štete od onog što Paul Watzlawick, u svom priručniku *Comment réussir à échouer* (Kako uspjeti propasti), naziva *ultrasolucijama*. Ultrasolucije mogu pojačati našu psihičku gluhoću i sljepoću u pogledu barijera koje su u nama.

Ima nešto što katkad liči na stari liječnički vic: «Operacija uspjela, pacijent umro», a to nam se dešava kad mislimo da smo se dobro pripremili za komunikaciju. Na skali ponašanja koja vode ka neuspjehu riječi, razmislićemo o onima čija je neefikasnost najopasnija:

- *Pokušaji da se sve više štitimo, težnja ka maksimumu sigurnosti! Rezultat: osjećamo potrebu za još većom zaštitom. Tjeskoba neizbježna.*
- *Dva puta više ne znači obavezno i dva puta bolje. To znaju oni što na poraz reaguju tako što čine dva puta više!*
- *Ako je nešto loše, suprotnost je nešto dobro! Logično... ali opasno! Primjer: na prošloj sjednici, nisam iskoristio priliku, ostao sam rezervisan, sad ću se «uključiti».*
- *Svaka tvrdnja mora biti ili istinita ili neistinita i ne postoji treća mogućnost. To je jedno vjerovanje koje objašnjava mnoge otpore promjenama.*
- *Vjerovati da se u životu može samo gubiti ili dobivati. To je simplicitička alternativa koja, sasvim nepotrebno, pojedinca stavlja na muku.*

Komunikacija nije jednostavna, a naša ponašanja su još čudnija. Postoji tu neko misteriozno naličje. Mi sami sebi nanosimo zlo i to na hiljadu načina. Na primjer:

- oglušujući se o ono što nam govore razum i iskustvo;
- vraćajući se u govoru neprekidno na naše jučerašnje poraze;
- traganjem u pravcu koji nikud ne vodi (tvrdoglavo govoriti grupi o nekom za nju stranom iskustvu i u tome gubiti ogromno vrijeme);
- insistirati čineći uvijek istu stvar, samo sve više (cifre, pa opet cifre!);
- ubjeđivati sebe da smo nezaštićena žrtva i da neko samo čeka priliku pa da nas napadne;
- nuditi dvije mogućnosti i prigovarati što se jedna ne odabere kad je izbor već učinjen;
- pobrinuti se da nikad ne stignemo na ono na što smo imali namjeru stići kad smo počeli govoriti;

- reći da više nemamo želje da se nečim pozabavimo, ako smo već na početku čvrsto obećali da ćemo se time pozabaviti.

POGLAVLJE 4

TAJNE UTJECAJA

**«Ako je za samoljublje ugodnije uvjeriti,
za interes je sigurnije ubijediti.»**

VOJVODA OD LEVISA

«Nemoguće je ne komunicirati», ističe Paul Watzlawick. Da li je to isto što i reći da je uticaj posvuda, da ubjeđivački govor ne mimoilazi nikoga? Samo se po sebi razumije da govoriti znači, hotimično ili ne, djelovati na drugoga. Da bi se modifikovalo mišljenje, potvrdilo, pojačalo uvjerenje, tražio pristanak, ili pak da bi se smanjio otpor u vezi sa nekom sugestijom, nekim projektom promjene. Ukratko, govorenje nije neutralno, čak ni onda kad se jednostavno radi o informisanju, o napominjanju, o davanju kakvog savjeta.

I ne slutimo kakva je razlika između onoga što stvarno vrši uticaj i onog za što mislimo da to čini. Pa ako zaista i postoji umijeće uvjeravanja i ubjeđivanja kod ljudi koji imaju dara za komuniciranje, iskušanje je ipak uvijek veliko i ne bez rizika. Utoliko bolje ili – utoliko gore, svejedno je: ubjeđivanje nije u domenu neke egzaktne nauke. U tom smislu, ispravno rasuđivati upućuje prije na sposobnost uvjeravanja nego na umijeće nagovaranja. Ali uticaj se ne svodi samo na stvar logike i argumentiranja.

Govoriti, to znači uvoditi u igru fenomene koji nas često prevazilaze; to istovremeno znači i pozivati se na neke aspekte vlastite ličnosti (uostalom, ne uvijek na one najbolje!). zato se treba osmjeliti pa se pozabaviti *naličjem komunikacije*, kao mjestom osnovnih mehanizama *utjecaja*, ne zaboravljajući ni obilježja govora – *zavođenja*. Da bismo u većoj mjeri profitirali, moraćemo razumjeti kakav kapital ima *imidž* (lična slika). Zaključićemo da sve vodi ka *stilu samog komunikatora*, što je poznato političarima, kao i svima onima koji imaju nešto reći, a ostalo im je da u svoje komuniciranje unesu dara.

NALIČJA KOMUNIKACIJE

Umjetnost lijepog kazivanja nije dovoljna. Upozorenje Ericha Fromma nije beskorisno: planetarno društvo daleko je od toga da je «zdravo». Ljudi naviknuti na život preduzeća dobro to znaju: niski udarci i manipulacije nisu rijetkost, a notorno je poznata činjenica da niko nikog ne štedi. Zato naivni

govornik mora naučiti da bude oprezan. Nismo rekli nepovjerljiv, i to iz razloga: stalno držati gard i pokazivati strah stvara dodatne teškoće u komuniciranju.

Ispravan kurs je kurs *lucidnosti*. Ona počinje upoznavanjem ponašanja i procesa koji djeluju prilikom komunikacije, na koje se i ne obraća pažnja. Ostaje da se digne veo sa nekoliko tajni komunikacije, kako ne bi bilo «iznenađenja» i lutanja.

Neki priručnici koji obrađuju govornu djelatnost pred publikom naprosto zbunjuju svojom stidljivošću. Kao da se radi o pitanju lakoće, dobro odmjerenog glasa, ispravne dikcije, ili eventualno solidnog rasuđivanja i dobro razrađenog plana. Komuniciranje nije imuno na efekte društvenog uticaja. Za stolom se ne nalaze samo časne namjere. Težina uloga, takmičarski duh, draž dobitka i naknade podstiču, kao što smo vidjeli, na agresivnost, ali isto tako i na pribjegavanje svim oblicima lukavstva, vještine «udaraca², blefiranja, zastrašivanja ili provokacije. Teren je katkad klizav. Kad čovjek govori, nema uvijek samo prijatelja oko sebe. Sredstva koja se ponekad upotrebljavaju zaslužuju izvjesnu moralnu reviziju u pogledu prava i zadataka svakog pojedinca. Umijeće komuniciranja ma smisla samo ako se uvažava i poštuje tuđi integritet. Pa ipak, svako mora naučiti da bude jači, jer igra postaje sve «oštrija», a komuniciranje nije ekspedicija bez incidenata na putu!

MACHIAVELIJU OPET U POHODE

Malo drskosti! Efikasnost nije uvijek na strani hladnog i uglađenog konformizma. Govor o uspjehu i dobra komunikacija nisu ništa sredili. Izuzetna vrijednost, kvalitet i performanse ne skrivaju dovoljno proturječnosti među pojedincima i organizacijama.

Da bi se ostvario uspjeh, nije dovoljno primijeniti katkad sumarne recepte o načinima postizanja uspjeha. Putevi uspjeha posuti su zamkama, klopnama, iznenađenjima, a naivčine ili «dobri đaci» izlažu se opasnosti da ostanu usidreni u svojim lukama. Da bi se uspjelo, potrebno je imati debelu kožu i dobre reflekse, pa otkriti naličje komunikacije, to jest sve mehanizme uticaja koji djeluju, a da toga i nismo svjesni.

Ima efekata koji naprosto «rasturaju», ponašanja, postupci, stavovi. Sve komunicira, a da i nismo uvijek u stanju reći šta se tačno dogodilo. Jedna anketa časopisa VSD potvrdila je simptom: političari zauzimaju najviše mjesto na top-listi lažljivaca, a odmah iza njih su trgovački predstavnici, a zatim ekonomski propagandisti...; to pokazuje da laž, o kojoj se nikad ne govori (u toku usavršavanja, u preduzeću... kao ni u knjigama), zacijelo predstavlja jedno od naličja komunikacije, isto kao i cinizam, makijavelizam i razni oblici uticaja čiji efekti zagonetno djeluju, čime ćemo se ukratko pozabaviti. Prema Makijaveliju, treba istovremeno biti i *lisica* i *lav* pa uspjeti i postati dobar vladar, to jest čovjek od uticaja. Promatrajući ograničeni svijet kancelarija i firentinske diplomatije, on je znao otkriti suptilne mehanizme vlasti. Čitava jedna koncepcija komunikacije i života pruža savjete vladarima. Cilj je važniji od svega: sredstva nisu važna za nekoga ko želi imati uticaja. Umjetnost upotrebe snage i lukavstva služi onima koji žele društveni uspon, pa i po cijenu loše reputacije (a katkad i opasnosti ozbiljnog pada). U rang stavova koji se nazivaju makijavelističkim, treba svrstati ono što je autor *Vladara* smatrao savršenom osmozom lisice i lava:

- bolje je biti škrt nego važiti kao velikodušan;
- bolje je biti okrutan kad je to potrebno nego nepotrebno milosrdan;
- bolje je izazivati strah i poštovanje nego biti voljen, a nedovoljno poštovan;
- bolje je ne održati riječ ukoliko nastane situacija u kojoj bi od toga bilo štete ili ako se promijene uslovi;
- bolje je znati izgledati vjeran, iskren i human, a znati ne biti takav;
- bolje je ne udaljavati se od dobra, ali znati ući i u zlo, ako je to neophodno.

Bilo bi teško ne suglasiti se da je siva eminencija Fiorentinske republike i danas aktualna. Univerzalnost ljudske ranjivosti i kaprica sile garancija su za dugovječnost Makijavelijevih predviđanja.

TEŠKA ŠKOLA REALIZMA

Talent ima hiljadu lica, a umjetnost doziranje omjera onog što nalaže razum i onog što omogućavaju lukavstvo ili zloba stiže se samo vremenom. Ni za jednu diplomu nisu neophodna predavanja iz prepredenosti i podmuklosti. Taktična ponašanja sazrijevaju u svakodnevnoj haremskoj praksi. «Treba se snaći» u poslovnoj džungli. Kao što Robert Ringer surovo primjećuje (*Réussir par l'intimidaion*, éd. Albin Michel): «Ako dobijete ono što zaslužujete, to nije zato što dobro radite!» S druge strane, korisno je respektovati čistu i grubu stvarnost. Ko želi spretno komunicirati, ne može zaobići neke vrijednosti:

- gvožđe se kuje dok je vruće;
- mora se imati u vidu da se situacije neprekidno mijenjaju;
- bolje je nikad ne oklijevati sa odgovorom, nego treba uzvratiti istom mjerom;
- ako gubimo, onda to znači da u nečemu griješimo;
- ozbiljni ljudi idu pravo prema cilju;
- bolje je boriti se samo za jednu dobru stvar nego se boriti na više frontova;
- opasno je ostati skroman i rezervisan uz opravdanje da se na taj način postaje simpatičniji;
- nije važno šta vi govorite ili način na koji govorite, nego je važan odnos snaga u kojem se nalazite u trenutku kad govorite;
- dobro je zaštititi se od sagovornika koji se neprekidno pozivaju na legitimnost, na pravičnost ili čast;
- što neko više nastoji da vas u vezi s nečim razuvjeri, to više imate razloga misliti da toj osobi nedostaje povjerenje u samu sebe;
- pokazivanje nestrpljenja u trenutku govorne intervencije često je izvor nevolja;
- štitimo se tako što predvidimo i najgoru mogućnost kako ne bi bilo iznenađenja;
- kad osjetimo da stvari dobro idu, treba ih odmah uzeti u svoje ruke;
- svako je sklon poželjeti ono što ne može imati a zapustiti stvari koje su mu na dohvat ruke;
- čovjek treba najprije da uradi ono što je u njegovom vlastitom interesu, a nakon toga da razmišlja u skladu sa kriterijima sagovornika;
- najbolji blef jeste ne blefirati;
- pametno je čuvati se ljudi koji se prave kao da im je neugodno, jer oni umanjuju budnost svojih partnera.

Oprezna igra u svakodnevnoj komunikaciji potvrđuje riječi Paula Valérya; najbolja suglasnost postiže se na razini «zadnjih misli».

Je li dobar komunikator ujedno i kalkulator? I da i ne istovremeno. Da u tom smislu što mu minimum taktičke svijesti nameće pripremanje, predviđanje i uzimanje u obzir stvarnih činjenica, konteksta i uloga; ne u onoj mjeri u kojoj se mora priznati vrijednost kvaliteta odnosa (odnos poštovanja/povjerenja), a ne samo rezultatu. Ako se komunikacija odvija na uštrb drugoga, onda više nije u pitanju talent, nego rat. Krajnje je vrijeme napomenuti da riječ *komunicirati* mnogo drži do značenja «biti srodan sa». Zato je uvijek sumnjivo otvoreno pokazivanje svoje vještine. Umijeće komuniciranja, dakle, u biti je *dvosmisleno*. Inteligencija onog ko govori u ovom kontekstu se koristi talentom korištenja slabosti auditorija ili sagovornika. U tom smislu – a isto će tako biti i sa zavođenjem – može se reći da je «izmanipulisani» uvijek aktivan učesnik u svojoj vlastitoj konverziji. Taktičari imaju tu sposobnost da, bez našeg znanja, komuniciraju sa ranjivim elementima naše ličnosti.

Naličja komunikacije zacijelo su zaslužila svoje ime: ona nas dovode pod uticaj, a bude želju, strast ili mržnju.

KOČIJAŠKO UMIJEĆE

Nikog neće iznenaditi činjenica da je, zahvaljujući umjetnosti privlačenja, očaravanja ili korištenja prilike (*kairos* na grčkom), još u antičko doba nastao jedan skup poznatih trikova, vještina (kardé). Neka vrsta *kočijaške umjetnosti*, u izvjesnom smislu, za sve one koji neprekidno vrebaju zgodu, znaju iskoristiti priliku, predvidjeti nastavak događaja i pripremiti susret.

Ako je u antičko doba boginja Metida (Odisejevo lukavstvo) simbolizirala praktičnu efikasnost i, istovremeno, sve oblike proračunate komunikacije, za savremeno doba bi se moglo reći da je snalažljivost modernih uticajnih ljudi sličnija principima borilačkih vještina, koje su ponovo u modi na Zapadu, a naročito džiu-džice, uvezene iz Japana. Riječ je o tome da treba biti toliko vješt i postati majstor u navođenju sagovornika da sam sarađuje u mijenjanju sopstvenog mišljenja. To se dešava svakodnevno u menadžmentu, u prodaji, u obrazovanju, za porodičnim stolom, kao i za zelenim stolom među diplomatima.

Ta kočijaška umjetnost služi se izvjesnim efektima koji pod određenim uslovima mogu biti efikasni. U najčešće upotrebljavane mogu se svrstati:

- *efekat kontrasta*: dovoljno je prezentirati neko neugodno rješenje i ono će postati neka vrsta klina probojca da bi se proguralo neko drugo, koje bi bilo slabije ocijenjeno kad bi se prezentiralo samo ono;

- *efekat dam-daš*: lakše ćemo dobiti nešto od nekoga ako smo mu prethodno nešto dali ili mu jednostavno učinili uslugu;

- *efekat angažmana*: neko je najbolji izvršilac određene odluke ako je javno iznio svoj stav (na sjednici, skupu...);

- *efekat kritika* – pohvala: iznošenje kritike na samom početku obezbjeđuje efikasnost pozitivnom sudu ili komplimentu, ili pak konstruktivnoj sugestiji datoj u zaključku;

- *efekat glasnika*: donosilac loše vijesti trpi njene posljedice iako nizašta nije kriv, dok donosilac dobre vijesti uveliko profitira.

Nećemo zaboraviti ni na resurs *simpatije* kao sredstvo za ostvarivanje uticaja. Kopajući po naličjima komunikacije, primijećeno je da ljudi pridaju utoliko više važnosti onome što neko kaže ukoliko je taj neko predusretljiv. Zbog toga, kad komunikacija postane ljubazna, ubjeđivač može provjeriti u kojoj mjeri prijateljstvo (ili bar privid prijateljstva) postane snažan saveznik. Simpatija, u stvari «efekat tupperware» (prema imenu firme koja je svoj princip prodaje zasnovala na prijateljskim sastajanjima), igra na više nivoa.

- *Efekat sličnosti*: više volimo i radije pristajemo uz ono što nam je slično,
- *Efekat komplimenta*: «Nauči da svaki laskavac...»
- *Efekat šarma*: vrlo brzo pripisujemo kvalitete onome čija je fizička pojava harmonična i privlačna
- *Efekat savezništva*: lakše pristajemo uz ono što neko kaže ako osjećamo da se taj neko stavlja na našu stranu i da nas brani.
- *Efekat pokretanja*; utoliko ćemo lakše nešto učiniti ukoliko i naši prijatelji to isto čine.

RANDEVU SA CINIZMOM?

Najzad, u dubini osjećanja koja pokreću komunikaciju nailazimo na cinizam, pokretač star koliko i svijet u odnosima sile. Pokazivanje cinizma ima snagu da razoruža i najčestitije. U poređenju sa cinikom, neko ko je jednostavno odvažan i hrabar smatraće se strašljivkom...

Antisten i njegovi učenici, Diogen i Menipe, začetnici su škole cinizma. Ti su filozofi propovijedali prezir prema društvenim konvencijama u namjeri da vod život u skladu sa prirodom. Ne bismo poželjeli nekom direktoru ili šefu da u svojoj ekipi ima Diogenovog suparnika. Niti obrnuto!

Jer, kao što kaže engleska poslovice, «Cinizam je jedan sitni dio koji eksplodira u topu i ubija tobdžiju».

Cinik se prepoznaje po samopouzdanju s kojim čini ili govori stvari suprotne očekivanjima i navikama drugih (nazvati svoju ljubavnicu u prisustvu šefa, dok za to vrijeme klijent očajnički čeka u salonu). Cinik zna kolika je cijena svega, ali ne pridaje važnosti ničemu. Jedno obično pismo o potvrđi prijema košta samo 2,20 FF, ali bi umirilo klijenta u iščekivanju i tako imalo neprocjenjivu vrijednost. Ljude kojima se fućka za bilo kakav poslovni moral treba svrstati među cinike.

Ako vam se takav stav čini izazovnim, onda neka cinika koji čuči u vama umire riječi Oscara Wildea: «Cinizam se sastoji u tome da se stvari vide onakve kakve jesu, a ne onakve kakve bi trebale da budu». Bernard Shaw je smatrao da posjeduje «onaj dar opažanja koji po pučki krste cinizmom svi oni koji taj dar ne posjeduju».

Rasprava o cinizmu je otvorena, ali nemojte to pred sobom skrivati, cinizam prati visoki rizik. To je izazov poštovanju drugih i vodi u izolaciju ili u otvorene sukobe.

MALA ALHEMIJA EFEKATA UTICAJA

Makijavelizam, čisti i grubi realizam, hinjena ljubaznost i cinizam ne iscrpljuju temu naličja komunikacije. Ostaju prikriveni procesi koji rade u službi ubjeđivanja; kao Peithô, moćna boginja iz grčke mitologije, ta «odvratna kći zabludjelosti», kako bi rekao Eshil. Iza riječi «svemoćni despot», prema Gorgiasu, profilira se, u sjeni alhemija efekata u ostvarivanju uticaja koje je vrlo teško razaznati.

Dekodiranje procesa koji prate govor vodi u šarolikost efekata čiji je cilj da djeluju na sagovornika ili na grupu. Ako želite djelovati *strateški*, ne podcjenjujte efekte koje smo ovdje nabrojali. Oni su djelatni bez obzira na kvalitet vašeg govora i vaše argumentacije.

- **Efekat Pigmalion** – činjenica da se od drugih stvari ono što se od njih očekuje (eksperiment Rosenthala i Jacobsona, 1968. godine). Na primjer, postizanje da neki prodavači, čiji smo menadžeri, ostvaruju bolje rezultate jednostavno zato što sebi stvaramo pozitivnu sliku o njihovom ponašanju i njihovim komercijalnim performansama u budućnosti (ali i obrnuto, na žalost). Četiri su objašnjenja za tu pojavu; *emocionalna* klima koju stvaramo, posebno *informacije* koje im dajemo (to jest, informišemo ih bolje nego druge), spremni smo da ih kvalitetnije *slušamo* i bolji *feed-back* koji za njih rezervišemo (čestitke i savjeti). Eto jednog od najtrnovitijih naličja komunikacije: sami stvaramo ono čega se plašimo ili ono što priželjkujemo. Efekat Pigmalion može imati odlučujuću ulogu u profesionalnim odnosima ili u obrazovanju.

- **Halo efekat** – predstavlja usvajanje nekog opšteg suda na osnovu jednog posebnog obilježja. Sveprisutan je u komunikaciji uticaja, a treba ga se paziti. On se, na primjer, ogleda u tome da kod neke osobe vidimo samo pozitivne ili samo negativne aspekte njene ličnosti, i ništa drugo (Thorndikeov eksperiment iz 1920. godine)! Lucidnost je tada preplavljena emocijama i neposrednim utiskom. Otud dolazi do «lijepljenja etiketa» ljudima. Teško je komunicirati u takvim uslovima.

- **Efekat pst! Ni riječi o tome!** – odgovara tendenciji da se ne prenose loše vijesti. Rezultat: brzo se skrene s teme razgovora a neravnotežom informacija ne postiže se ništa. Ova tendencija da se «ne kaže ništa što može šokirati» može spriječiti brzo nalaženje preciznih rješenja za probleme. Osim toga, prijeti i velika opasnost od licemjerja... Jer, kad priča počne da kola...

- **Efekat svjedoka:** eksperimentalno je dokazano da u nekom teškom periodu ili u suočenju sa ozbiljnim događajima tendencija da se reaguje postaje sporija u onoj mjeri u kojoj se broj svjedoka u grupi povećava. Rezultat: ako stvari loše idu, ne okupljajte sve radnike u nadi da ćete čuti njihove brze i pozitivne istupe. U tom slučaju, bolje vam je da oformite «krizni štab». Mala zainteresirana grupa bolje će reagovati.

- **Efekat prvenstva i povlačenja:** ovaj dvostruki efekat najvažnije je poznavati. Iskustvo pokazuje da prvi utisak (ono što se kaže prilikom dolaska) i posljednja primjena informacija (ono što se kaže pri odlasku) konkurišu jedno drugom u ostvarivanju najvećeg uticaja na mišljenje sagovornika ili grupe. Dakle, dva su ključa: ono što se kaže na početku i/ili ono što je rečeno na kraju.

- **Efekat blizine:** odnosi zasnovani na privlačnosti (želja, fizička privlačnost, simpatija ili antipatija, «spojivost atoma») pokazuju tendenciju rasta u proporciji sa geografskom blizinom. Približiti se drugima s ciljem veće djelotvornosti komunikacije jedan je od često zaboravljenih pokretača u komuniciranju. Viđati nekog češće i na manjem rastojanju od prvorazrednog je značaja. Popularnost nekog šefa zavisi od njegove dostupnosti, to jest od lakoće s kojom mu se može prići.

Štaviše, efekat familijarnosti (često se viđa) povećava pozitivni uticaj (v.poglavlje «Kapital imidža»).

Ako pokušamo da sačinimo bilans svih «skrivenih» faktora koji djeluju bez našeg znanja, imamo pravo da se zabrinemo: komunicirati uvijek pomalo znači igrati se đavolovog učenika. Komuniciranje je rezultat konstantne interakcije riječi i prelaznih procesa, stranih namjeri i govoru. Ne poznavati ih i ne identifikovati ih predstavlja izvor neuspjeha ili prepreka u komuniciranju. Suviše se posvećujemo poruci u užem smislu, a nedovoljno onome što se zbiva u toku komunikacijske razmjene i što ne izriče svoje ime.

Dobro komuniciranje proizilazi, dakle, iz umijeća otkrivanja. Jednako kad se radi o izlaganju i izlaženju na scenu kao i kad je važno slušati, učestvovati, raditi u timu ili na sastanku. Biti *strateg u komunikaciji* znači ovladati onim što se zbiva iza kulisa. Govorna aktivnost je, mnogo češće nego što se misli, *režija*, i ona nikad nije nezavisna od brojnih parametara koji djeluju u tišini. Laswell je, više nego ikad, aktuelan sa svojim klasičnim načinom postavljanja jednačine komunikatora: ko šta govori, kome, gdje, u kom trenutku, s kojim ciljem, sa kakvim rezultatom?

Raditi na otkrivanju znači iznijeti na vidjelo štetne efekte uticaja, koji ometaju prenošenje ili odašiljanje poruke, ili se dobro čuvati njihove upotrebe kako bi se zaštitila transmisija u komuniciranju, u dijalogu. Sve zavisi od našeg mišljenja o tome kakve odnose želimo uspostaviti i od toga šta želimo postići. Očigledno, igrajući hotimično na kartu «naličja» komunikacije, možemo očekivati da sami sebi stvorimo više neprijatelja nego prijatelja. Kad uticaj djeluje u sjeni, onda je sumnjiv. Kad ide na slabosti drugoga ili grupe, izlaže se opasnosti dobacivanja i nepovjerenja, ako nije u pitanju splet okolnosti. Nije sve ni u tome da se od nekog dobije pristanak; treba se zapitati i kakvu vrijednost taj neko tome pridaje. A to nije samo pitanje etike.

Doista, *efikasnost se dodiruje sa etikom* kad znamo da navođenje drugih na djelovanje, njihova zainteresiranost i kvalitet primjene naših ideja uveliko zavise od prirode sredstava koja smo upotrijebili s ciljem da na njih utičemo.

Pretjerano i sistematsko pribjegavanje prikrivenim pokretačkim mehanizmima komunikacije, s ciljem manipuliranja i ostvarivanja uticaja, karakteristika je anksiozne ličnosti, čak ličnosti koja se nelagodno osjeća i u samom kontekstu svog projekta (v. poglavlje III). U takvom slučaju treba voditi računa o vrlo vjerovatnom riziku nespretnosti, često povezane sa faktorima neznanja ili nedovoljne emocionalne stabilnosti.

OTVORENI UTICAJ

Da bi se shvatio uticaj, treba poći od jedne konstatacije: svi živimo u sistemu u kome svaka osoba, mada ima svoju ulogu treba da igra, živi u *međuzavisnosti* sa drugima u ime zajedničkog interesa, izraženog ciljevima koje treba postići, s tim što cjelinom upravljaju rukovodioci koji garantuju ispravnost funkcionisanja, ali isto tako i razvoja i neophodnih promjena s obzirom na konkurenciju.

Ako se kao primjer uzme preduzeće, lako je izvesti posljedice navedene konstatacije: one se izražavaju u terminima *ciljeva, prisila i preuzimanja rizika ili inicijativa*.

TEŽITI KA KVALITETU PRIDOBILANJA

Rukovodilac je, dakle, čuvar tih triju vitalnih elemenata za život ekipe, grupe i, još šire, preduzeća: postići ciljeve, ugraditi prisile i angažovati se preuzimajući rizike.

Ostaje da se sinhroniziraju te tri komponente sa individuom u užem smislu riječi, to jest sa ličnošću svakog od članova ekipe. Možemo samo sanjati grupu koja je odmah spremna da zapne, da doslovce primjenjuje sve što se od nje traži. Oni koji su s ovim u vezi upućivali na koncenzus japanskog tipa danas znaju da, čak ni u Japanu, pridobivanje ne ide samo po sebi i da se svaki menadžer mora uhvatiti u koštac sa poslovima *ubjeđivanja*.

A tim prije kod nas, u kulturnom miljeu obilježenom individualizmom. Jer tu se upravo javlja problem uticaja: to je spoj snage slobodnog uvjeravanja svakog pojedinca i presije sistema, u kome je glavni tvorac *menadžer*, rukovodilac, direktor.

Uvijek mogući sukob (a katkad i poželjan, ali znamo li njime vladati?) između onog što pojedinac misli da je kadar i želi učiniti i onog što sistem nastoji da mu nametne, u prvi plan izbacuje kvalitet uticaja u menadžmentu. Tu ne treba da se zavaravamo: kad radnik govori o svom pretpostavljenom, šefu prodaje, komercijalnom direktoru ili nekom drugom, on u stvari *govori o uticaju koji ovaj ostvaruje*.

Poslušajmo:

- «Nikad nismo bili podržani kad je direkciji trebalo pokazati da proizvod nije dobro definisan...»

- «Na sastancima nas ošamute, teško je biti kritičan ili se usprotiviti».

- «Kad su brojčani pokazatelji opali, šef je znao da porazgovara s nama i da nas pokrene».

- «Kad se konstatuje pravo stanje stvari, onda izlazimo sa jasnim rješenjima i odlukama».

- «Kad se progovori o ciljevima, uvijek se sve završi na prijetnjama».

- «Ne vrijedi truda nastojanje da se preuzme inicijativa, ako se žalimo, nismo u pravu».

- «Iznijeti sugestije, da, to ide. Sa našim šefom mi pravimo plan djelovanja i utvrđujemo datum za analizu».

I drugi primjeri, iz škole ili porodice, iz administracije ili društvenog života, bili bi isto toliko jasni. U svim navedenim slučajevima, radi se o *kvalitetu pridobijanja*. A menadžeri uzimaju u obzir taj kriterij kvaliteta pridobijanja manje ili više opsjednuti ili usmjereni, kao što jesu, na rezultate koje treba ostvariti. Jedni nam govore: «Ovo ima da se uradi, to se mora uraditi, i baš me briga da li im se to sviđa ili ne». Drugi preciziraju: « U svakom slučaju, izbora nema, isto je za sve.»

U upravo tu nastaje razlika. Za tri koplja prednjače oni koji, da bi postigli neki rezultat, uzimaju u obzir način na koji se ostvaruje uticaj na ljude kojih se tiču očekivani rezultati, to jest oni koji posvećuju pažnju kvalitetu pridobijanja svoje okoline.

ČETIRI USLOVA ZA ZDRAVO OSTVARIVANJE UTICAJA

U vezi sa uticajem, korisno je upamtiti četiri vrste ponašanja koja, s obzirom na cilj «kvalitet pridobijanja» kojem težimo, mogu obezbijediti najzdraviju orijentaciju onome što bismo nazvali kapital – uvjerenje.

1. Biti vjerodostojan

Ako želimo na nekoga izvršiti uticaj, moramo raspolagati činjenicama. Na sastancima, mnogi ljudi imaju svoje mišljenje o svemu. Tu se spekulira, donose sudovi, na brzinu izvode zaključci o bilo čemu («Kampanja sa pabovima kasno je krenula, doći će do stagnacije u prodaji...»)

Traženje dokaza teška je škola za čovjeka od uticaja. Za ubjeđivanje, bilje je prezentirati ozbiljne dosjee, razrađene cifarski, i ono što se govori potkrijepiti činjenicama, prikupljenim na terenu.

Najgora moguća stvar za uticajnog čovjeka: ako dopusti da mu se može kontrirati na terenu činjenica.

2. Biti koherentan

«Ljudi se više upravljaju po nalogu ćudi nego po nalogu razuma», govorio je Pascal. Nije lako povjerovati da nam nastojanje da budemo koherentni u onome što kažemo omogućava ostvarivanje povoljnog uticaja. Pa ipak – srećom ! – mnoga svjedočenja pokazuju da napor uloženi u logiku i zorno prikazivanje pomaže da prođe neki projekat ili odluka koju predlažemo.

Koherentnost je strogost i briga da osvjetlimo način na koji prelazimo s jedne ideje na drugu. Savjetuje se da se jasno označi povezivanje pomoću riječi – *indikatora*: dakle, prema tome, zato, pa onda, najzad, međutim. Prisiliti se na jasnoću, kladiti se na koherentnost, to znači suočiti se s onim što zahtijeva logika sagovornika (v.poglavlje II).

Najgora stvar za čovjeka od uticaja: spotaći se na razmišljanju tipa: «To se baš ne drži pravca, to nije baš čvrsto postavljeno, ne vidi se jasno šta s time želite...»

3. Biti konzistentan

Svaka osoba koja želi ostvarivati uticaj mora obezbijediti kontinuitet onoga što govori. I više od toga, mora davati primjer. Teško je uticati na nekoga ako naše ponašanje odudara od onoga što govorimo.

Ima vrlo malo šansi da ću izvršiti uticaj na svoju sekretaricu ako joj uputim primjedbu kad zakasni na posao, ako pri tome i ja sam ne održim obećanje u pogledu rokova. Biti konzistentan znači smanjivati raskorak između onoga što govorimo i onoga što činimo.

Čovjek od uticaja zadržava svoje mišljenje uprkos suprostavljanju. On sam sebi ne protivrječi mnogo. Kad mijenja mišljenje, onda on to najavi.

4. Biti sinhornizovan sa drugima

Uticajan čovjek je onaj koji donosi dobre odluke, odluke koje ljudi očekuju i u kojima se prepoznaju. Biti suglasan, u smislu «slagati se sa, podudarati se sa» pretpostavlja dobro slušanje, intuiciju, sposobnost da se usvoji logika drugoga i da se valjano predlaže.

Suglasnost podrazumijeva da se ostavi manevarski prostor, kako bi se lakše uzimale u obzir želje, pokretačke sile i mogućnosti sagovornika ili grupe. Ona, dakle, pretpostavlja *reciprocitet*: mi ćemo do nečeg doći ako nastojimo da nam se interesi usmjere na istu tačku. U ovome je lako prepoznati osnove pristupa dobitnik – dobitnik, preuzetog sa seminara u vezi sa participativnim menadžmentom.

Uticajan je onaj čovjek koji zna dozirati svoja izlaganja; vjerodostojnost, koherentnost, konzistencija i suglasnost predstavljaju dovoljne uslove za obezbjeđenje dobrog kvaliteta pridobijanja.

TRETMAN VISOKOG RIZIKA

Postoje, naravno, i drugi načini da se vrši otvoreni uticaj. Njima se nastoji djelovati na ranjiva mjesta i oni spadaju u domen *tretmana visokog rizika*. Ti *sinuli* izazivaju odgovore vrlo slabog kvaliteta pridobijanja, pa čak i nikakvog.

Ostvarivati uticaj na takav način znači djelovati uz nedostatak vjerodostojnosti i konzistencije, koherentnosti i suglasja. Ukratko, to je uticaj u stilu «spašavaj se ko može!»

- *sumnju* : destabilizirati postavljajući pitanja – zamke ili okrivljujući;
- *zastašivanje*: dati težinu nekog prijetećoj ili uznemirujućoj hipotezi, kako bi se dobio iznuđeni pristanak (ako ne prihvatite da... onda ćemo...);
- *prelazak na silu*: vršiti pritisak koristeći se odnosom snaga (status, pravni akt, vlast), kako bi se dobio pristanak bez diskusije. Ovakva greška u rasuđivanju često je povezana sa mnogo insistiranja i sa ustrajnošću. Treba se ponavljati kao pokvarena gramofonska ploča.

Izazivati sumnju, vršiti pritisak oslanjajući se na principe... Onome ko želi da ostvari uticaj nije lako s porukom koju hoće proturiti. To je ujedno i čest simptom nedovoljno savladane uznemirenosti. Ne može čovjek lako vršiti uticaj ako sam sa sobom nije načisto ili kad je situacija dramatična.

24. decembra 1982. godine, u jeku poljskih teškoća. General Jaruzelski obratio se svojim sunarodnicima upuštajući se u pravu stilsku vježbu tretmana visokog rizika. Njegov govor nije imao mnogo veze ni sa klasičnim lekcijama retorike, niti sa savremenim teorijama komunikacije:

- on se narodu obraća kao šef Vojnog komiteta nacionalnog spasa, a ne kao prvi sekretar Poljske komunističke partije;
- izbjegava da pomene postojanje Poljske KP;
- on se obraća isključivo svojim pristalicama da bi sasjekao sve protivnike i štrajkače Solidarnosti;
- Zapadu (poljskim povjericima) zamjera što su od Poljaka tražili «da se vrate na posao» u govoru se i kao čudi, što oni protestuju protiv njegovih metoda u vezi sa štrajkačima;
- on Poljacima prijeti: «Ako želite da opet ugledate svoje zatvorene drugove, budite mirni».

Pritisci svih vrsta, ucjene i zastrašivanja prožimaju politički govor ili naprosto govor uticaja. Ko nije uzeo riječ da bi rekao: «Ako ne budeš imao dobre ocjene, nećeš dobiti bicikl». Djelovanje na drugog jest čin koji obavezuje na odgovornost. A direktna akcija, otvorena, akcija uz primjenu sile, ostaje kao alternativa jednako opasna kao i najpodmuklija sredstva «naličja komunikacije».

To se uglavnom očituje u izlaganjima s većom dozom neumjesnosti. Na sastancima se, vrlo brzo poduzmu mjere prema onima koji istupaju sa izvjesnim verbalnim nasiljem. I sami slabi, oni unose slabost, ali to traje samo neko vrijeme. «Siledžija» se troši i zamara zamarajući druge. Ton dosta govori o putevima izvještačenog uvjeravanja.

Mada to nije pravilo, može se ipak reći da:

- sljedbenici naličja komunikacije u informacijama su skroz u nijansama, često su izvještačeni i lažno neusiljeni...;
- «postavljači uslova» govore glasno i previše u prijetećem ili u prijekorno/zapovjednom tonu;
- ljudi od uticaja dobro odmjeravaju svoj glas, govore tiše i njihove intonacije promjene dolaze u pravi čas, govor im je sporiji, oni u sebi nose i kao da doživljavaju sve ono što kažu.

GOVOR – OČARANJE

Jedan od uslova *sine qua non* bilo kakve komunikacije jeste privlačenje *pažnje*: to je opčinjavanje. Ne znači to samo biti zanimljiv, prijatan, privlačan. Inače bi se zavođenje svelo na *vještinu prikazivanja*, na ono u što bi ekonomske propaganda i marketing kozmetičkih sredstava katkad htjeli da nas uvjere. Ali, ni najbolja kolonjska voda nije izazvala «lom» u auditoriju! Svaki istinski vješt učesnik u komunikaciji zna da nešto u njemu može biti privlačno. Vrijeme je da se prevaziđe uopštena koncepcija zavođenja kao jednostavne igre vanjštine.

Uhvatiti govor – očaranje nije lako, mada je zavođenje uvijek izazivalo uzbuđenje, jer mašta nikog ne ostavlja ravnodušnim: ni filozofe, ni psihologe, ni pisce... Kao što lijepo kaže Amiel: «čovječanstvu je stalo do njegovog sna,

do njegove nade, a ne do stvarnosti». Zavođenje nad udaljava od hladnog i proračunatog taktičara koji se služi «naličjima komunikacije». Ono je mnogo eteričnije i javlja se u naletima, iznenađenjima, kao munja ili grom. Zar sa nekim govornicima nemamo upravo «udar groma»? Pa ipak, očaranje satanski djeluje putem neobuzdane snage, enigme, emocije, bezuslovne želje.

POBUNITI SE I IZHENADITI DA BISMO OČARALI

Kršenjem nečega možemo šarmirati... ili razbjesniti. To je tragedija očaravanja. Zato pobuna ima takvo i toliko djelovanje. Pierre-Jakez Hélias usuđuje se lansirati ovakvu izjavu na jednom kongresu Opšteg udruženja učiteljica u predškolskim ustanovama i nižim razredima javnih osnovnih škola: «Da sam ja ministar Prosvjete, osnovala bi se škola plandovanja.» Rezultat: 2.500 učesnica kongresa bile su osvojene govorom od četrdeset pet minuta, izgrađenom na riječima pobune. Alice Sapritch opet izbacuje u mikrofon RTL slijedeću smjelu izjavu: «Muškarca čine šik, šok i ček. Spavati sa starcem zaista je užasno, ali sa mladim čovjekom – kakav posao!»

Osmjeliti se i pobuniti se, to je ono čemu je neprekidno pribjegavao Jesse Jackson, crni pastor koji je postao glavna figura u američkoj političkoj igri za vrijeme izborne kampanje 1988. godine. On sam proklamuje: «Ja sam prije onaj koje trese jabuke nego proizvođač džemova», a po školskim dvorištima urla: «Dolje droga, živjela nada!» Od djece koja su uzimala drogu traži da ustanu. Desetak ih to učini, a on ih izaziva: «Ako želite da se toga otarasite, ne budite kukavice, pristupite meni.» Eto, tako je on raskinuo sa moralizatorskim i uopštenim govorima američkih izabranika. Govori Jesse Jacksona osvajaju masu. A on rado napominje da je «čitanje govora nešto poput uznemiravanja ljudi telefonom», i zato on, bez bilježaka, katapultira riječi i pogađa u metu.

Očaravanje nije samo dar tribuna. Jedan stručnjak iz firme IBM pridobio je punu salu slušalaca, ipak neprijateljski nastrojenih, pobunivši se protiv osuda informatike zbog njenih tobožnjih namjera: «Kad neki konstruktor proizvodi automobile, on ne zna da li će oni poslužiti kriminalcima ili bolnici. Isto je i sa informatikom!»

U septembru 1988. godine Jaowues Calvet, predsjednik – generalni direktor firme PSA, saziva novinare na konferenciju za štampu, da bi im saopštio dobre poslovne rezultate svoje firme. Calvetov bijes: on se buni protiv poduzetih mjera u vezi sa normama zaštite od zagađenja za malolitražna vozila. Žestoko se okomio na famozne katalizatore, neku vrstu posebnih «štrcaljki». Ton se podiže i, u jednoj ipak vrlo uglađenoj atmosferi, on otkriva probleme svojih inženjera koji su «skroz pošizili», jer se susreću sa neprihvatljivim novinama. Očaranje sto posto! Šarm igra važnu ulogu za veću harizmu jednog predsjednika – generalnog direktora. On svoj svijet iznenađuje kad jednom novinaru povjerava: «Ja nemam nikakvog uticaja. Ali, kao što se u svijetu politike govori, a Bog mi je svjedok da nisam političar, ja imam povjerenja u mudrost evropskih vođa».

Tri dana kasnije, Edith Cresson, ministar evropskih poslova, učestvuje na jednoj tribini i preuzima sve argumente gospodina Calveta. To je dokaz da očaranje igra značajnu ulogu ako čovjek zna *iznenaditi i pobuniti se*. Ono što očarava, to je mješavina iznenađenja i kršenja zabrane što predstavlja neku vrstu *infantilne regresije* isto kao što reklamni slogan doprinosi fetišiziranju

nekeg predmeta ili nekog ponašanja (Rabbit GTI, zec koji više vrum», reklama je za VW Golf).

Međutim, postoje i rizici, a iznenađenje nema uvijek vrijednosti čari ako udara poput ovna. Zbor sačinjen od šefova preduzeća bio je pogođen grubošću tona Yvona Gattaza, nekadašnjeg gazde nad gazdama, kao je izgovorio: «Trebalo smanjiti kupovnu moć». Te 1983. godine, čak ako su francuski rukovodioci i mislili u sebi da bi ljevičarska vlada morala dovesti do pada nadnica, s obzirom na njen projekat dezindeksacije, ekonomije, bilo je nespretno proklamovati tako «eksplozivnu» objavu.

Zavodnik se služi *sloganima* – *mamcima* koji šokiraju ili koji umiruju, jer pripadaju univerzalnim vrijednostima (to su opća mjesta u stilu «ako to ne donosi ništa dobroga, ne donosi nikakvo zlo», ne može se trošiti više nego što se zarađuje»). Kad neka formula pogodi, ona ide pravo ka cilju, a moć rasuđivanja i kritički duh slušalaca su anestetizirani: «Igra se» ili na spontano dijete (iznenađenje) ili buntovno dijete (revolt). Te dvije instance, primjetne u manjem ili većem stepenu, zavisno od ličnosti, traže samo da se probude u nama samima. Riječ – očaranje sužava polje svijesti i traži direktni pristup svijetu osjetilnog.

RIJEČ KOJA FASCINIRA

Očaranje spada u domen zamršene alhemije, ali se ipak mogu utvrditi mehanizmi njegovog djelovanja. Kad ono ne funkcioniše «aktivirajući» regresiju, ono se služi *transferom narcisoidnosti*. U takvim slučajevima, ključ drži «očarani». Zavodnik je samo proizveo očekivani govor. Očarani se pronalazi i prepoznaje u drugom. Ono što očarava, to je igra sličnosti. Mi očaravamo zato što smo izrazili nešto što je uhvaćeno i primljeno i što transfer postaje moguć. Čovjek nesvjesno želi da kod drugog nađe ono što sam osjeća. Zato senzibilno biće ima mnogo veće šanse da očara. Jaki ljudi ne očaravaju istinski, naročito ne oni za koje osjećamo da imaju «ljušturu». Tako je upravo u našem primjeru: Danielle R. imala je malo šansi da očara. Ona se činila savršenom. Kad su njena logika i njene taktike bile iscrpljene, ona je ostala bez resursa: bez vidljivog identiteta. Ona nikad nije očaravala svoju okolinu jer je bila nepristupačna. Zahvaljujući našoj relativnoj «krhkosti», imamo šansi da očaramo. Potvrđivanje prevelike sigurnosti potiskuje svaku mogućnost čuvstvene razmjene i *identifikacije* s drugim. Time se blokira svaka čovjekova želja da se nađe u drugome i da ga voli (što mu, naravno, pomože da voli sam sebe).

Takvi mehanizmi ne mogu proći bez posljedica na polju profesionalnih odnosa. U preduzeću, neke se osobe sakrivaju iza maski da bi se zaštitile; na taj način, one gube kontakt sa drugima. Pošto gube moć (ili potencijal) očaravanja, one nailaze samo na neprijateljstvo ili na ravnodušnost. Njihova se okolina osjeća nelagodno, a isto tako i one same. Na sjednicama ili u toku razgovora, mnogi ljudi gube na privlačnosti zato što su suzdržani. Ali, s druge strane, oni koji se suviše otvaraju, gube dimenziju enigmatičnosti, svojstvenu svakom odnosu očaravanja.

Očaranje je stvar ravnoteže: treba imati želje pa moći očarati; treba željeti, ali ne suviše ni premalo. Kad se vodi neki sastanak i kad se želi

provesti neka ideja ili neki projekat, proces očaravanja djeluje zahvaljujući samo jednom povoljnom ili nepovoljnom mehanizmu. Iluzorno je nastojanje da se on kontroliše.

KAPITAL IMIDŽA

Da oprostite «oni tvrde» i oni prgavi, dobar glas, vidljiv lični imidž, «najbolji je saveznik uticajnog čovjeka (ili žene). Nema nikakve potrebe za anketama i sondažama da bi se utvrdilo kako u preduzeću vlada klima mrzovolje. Da li to vrijeme tako nalaže ili se radi o teškoćama u poslovanju, o strahovima, o krutosti, ili je to pak posljedica podlog suparništva, te su pojedinci u stanju opreza? U svakom slučaju, stav rezervisanosti, pa čak i nepovjerenja, nije rijetkost. To je toliko uzelo maha da oni «najopušteniji» važe kao ljudi koji se «ne drže normi», kao da ima nečeg sumnjivog u tome što je čovjek simpatičan, raspoložen, otvoren, prijazan.

Često se prigovara nastavnicima ili vođama ekipa, nižem rukovodnom osoblju, nastavnicima praktične nastave i šefovima da nisu u dovoljnoj mjeri «voditelji». Od toga se izvodi pitanje motivacije, tehnike (vođenje sastanaka), ili pak ličnog dara (harizma i slično). Sve je to u redu, ali voditeljski talent je kapital *ličnog imidža*. Elemente tog kapitala lako je identifikovati, ali je teško o njima raspravljati. U pitanju je ono se naziva *look*, simpatičnost, osmijeh, humor, smijeh, prirodnost u širem smislu. To je još uvijek tabu-tema u preduzećima. Pa ipak, ta prirodnost igra veoma značajnu ulogu u uspjehu i kvalitetu profesionalnih odnosa kao i jednostavno, u menadžmentu.

BITI PRISTUPAČAN I PRIVLAČAN

Zbog čega se ljudi osjećaju dobro s nama? Eto jednog pitanja kome ne može niko umaći, a naročito ne u poslu koji pretpostavlja menadžersku odgovornost ili u profesijama koje podrazumijevaju izloženost klijenteli: komercijalni poslovi, prije, servisiranje prodatih proizvoda, nastava...

Teoretičar George Homans (1974) ocjenjuje da svako od nas razmatra svoja osjećanja prema drugima u terminima profila. Lako je provjeriti da je zajednička crta svih osoba koje nas privlače vezana za činjenicu da nas one *nagrađuju*. Za uzvrat, mi ih cijenimo, poštujemo i volimo. Homans sugerije da snagu privlačnosti mjerimo prema razlici koja postoji između vrijednosti nagrada koje smo primili:

- nečija će privlačnost biti *vrlo velika* kad je razlika između dobijene nagrade i cijene uloga velika;

- nečija će privlačnost biti slaba ako je «tanka» razlika između dobijene nagrade i cijene uloga.

Tako, na primjer, malo će nas privlačiti neko kome smo učinili veliku uslugu i ko će nam reći samo jedno «malo hvala», i to mjesec dana kasnije; s druge strane, veoma ćemo cijeniti sagovornika kojem smo dali neku brzu informaciju (neko ime ili adresu) koja nas gotovo ništa ne košta, ako se on

zauzvrat pobrine da nas nazove i «došapne» nam nešto povjerljivo što će nam valjati u poslovima.

U svakodnevnom životu, Homansova teza ima svoje ime: «znati vratiti lift»¹. To je vrlo moćno sredstvo za povećanje kapitala vlastitog imidža i za obogaćivanje komunikacije sa drugima. Bićemo utoliko pristupačniji ukoliko znademo cijiniti ponašanje naše okoline i to manifestirati gestama, riječima, odlukama.

1) *Znati uzvratiti uslugu, prim.prev.*

Ono što čini pristupačnim i privlačnim zavisi, dakle, od naše sposobnosti da damo svoj doprinos čim se neka relacija uspostavi.

DELIKATNA RAVNOTEŽA

Međutim, da li ćemo biti poštovani, da li ćemo izazivati poštovanje, ne zavisi samo od nas. Privlačnost koju drugi u nama nalaze nije trajna, nego gotovo «meteorološki» oscilira. Privlačnost može da se pretvori u odbojnost. Bernard Tapie, na primjer, znao je očarati svojim poznatim dinamizmom, svojim borbenim duhom, svojom željom da uzdrma poslovni svijet; ali u isto vrijeme, on je mogao i razdražiti pretjeranim eksponiranjem, suvišnim istrčavanjem u pretjerano narcisoidnoj medijskoj ulozi (na primjer, slučaj sa emisijom *Ambicije*, zatim njegovo mjesto predsjednika u fudbalskom klubu Olimpique iz Marseillea, pa onda pokušaj da zazume poslaničko mjesto...).

Ono što privlači može se izokrenuti u ono što odbija ili razdražuje. Dinamizam je dobro primljen kod nekih osoba jer ih podstiče da se i same otvore, da zapnu, ulože napore; s druge strane, pretjerana taština ili egocentrizam odbijaju. Nedovoljna je, dakle, ravnoteža između privlačnosti i odbojnosti. Kapital imidža vrlo je loman. Političari to znaju. Oni nastoje da izazovu jak dojam u javnom mjestu, kako bi se u anketama pokazalo da im rejting raste. Njihov imidž, usklađen sa privlačnom silom koju drugi kod njih osjećaju, svakako je u bliskoj vezi sa «nagradama» što ih oni na hiljade načina dijele (odlazak na teren, rukovanje s ljudima, glasanje za neki dekret, žestok napad na neku očiglednu nepravdu...).

Takva igra s ciljem očuvanja vlastitog kapitala imidža može skliznuti u demagogiju. To je istina koja vrijedi i u poslovima, u preduzeću, a ne samo u politici. Stoga je kapital ličnog imidža vezan za autentičnost djela i ponašanja.

Dovoljno je opaziti, na primjer, da finoća može nekad iritirati, dok će u drugom kontekstu biti sasvim prijatna. Jedan klijent već tri godine veoma cijeni ljubaznost jedne prodavačice u nekoj trgovini, na koju on svaki put nailazi. Dešava se, međutim, da taj isti klijent već po treći put konstatuje da njegova narudžba nije realizovana, uprkos obećanjima prodavačice. No, prodavačica je i dalje ljubazna, ali to je sad ljubaznost koja razdražuje i postaje sumnjiva. Što se tiče njenog kapitala imidža, ona ga upravo uludo troši, jer je autentičnost njenog ponašanja dovedena u pitanje.

Da bi čovjek ostao privlačan i pristupačan, potrebno je da dijeli tuđa trenutna osjećanja, da bude sinhronizovan sa drugim. Svakako treba ostati sam svoj, ali ne treba pokazivati ravnodušnost, niti se udaljavati od prisutnog osjećanja. U navedenom primjeru, da je prodavačica pokazala izvjesno

ustručavanje i neugodnost, to bi mnogo bolje očuvalo njen kapital imidža nego što je to mogla neprimjerena ljubaznost (slaba »nagrada«, a maksimalna frustracija klijenta).

U tom smislu, na održavanju privlačnosti kojom raspolažemo utičaće ravnoteža i maksimalno ispoljavanje autentičnosti u raznim situacijama. Ako se neki menadžer pokaže kao pretjerano veliki pokrovitelj i «ohrabrivač» prema nekom svom saradniku koji je doživio neuspjeh, on ga time uzrujava, jer je ovaj potonji očekivao nešto drugo (odlučnost, konkretnu pomoć...).

PET FAKTORA KOJI UVEĆAVAJU KAPITAL IMIDŽA

Kapital imidža, shvaćen kao ekvivalent lične privlačnosti, definiše se, dakle, prirodom i kvalitetom pozitivnih osjećanja koje smo kadri izazvati i održavati. Mnogobrojni faktori intervenišu da bi, kao što smo vidjeli, pojačali ili umanjili ono što je nastalo zahvaljujući postojanju profita u odnosima (pozitivna razmjena autentičnosti »nagrade« ili željeni odgovor). Među te faktore ubrajamo: efekat blizine, dosljedno poštovanje rastojanja među osobama u komunikaciji, fizički izgled, efekti sličnosti ili dopunjavanja, pozitivno mišljenje, pogotovu kad se radi o izricanju sudova.

Tih pet faktora, često interakcijski uslovljenih, komponente su *ličnog imidža*. Vrlo je važno poznavati njihove mehanizme.

- *Efekat fizičkog prisustva* odgovara već uočenoj činjenici da što su ljudi geografski bliskiji, to više imaju dobrih izgleda da se međusobno privuku i učvrste prijateljstvo ili dobre odnose. «Biti komšije» ili «stanovati u istom dijelu grada» povoljno djeluje na odnose (prodavači to vrlo dobro znaju). Ljudi otkrivaju međusobnu srodnost jednostavno na kriteriju susjedstva.

Fizička bliskost navikava na kontakte. Da bi se svoj imidž popravio, treba biti blizak ljudima. Čuveni koncept «šetajućeg menadžmenta», blizak autorima pomenutog bestselera *Le Prix de l'excellence*, počiva na ovom zapažanju. Viđati često svoje saradnike znači popravljati sliku o sebi. Više se plašimo ljudi koje rijetko viđamo, dok se lakše prilagođavamo ljudima koje redoviti viđamo. Očigledna simpatija koju uživaju mnogi televizijski voditelji rezultat je njihovog čestog pojavljivanja i utiska blizine njihovog prisustva. Kod onih koje ne poznajemo nalazimo da su im čudni i stil i glava. Isto se dešava i u odnosima sa klijentima, kao i u odnosima u školi, recimo s nastavnicima. Privlačnost se gradi vremenom, pomoću efekata bliskosti, složenom kombinacijom neposrednog susjedstva i čestih kontakata. Zato odluka da se administracija smjesti u veliki neboder nije neutralna: ili se direkcija izoluje i udaljava od sebe neke službe (računovodstvo, informatika, istraživački centar itd.) ili se pak približava i čini da se ljudi svakodnevno susreću: to ne prolazi bez posljedica po lični imidž pojedinaca («jesi li vidio face onih iz računovodstva, nikad čovjek da ih vidi»).

Istraživanja su, međutim, pokazala da pretjerana bliskost može dovesti i do zasićenja. Izraz: «Ah, taj, uvijek mi je za petama!» treba uzeti ozbiljno. Ponavljanje može biti zamorno. Filmskim glumcima i ljudima sa televizije to je poznata stvar. Rijetko se može trajati dugo i bez promjena. Slučaj Bernarda Pivota suviše je rijedak da bi se navodio kao protivargument. Treba znati «nestati» pa se onda ponovo pojaviti, možda još uspješnije. To važi za poslovni svijet, a možda i za porodicu. To je dokaz da se strateški upravlja kapitalom ličnog imidža. Jedna fina opservacija pokazala je da se u kontekstu

neizvjesnosti bolje pojavljivati često i direktno (na terenu i u blizini ljudi), dok je svoje intervencije bolje razgoditi kad su ostvari stabilnije i sigurnije.

- *Poštovanje rastojanja među osobama u komunikaciji* predstavlja jedan drugi faktor imidža. Hallovi radovi (1959. i 1966) pokazali su da im svi stvaramo teritorije na kojima svoje mjesto zauzima izvjestan broj navika i normi i bilo bi rizično prekršiti ih.

- intimna zona (manje od 45 cm) odgovara najfamilijarnijim odnosima;
- lična zona (34 cm – 1,25 m) rezervisana je za kontakte sa bliskim ljudima u koje imamo povjerenja;
- društvena distanca (1,25 m – 3,70 m) upućuje na profesionalne odnose, na prigodnu bezličnu komunikaciju;
- javna zona (više od 3,70 m) ima mjesta u službenim kontaktima s protokolom ili u slučajnim kontaktima s nepoznatim (pozdravljanje sa većeg rastojanja).

Da bi se održali dobri odnosi, neophodno je poštovati tuđe teritorije, inače svog sagovornika dovodimo u neprijatnu situaciju ili ga ljutimo. Kao rezultat, javlja se loša slika. Suprugu nervira muž koji na ulici hoda tri metra ispred nje, sekretaricu ometa pretjerana blizina nametljivog šefa... Saradnika impresionira veličina direktorske kancelarije njegovog pretpostavljenog.

Da bi se olakšao kontakt, dobro je paziti na sva rastojanja. Rješenje: misliti na njih i, u skladu s normama, podešavati svoje mjesto. Okrugli sto u kancelariji omogućava kontakte na različitim rastojanjima (jedan naspram drugog, jedan pored drugog, na tri četvrtine stola itd.), odnosno rastojanje se može prilagođavati ako na to pazimo. Ako drugoga ometamo, gubimo od kapitala imidža kao što gubimo na lagodnosti komuniciranja.

- *Fizički izgled* jedan je od najkontroverznijih faktora u izgrađivanju ličnog imidža.

Ponajprije stoga što su kultura, moda i neke sredine, koje određuju kriterije ljepote, nestabilne i promjenljive. Biti krupan ili mršava nije uvijek svejedno, kao što ljudi nisu ravnodušni ni prema dugoj ili kratkoj kosi, nošenju ili nenošenju brade, načinu odijevanja – nemarnom, umjerenom ili nakićenom.

Imidž neosporno dijelom zavisi od fizičke privlačnosti, od «ocjene njuške», kako se to u kasarnama kaže. U razgovoru o nekim osobama, sve se svodi na «Simpatičan je». Ili: «ma prijatnu facu, može se imati povjerenja u njega». Prilikom prijema u radni odnos, ovakve ocjene nisu rijetkost. Istraživanja su u stvari, pokazala (Berseheid i Walster, 1969) da jedan drugi kriterij ulazi u igru: *proces uparivanja*. To znači da ljudi upliću svoje vlastite šanse za osvajanje neke osobe. Tako, kad nedostaje povjerenje u sebe samog, prije će se odbaciti neka vrlo lijepa osoba. Zato postoji tendencija čovjeka da bude privučen od nekoga ko lako ide s njim u paru. Poznato je da izuzetno lijepa žena teško uspijeva u poslovima prodaje. Najbolje televizijske voditeljice nisu filmske zvijezde. Ukratko, mi tražimo nekog s kom se dobro osjećamo, bez mnogo razilaženja.

Da bi se uvećao kapital imidža, dobro je gajiti izvjesnu umjerenost u pažnji koju posvećujemo svom fizičkom izgledu (elegancija, odijevanje itd.).

Na taj način, proces uparivanja lakše će se odvijati. Najzad, skloni smo više voditi računa o fizičkoj privlačnosti žene, dok istraživanja pokazuju (Stroebe, 1971) da žena smatra da je isto toliko značajna, ako ne i značajnija, sličnost interesa kao faktor kapitala imidža kod muškarca. Uglavnom, postoji suglasnost da istinska fizička privlačnost prati i održava visok potencijal prijateljskog držanja i povjerenja u sebe. Postoji i granica djelovanja ljepote: ako se u nekog posumnja da se njome služi da bi koristio druge osobe, njegov imidž trpi. Ukratko, osrednja fizička ljepota može nekome uvećati popularnost, dok veoma izražen «seks-appeal» može izazvati neprijateljsko raspoloženje.

- *Efekat sličnosti i dopunjavanja* u mnogome doprinosi očuvanju visokog kvaliteta ličnog imidža. Činjenica da se imaju isti ukusi, ista mišljenja, da se neke stvari odlučno odbijaju (biti «anti» u pogledu nečega), da postoje slične vizije života (biti hrabar, nježan, ljutit...), zajednička iskustva (odlasci na putovanja, auto-stop, oduševljenja i «patnje») učvršćuje vezu. Spremni smo da nešto dijelimo sa ljudima koje volimo ili kojima se divimo: to uvećava naše poštovanje prema sebi i uglavnom vodi ka uspostavljanju pozitivnog odnosa.

S druge strane, nalaziti kod nekog nešto što sami ne posjedujemo, može takođe predstavljati faktor privlačnosti. Stoga postoje dva puta koja u održavanju kapitala imidža vode u dva suprotna smjera i zahtijevaju delikatnu ravnotežu: taktično kultivirati i razlike i sličnosti.

Za rukovodno lice, ovo opažanje sadrži mnoge pouke. Neko će biti viđen kao uspješan lider – voditelj ako zna sa drugima dijeliti izvjesne vrijednosti ili iskustva, a pri tome sačuvati svoju osobenost (biti nešto drugo nego što su svi ljudi). Kad se za nekog kaže da «posjeduje nešto» ili da ima «ličnost», to znači da mu se često pridaju i priznaju osobine ili crte koje nema onaj ko to govori (uključujući i mane!).

- *Pozitivno mišljenje*, najzad, javlja se kao važan faktor ličnog imidža, i to toliko važan da ga neki istraživači stavljaju na ubjedljivo prvo mjesto (Becker i Rogers, 1961). Ukazivanje poštovanja čini čovjeka srećnim i sigurnim, stvara povoljnu klimu. To je najvažnije na poslu, u porodici, u ekipi, u razredu. Odgovornost za grupu rado se povjerava nekome ko zna stvoriti ugodan ambijent.

Pozitivno mišljenje treba dokazivati djelima, inače dolazi do manipulacije. *Čineći usluge*, pružajući korisne informacije, razvijamo sliku o sebi. Na taj način se stvara *bratstvo*. «Otiđi do njega, on će ti pomoći, reći će ti šta je potrebno učiniti», takva naznaka garantuje percepciju velikog kapitala imidža. Vedro raspoloženje, prirodnost, kao i smijeh, u tome nisu strani. U jednoj vrlo zanimljivoj knjizi, Jean Brousse i Francois Eyssette (M.B.S.A., *Managment By Smiling Around*) traže mjesto za humor u preduzeću, inače vrlo tužnom i tjeskobnom. Osmijeh bi morao biti zalog efikasnih i sposobnih grupa, kao simbol zdravog i dinamičnog kapitala imidža. Mozart je preporučivao da se klonimo ljudi koji se ne smiju: «To nisu ozbiljni ljudi». Pa ipak, smijeh se gubi. Evo rezultata jednog istraživanja:

- 87% Francuza vole da se smiju;
- 53% Francuza smatraju da su zabavni(!);
- 63% Francuza smiju se rijetko ili nikada;
- 4% njih smije se grohotom!

Prema doktoru Rubinsteinu, samo jedna minuta smijeha vrijedi koliko i četrdeset pet minuta fizičke relaksacije. Oni koji se misiju imaju dobre izgled

da budu privlačni, jer kontakt sa njima ima antistres djelovanja! Treba znati da statistike govore da se u prosjeku smijemo samo šest minuta dnevno.

Smijati se i obezbijediti sebi dobar *look*, to su dva elementa koji uticajnom čovjeku daju kvalitete integriteta, vjerodostojnosti i konzistencije, što je najbolja ambalaža talentovanog komunikatora.

Claude Bebear, predsjednik – generalni direktor AXA, izabran za menadžera godine (1988), simobilizira veliki kapital ličnog imidža. Njegova sportska pojava pedesetogodišnjaka (igra ragbi) sjedinjuje snagu, nadahnuće i dobro raspoloženje. Kad pozira sa «glavnim štabom» kompanije AXA (tamno odijelo je obavezno), jedini se on (!) bez suzdržavanja smije. Taj savršeni student glasovite Politehničke škole odaje sliku šarmera i samosvjesnog čovjeka. O njemu se govori da združuje osjećajnost i efikasnost, da je često liričan sa blagim akcentom jugozapadnih pokrajina. Pripisuju mu da je više sklon očaravanju nego autoritarizmu. Sav je u nijansama, u kontrastima. Talent, etimološki, znači umijeće doziranja. Azutor šokantnih formula, kao «Berza je kazino, ili gotovo trivijalnih dugovitih odgovora : «Drouot, to je jedna lijepa djevojka, ali koja ime neku veneričnu bolest, moraće se liječiti», Claude Bebear je simbol menadžmenta u stilu «punch cool», menadžmenta sa velikom dozom emotivnog naboja, pozitivnog mišljenja, borbenosti, fizičke privlačnosti: ukratko, to je koktel koji danas žari i pali. On se pojavio na naslovnoj strani časopisa *Novi ekonomist* (Le Nouvel Économiste), bez kravate, sa kratkim rukavima, sa žutim puloverom prebačenim preko ramena. Prigodan osmijeh i živahan pogled: «avangardni osiguravatelj», kako su prokomentarisali posmatrači u poslovnom svijetu.

U jednoj bliskoj profesiji, u bankarstvu, i to nekoliko decenija ranije, ser Siegmund Warburg (1902-1982) je autentični čovjek od uticaja, zahvaljujući svojoj *vanserijskoj dimenziji*. O tome nam svjedoči J. Attali, biograf tog kneza njemačkog bankarstva. Kao i svaka osoba s velikim kapitalom ličnog imidža, Warburg ima dominantne crte: on je inovator, intuitivan je, sposoban da izvuče pouke iz grešaka; ali iznad svega, on je razborit čovjek, autor izvanrednih doskočica («nije li život uistinu samo jedna smrtna bolest?»). Tog jevrejskog kneza koji često ostaje sam da bi donio odluku u vrijeme kad Weimarska Njemačka srlja u ponor, J. Attali proglašava bankarskom pticom grabljivicom visokoletačicom, jednim od onih ljudi koji su transformisali i stvorili moderni svijet, dajući bankarskoj profesiji novi smisao. Širokog lica, visokog čela, krupnih očiju, finiš crta, fizionomije kultiviranog humaniste, po tim karakteristikama on je jedan od istinski uticajnih ljudi, neka vrsta poslovnog geparda, vrlo izražene personalnosti.

Nije iznenađujuće što se jedna takva osoba opet javlja na sceni: jer danas se traži istinitost i postojanost. Kratkotrajnost je preživjela svoje, ljudi su spremni da zauzmu kurs prema sigurnijim vrijednostima. To je ono što nalazimo u radovima B. Cathelata i C.C.A. (Centar za naprednu komunikaciju). Ovo vrijeme osjeća potrebu za «istinitošću», ono pridaje važnost trajnim stvarima. Endencija ravnjanja prema drugima kao da stagnira, čini se da prevladava želja za hvatanjem sopstvenog korijena. Okretanje prema sebi i izvjesne temeljne vrijednosti ponovo izbijaju na površinu.

Sve u svemu, prema nekim anketama i nedavnim istraživanjima, nameće se potreba vraćanja na klasicizam. Talent za komuniciranje ima potrebu za novim odijelom: odijelom koje pokazuje dobar ukus, umjerenost u pogledu materijala i boja, visok kvalitet i zacijelo sasvim prirodan stil. Talent

za komuniciranje ugodno se osjeća ako je odjeven u prirodne i kvalitetne materijale, kožu i stopostotni kašmir.

GOVORNIČKI STILOVI

Poznat je aksiom: «Pjesnik se rađa, govornik se postaje». Dodaćemo i ovaj: biti govornik jedna je stvar, a komuniciranje je druga. Kod uticajnog čovjeka, govornički dar neće ništa pokvariti, iako je umjetnost govorenja napredovala zahvaljujući radiju i televiziji. Danas je na većoj cijeni rasprava nego monolog. Da bi se čovjek upustio u «speech», mora biti siguran u sebe. Mimo mondenih istupanja i želja dobrodošlice, privrednici se rijetku penju na tribinu. To je nešto što ipak ponovo ulazi u modu otkako kongresi i forumi uzimaju maha, nešto što se može porediti sa političkim mitinzima. Političar, u stvari, ostaje model *par excellence* govornika – komunikatora koji je prošao kroz lekturu – korekturu da bi se pojavio u sveprisutnim audio – vizuelnim medijima.

Kampanja koja je pratila predsjedničke izbora u Francuskoj, 1988. godine bila je obilježena obnovom govora. Kandidati kao Jacques Chirac radije su se služili stilom *talk show*, pokazujući se javnosti putem slike iz TV studija s ogromnom foteljom, u srdačnijoj atmosferi. «Konverzacioni stil» ozbiljno konkuriše rječitosti sa govornica. Naši savremenici često izjavljuju da su zamoreni govorima. Oni daju za pravo Sainte – Beuveu koji je vidio u rukama «onih što imaju govorničkog dara snažan instrument šarlatanstva: budimo sretni ako ne pretjeruju s njegovom upotrebom». Amerika, s druge strane, možda frustrirana zbog jadnog dometa govorništva svojih predsjednika koji su se posljednjih dvadeset godina smjenjivali, pokazuje više divljenja prema propovjednicima.

Billy Graham, 70 godina, baptistički evengelistički pastor (30 miliona pristalica), već četrdeset godina služi kao model za nove *TV preachers* propovjednike nove Electronic Church. Prema časopisu *Newsweek*, Graham «sa olimpijske distance vrši svoj *leadership*» i njegov talent showmana je neosporan, iako mu konkurišu govornici fundamentalističke struje (više desno orijentisani). Vodi se ozbiljna bitka: prema jednom istraživanju više od 40% američkih domaćinstava gleda najmanje šest minuta mjesečnog jednog od deset glavnih TV propovjednika.

Billy Graham ima običaj da govori 45 minuta i on, s Biblijom u ruci, odsječno deklamuje svoj govor pun svih mogućih trikova koji pale (v.poglavlje III) i biblijskih citata. Njegova je razarajuća karizma uvijek udešena i savršeno uglađena. Njegova šok – rečenica : «Biblija kaže da...» pogađa svaki put.

Taj sasvim posebni tip komunikatora mogao bi lako ući u galeriju portreta govornika među prvosveštenicima šoubiznisa. Međutim, «politika – spektakl», kako je opravdao naziva R.G. Schwartzberg, više cijeni stil televizijskih voditeljskih zvijezda (Drucker, Poivre d Arvor, Rapp itd.) nego dostojanstvene tribune. Stoga se govornički dar i traži. Neki više vode da imaju uticaja iza kulisa, da se radije odaju naličjima komunikacije s efektima ubjeđivanja, nego da izazivaju publiku ili rulju. Bernard Tapie teško je

savladao svoju sklonost ka prepunim salama i televizijskim studijama. Stil govornika - opsjenara sada ne pristaje najbolje poslovnim ljudima. Moderni menadžeri poput Vincenta Bolloréa ili Claudea Bebeara radije svoj imidž njeguju u novim tokovima «medijskog treninga», kako bi uvećali svoj kapital ličnog imidža. Govoriti manje, ali djelovati i pojavljivati se, to predstavlja antitezu oratoru koji se troši u proklamacijama.

Pa ipak, flert sredstava masovnih komunikacija i privrede, kapitene industrijskih ekipa i niže rukovodno osoblje sve više i više vodi na podijume, tribine, a «daske» kako bi na najdostojini način predstavili interese svoje firme. Cilj: njegovati uticaj na auditorij da bi se snažnije i češće *personalizirao* skup raznolikih ekonomskih subjekata, kao što su multinacionalne kompanije, javna preduzeća, mala i srednja preduzeća koja su uspjela (Gomez, Dalle, Calvet, Jean – Claude Decaux...). Emisija poput one koju vodi Anne Sinclair od velike pomoći je rukovodiocima, jer im pomaže da u malo većoj mjeri postanu medijske ličnosti.

Ovaj fenomen nije ništa drugo nego preobraženje istorije elokvencije, jedna nova etapa obilježena podvizima govornika – komunikatora u modernom smislu, garancija za kompleksnu vezu koja je uvijek zbližavala riječ i vlast. U tom smislu, imati uticaja znači sa manje ili više sreće i uspjeha ući u galeriju govornika, slavni ili skromnijih, koji su imali učešća u vlasti. Riječ je združena sa vlašću. Upravo su veliki političari govornici doprinijeli da se utemelji elokvencija propovjedaonice i elokvencija na sudu.

U današnje vrijeme, televizijska elokvencija postepeno zamjenjuje radiofonsku elokvenciju koja je postala čuvena zahvaljujući De Gaulleovim javljanjima iz Londona. Ona u tolikoj mjeri služi kao nova referenta, da obnavlja i kriterije efikasne riječi. Mi govornika zamišljamo kao čarobnjaka, kao mađioničara riječi. Ono što frapira, to je njegova lakoća, njegov stil, njegova energija, njegov magnetizam. Sva literatura kao i zdrav razum, upućuju na takvu sliku autoriteta, jasnoće, uspona onoga ko zna govoriti masama. Jer, ne postoji govornik bez mase. Ne radi se samo o uspjehu ili sposobnosti da se briljira u salonima: ovdje se radi o tome da se fascinira riječima i na taj način vrši vlast nad grupom, skupom, svijetom. U drugom ekspozeu ćemo vidjeti da ono što je vezano za glas možda dobrim dijelom objašnjava tu fascinantnost.

Međutim, «reputacije» govornika vrlo su različite i talenti se mogu grupisati prema četiri kriterija, koji su, katkada u direktnoj vezi sa profesijom koje su mogle ili htjele poslužiti kao odredište tačke za neke oblike elokvencije (profesori, advokati, vojnici...). Ostaje jedno područje u kome se govornik ne može lako katalogizirati: politika. Tu je upravo jedan od uloga govornog čina. Od tribuna do televizijskog čovjeka, ključni zahtjev moći jeste znati se usmeno izraziti i time očarati, čak oduševiti, izazvati masu, motivirati je i uticati na nju. U toj vrsti, poštivaćemo izuzetnog nekoliko velikih ličnosti koje su obilježile svoju epohu.

ŠEST VELIKIH GOVORNIČKIH STILOVA

Ima više načina da se besjedi. Služeći se lupom, radi jasnijeg isticanja glavnih karakteristika svakog govornika, možemo utvrditi jednu pojednostavljenu klasifikaciju govorničkih stilova.

1. Improvizator

Ovaj govornik dobro započinje, pun je živosti, osjeća se da slijedi nit svojih ideja. Njegove se ideje povezuju putem asocijacija, bez doziranja. On gomila obrazloženja i zaključke, upušta se u digresije. Sposoban je da ilustruje svaku svoju tvrdnju, ali on ne rasuđuje. Slušajući ga, stalno očekujemo kraj, ali kraja nema. On oduševljava i razdražuje, jer je njegov govor neujednačen. Sposoban je za zamah, za uzlet, ali dešava mu se i da «zaglavi». Prepušta se rizicima kao da je riječ za njega neobavezna igra. Je li improvizator čovjek od riječi? U svakom slučaju, on doživljava ono što govori, jer ono što govori, on to i proizvodi i po svemu sudeći u tome uživa. Kad improvizator omane, on pada i zabrinjava, odaje utisak kratkotrajnosti. Za improvizatora se kaže: «Da li će danas biti dobar?»

2. Recitator

To je «čovjek koji nije spavao», koji je radio iza kulisa. On zalegne, zabije se iza pult ili govornice. To je čitač. Mjesto odakle postaje njegov šanac. Ono što iznenađuje, to je njegov strah da se ne izgubi; zato on mjestimično ubrzava, mitraljira svoj tekst. Kad se zaustavi, onda on u stvari, glumi, hoće da ljudi pomisle da traži riječi. «To je glumac koji je sam svoj sufler.» On ne želi da prekida i u svoje slušaoce ne gleda, iz straha da mu se ne replicira. On impresionira satkanošću svog govora, izborom govornih obrta, «ulickanim» stilom, izgrađenom rečenicom. Ali, sve to od njega čini govornika – recitatora: po mišljenju auditorija, iskrenosti bolje pristaje spontani način izražavanja. Recitator se izlaže opasnosti da se otvori proces njegovoj vlastitoj ličnosti. On govori, ali da li kazuje ono što i misli? Skup mu zamjera što je sve unaprijed smislio, kao da je zaobišao. Zašto ne kaže ono što misli, što neposredno osjeća, a malo previše ne rezonuje? On usmenom govoru nanosi povrede instrumentima pisanog jezika: rečenicom, sintaksom, planom.

3. Polemičar

On je protiv svega i sve kritikuje, sve napada, u rasprave unosi otrov. On traži svađu: to je izduvni ventil za njegovu žestinu. On sudi, odbija, osporava, provocira, nadmeće se, kategorično prekida. Uzrujava se, ironizira, podsmijeva se. On se «služi silom» i ima potrebu za otporom. On želi da šokira, da izazove. Tribina je za njega ring, on se bori, juriša, bodri. Sa njim je ili tišina ili bura. On ućuti zbog umora, jer se zamara... brzo. Ali njegova hrabrost može biti dopadljiva, njegova snaga može oduševiti. On «vjeruje». Smatraju ga «nervčikom», agresivcem, osporavateljem, čovjekom «od kalibra». Ljudi hvale njegovu živost, ali se kod njega plaše znakova prevrtljivosti. «On igra veliku igru», pripada soju kontroverznih ljudi: soju «debatnika».

4. Učenjak

On se govorenja prihvata metodično i s redom; ideje razvrstava po kategorijama. On postavlja stvari na svoje mjesto, sam zauzima mjesto, prerađuje istoriju. To je čovjek «konteksta». Služi se efektima kompetencije; ekspert je u poslu. Katkada je lijeporijek i pun sebe, ali može biti i ohol, pa čak i dogmata. On je toliko pun riječi, da je od njih skoro uhvatio i tikove («zar ne», «dakle», «pa ako hoćete»... postaju prave brojanice). Njegov je govor mašina postavljena na tračnice; on se ne uznemirava zbog onog što mu se prigovara, a katkada se i te kako uznemirava zbog onoga što sam govori. On razmišlja da bi ponudio za razmišljanje. Da li ga ljudi slijede? On ima svoje

ćudi, svoj humor, igru vodi prepredeno. Njegov govor je njegov predmet, on se njime služi, daje ga na uvid i potiče nas da povjerujemo da ga je on koncipirao i dao mu oblik. Neko pitanje kod njega stvara tenziju: on navaljuje, «otvara ladice», služi se usporedbama i elementima koje ubacuje u džunglu spoznaja. On propovijeda.

5. Parničar

On govori o onome što mu se dadne, bilo kome i koliko god treba. To je dežurni advokat. Specijalista za «prljave govore». On dokazuje. Njegovo područje – to je mnoštvo uzroka i posljedica. Činjenice ostavlja drugima. On brani ili sahranjuje. Opredjeljuje se, poziva za svjedoka, postaje zvanični izjavitelj, govori «u ime...»; to je govornik za velike stvari, stručnjak za «zbog čega» i «zato». Zahtjeve iznosi sa žarom ili... hladno. On nikad nije u igri, bori se za druge, pozvan je da brani i da dokazuje. Pedantan je, uporan, često ponavlja i navaljuje. U krajnjoj instanci, poziva se na ideju pravde i istine, na te velike principe.

6. Jurišnik

On je hrabar, pozitivan, oštar, gord, jedan, dva... Ljude gleda u lice, izbacuje rečenice – formule, baš ga briga za gramatiku, on bježi iz teške artiljerije; to je vojnik riječi. Svaka je njegova ideja ispaljena, praćena praskom, i čeka svoj učinak. Hitac je precizan, top dobro udešen. Za njega drugi način ne prijanja. On se ne uznemirava ni zbog čega. Samo – upri: «Ja imam... Ja sam... vi morate... neophodno je... treba... učinite... krenite... uzmite na primjer...» Njegov je govor imperativan, peformativan! On prodaje svršene činove, solidne stvari, garantovane, ali isto tkao nisu od njega daleko ni prezir, slijeganje ramena, kleveta. On ne poznaje ništa što se ne da «uokviriti». Njegov govor jeste njegov način da se stvari «jače oboje». Sa njim se ili maršira ili dezertira.

Politički život prihvata velike govornike... veliki govornici okreću se prema politici. Čitava historija zapadnog svijeta poučava nas da veliki trenuci istorije čovječanstva odjekuju od tragičnih zvukova riječi. Sve se zbira kao da se neki glas, jači od drugih, uzdiže... Tako se govor opet pojavljuje u prvom planu, a zli duh ga još jednom pretvara u oruđe svog totalitarnog iskušenja: hipnotizirati mase.

Historija propagande neprekidno se vraća u prošlost kako bi rasvijetlila moć riječi. Snaga govornika otkriva se svuda: kod careva, kod upravitelja, kod vojnika... nalazimo je čak i u modernoj subverziji (često se navodi izvanredni govornički dar Rudi Duschkea, zvanog Crveni Rudi, lidera njemačkih revolucionarnih grupa). U današnje vrijeme, tribun ustupa mjesto *televizijskom čovjeku*. U tom novom žanru, francuska je politika proizvela nekoliko «medijskih vidri», od Georges Marchaisa, iz vremena kad je briljirao u televizijskim razgovorima do Jean-Marie Le Pena prepoznatljivog «nervička». S druge strane, ističu se teškoće koje jednom Laurent Fabius, Raymond Barre ili Jacques Chirac, imaju pred kamerama.

Istina je da televizija prisiljava na sasvim novu formu rječitosti: taj oblik nije ništa drugo do govoriti «deset miliona puta po jednom TV gledaocu». U takvim uslovima, jasno nam je da je elokvencija predsjednika Pete republike u Francuskoj po svojoj prirodi bila sasvim drugačija od klasične retorike, ukorijenjene u Antici sa Demostenom, u Francuskoj revoluciji sa Mirabeauom, i

najzad, u početku dvadesetog vijeka sa socijalističkim tribunima Jaurésom i Blumom; njih smo izabrali da bismo markirali galeriju modela govornika koji pothranjuje mit.

Demosten: harangiranje u masama

U svojoj *Kritičkoj istoriji elokvencije (Histoire critique de l'éloquence)*, Belin de Ballu objašnjava da Demosten nije bio baš darovit, ali da je, zahvaljujući ustrajnosti i izvanrednoj obuci, uspio da postane jedan od najslavnijih govornika Antike. Izej, advokat, i Eubilides iz Mileta, dijalektičar, b ili su njegovi učitelji koji su preuzeli na sebe njegovo formiranje. Međutim, Demostenov prvi kontakt sa tribinom bio je porazan: priča se da je imao loš izgovor, da nije imao dovoljno snažan glas, da je bio paralisiran od uzbuđenja, da mu artikulacija nije bila dobra.

Sve se moglo od njega napraviti osim dobrog govornika!

Demosten se svim silama bacio na ispravljanje svojih mana. Početo je trčati da bi popravio disanje, a da bi razgibao jezik, ubacivao je kamenčiće u usta! Zbog tika u ramenu, odlučio je da radi pred ogledalom: postavljao je mač duž tijela, s tim što je vrh dopirao ispod pazuha. Kad god bi mrdnuo ramenom, bolni su ga ubodi opominjali na disciplinu. Da bi brže napredovao, Demosten se izolovao u suterenske prostorije; obrijao je i bradu i osu da bi sam sebe spriječio da izlazi. Satirus, učitelj deklamovanja, podučavao ga je tehnikama artikulacije i izgovora. S vremenom Demosten će postati moćan govornik i prevazići renome svog velikog grčkog rivala Eshinesa. Kad je Eshines bio već u izgnanstvu, jedan se njegov učenik udio njegovom porazu, na što je Eshinos priznao: «Ah, da ste samo vidjeli to čudovište»!

U Demostenovom primjeru nalazimo sliku svih visokih zahtjeva koje ilustruju majstori riječi i koji se odjednom izruče pred bojažljivim učenikom, kandidatom za dugo putovanje u elokvenciju: napor, odricanje, volja, vrijeme, kao zalag uspjeha. U tom smislu, Demosten zacijelo otjelovljuje sve one tradicionalne vrline koje prate umjetnost riječi.

Mirabeau: pjesnik «prava čovjeka»

Prema Timonu (u Knjizi o govornicima koja i nosi takav naslov: *La Livre des orateurs*), Mirabeau je bio najveći govornik na skupštinama.

Energičan i jezgrovit, Mirabeau je bio isto toliko logičar koliko i Demosten, a oslanjao se na veliku ličnu kulturu, u vrijeme kad je «rječitost stvarala zakone, upravljala i trijumfovala». Ono što kod Mirabeaua iznenađuje, to je snaga gestova i žestina dikcije, veličina i zvučnost njegove rečenice, svečana sporst govora. Njegove intervencije, živi komentari «Deklaracije o pravima čovjeka», raspaljivale su poslanike. Dijalektičan, briljantan improvizator, ostao je naročito slavan po svojim britkim odgovorima. Nametao je jasnoćom u izlaganju, šibao valjanošću svojih pitanja, provocirao auditorij svojim čuvenim naredbama («Tišina za trideset glasova»). Logičar Mirabeau iznosio je svoje argumente i svoje dokaze u kondenzovanom redu. Glas Mirabeauov davao je poseban pečat govorničkom djelu. To je bilo vrijeme kad

nije bilo mikrofona: trebalo se pokazati i govoriti tako da Skupština vidi i čuje (1200 poslanika!). bujna i zaglušna Mirabeuova rječitost prepoznavala se u svim najjačem izrazu: u nagovoru («Topovskim pucnjima treba da našim neprijateljima objavimo Ustav»).

I u ovom slučaju, govornik otkriva se svoje adute: snagu, odlučnost, ubjeđenje, elan. Ovakva slika govornika izaziva strah: ona ima simboličnu vrijednost vatre, grmljavine, groma. Kosmička dimenzija govornika ostaje besmrtna u kolektivnoj svijesti zahvaljujući biografima Mirabeua. Još jednom, glas se javlja kao izuzetno pogonsko gorivo u eksploziji moći i opčinjavanja.

General Foy ili govornik iz drugog plana

Govornik nema uvijek svoje sljedbenike. Ima onih marljivih koji se nametnu u jednom vremenu zahvaljujući tome što uvijek «pravo zборе», a zahvaljujući silnom radu i činjenici da odvažno kažu ono što većina u sebi misli.

U vrijeme restauracije, General Foy je uživao glas velikog govornika. Njegov govor pothranjivale su dvije mržnje: mržnja Francuza prema inostranstvu i mržnja prema staroj aristokraciji. Svoje govore organizovao je oko dvije ključne riječi: čast i domovina. Na pola puta između recitatora i čitača, Foy se nametao prodornim glasom, odmjerenim gestama, ekspresivnim izrazom lica. Oslanjajući se na svoju široku kulturu, bogato koristeći svoju čudesnu memoriju mogao je sebi dozvoliti vrlo logična rasuđivanja i uspjehe improvizacije. Foy je posebno njegovao umjetnost britkog odgovora, ironije i formula.

Vokalni kvaliteti, ali bez one ležernosti, uvode Raymonda Barrea u govornički žanr generala Foya: to su govornici iz sjene, ali kojima se nije lako suprotstaviti kad se već popnu na tribinu.

Jaurés i Blum: socijalistički tribuni

Sa socijalističkim tribunima uspostavlja se odnos riječi prema narodu. Govornik postaje zagovornik pjesnik slobode, optužitelj kapitala, novca, moći. Sve što on kaže mora dirnuti u srce, u utrobu. Tu tijelo govori. To je glas koji želi osloboditi od bijede. Socijalistički tribun doživljava grozničavu atmosferu dvorane, burne skupove, a tamo gdje nije dovoljan razum, on traži vibraciju: kakvog je kova bio Jaurés.

Léon Blum, naprotiv, nastoji da se nametne jasnoćom u tumačenju, «inteligencijom bez mrlje», kako bi rekao E. Labrousse. Ono što začuđuje, to je upliv koji blum ostvaruje: to je čovjek visokog rasta, dugih finih i vrlo lijepih ruku. Njegov glas nema ničeg bučnog. Njega obilježava traženje poštovanja, pažnje i potvrde jedne kompetencije (kompetencije «revolucionara u srebrnasto-sivim rukavicama»).

Emmanuel Berl rado ističe Blumovu sposobnost da ostane «svoj», ali «svoj» i u isto vrijeme dostupan svima: mogao je govoriti na istovjetan način rudarima iz Lensa, bivšim studentima elitne škole *École normale* i poslanicima Nacionalne skupštine.

Blum najavljuje onu vrstu rječitosti koju specijalisti za politički govor, kao J.M. Cotteret (leksikolog u Istraživačkom centru za informacije i komunikaciju pri Univerzitetu Sorbonne u Parizu), očekuje i za koju su se nadali da će preovladati osamdesetih godina: «Mi mislimo da političar koji želi da objasni ideju koju brani može to učiniti jednostavnim jezikom. Ili, ako vam se tako više sviđa, umjesto što nastoji da pridobije građanina pomoću malih fraza koje dobro zvuče ali koje mogu biti i prilično šuplje, on mora imati autentično objašnjenje ili drugačije rečeno, govor».

Sve u svemu, ako Blumova elokvencija ne predstavlja školski primjer, ako ne zasniva poseban žanr i ne ulazi u govorničku tradiciju, ona je bogata, kompleksna, neponovljiva. Ona obuhvata čovjeka. Ona i jeste čovjek. Ona ilustruje Pascalovu misao: «Istinska elokvencija ne mari za elokvenciju».

Predsjednici Pete Republike

General de Gaulle, Georges Pompidou, Valéry Giscard d'Estaing i Francois Mitterrand uspostavljaju novu vrstu elokvencije: televizijsku. Sa njima, i to u sve većoj mjeri, Francuzi ulaze u igru ocjenjivanja televizijskog «predstavljanja» političara.

Forma je isto toliko važna koliko i suština, ako ne i važnija. Glas, gesta i intonacija služe za uspostavljanje osjećanja povjerenja ili prezira. Riječ političara ulazi u svaku kuću, a s njom u isto vrijeme i sve ono što ona bude: interpretacije, što znači i proizvoljnost, kao i empirizam. Neko u tome prolazi dobro, a neko loše.

Suvremeni govornik nije više tribun, nego je to «televizijski čovjek», kao što postoji i «pozorišni čovjek» ili «filmski ljudi». Političarima sada ostaje samo jedan izlaz: da rade na svom formiranju da uvježbavaju, da se nauče vladati «oruđem zvanim televizija». Ta nova situacija kod svakog televizijskog gledaoca postepeno pojačava uvjerenje da govoriti i uspjeti znači znati da poslužiti boljem svojim *kapitalom – ličnošću*. Elokvencija se povlači ustupajući karakteru mjesto na sceni. Televizija potvrđuje da kad govorimo, onda ponajprije govorimo o sebi samima!

Sa generalom de Gaulleom, otkrivamo novi vid govorničke snage: dvostruko, i to oprečno, osjećanje dobroćudnosti i dostojanstvenosti. Glumac Luis Seignier radio je sa de Gaulleom i poučavao ga kako da izražava dobroćudnost. Što se tiče dostojanstvenosti, de Gaulle je uglavnom igrao u svom vlastitom registru: pokazivao je smisao za veličinu, za dužnost, za žrtvovanje. De Gaulle ispaljuje rečenice – formule ujednačenim tonom tokom jedanaest godina svog prisustva. On svoj govor prošara sa nekoliko lukavih, pa čak i prezrivi, opaski. U jedanaest godina svog predsjednikovanja, de Gaulle je uistinu proveo nekoliko sati sa Francuzima za stolom, namećući sve svojom figurom, svojim glasom i uplivom, unoseći atmosferu tvrdoglave opornosti, čvrstine i uvjerenosti.

Valéry Giscard d'Estaing upotrebljava televiziju da bi «Francusku gledao pravo u oči». On ne zazire od didaktičkog govora, ali dosta dobro uspijeva i u «žanru» elegantni razgovor oči u oči. On ne prihvata polemiku i agresivnost, ne služi se zanesenošću, nego pokazuje umjerenost koja teži da smiruje. Težnja da u atmosferi srdačnosti postigne efekte kompetencije, dobronamjernosti i iskrenosti, kao i njegovo baratanje očiglednim činjenicama praćeno je pozivanjem na svjedočanstva, anegdote i na primjere iz historije.

Njegov govor, kao i njegov gest, metodičan je i strogo organizovan, u skladu sa konvencijama, pa i pravilima pristojnosti.

Ukratko njegova rječitost je ugrađena, katkad malo izvještačena, ali jezik ostaje jednostavan, blizak zdravorazumskoj logici. U sadržaju govora nema strana od ponavljanja kad je potrebno na nečemu insistirati. Prodoran pogled, nešto malo ublažen izrazom poluosmijeha na licu, podupire govor i «fiksira» pažnju TV gledaoca.

Danas je u političkom marketingu usvojeno mišljenje da političar, u velikoj mjeri zbog televizije mora da stvara svoj imidž i da ga dorađuje u skladu sa okolnostima, sa biračkim tijelom na koje cilja, sa vlastitom ličnošću. Političar postaje «televizijska zvijer», podvrgnuta teškom ispitu iz glume. Publika to zna i vrebata glumčevu grešku.

Televizijski govor stimuliše kod TV gledalaca neku vrstu voajerizma. Vreba se slabo mjesto, u situaciji kad je potrebno ostaviti dobar utisak, i to brzo. Čitava je ličnost usmjerena u tom pravcu, sa manje ili više uspjeha. A isto je tako i u preduzeću, i u društvenom životu.

Najnoviji događaji u francuskom političkom životu još su više uvećali važnost uobličavanja ličnosti i dali su jedan izvanredno zanimljiv primjer evolucije u toku osamdesetih godina: radi se o evoluciji predsjednika Francois Mitterranda.

Prije njegovog prvog izbora, uživao je glas sa je više skupštinski čovjek, po stilu blizak govornicima – parničarima, i da se prilično teško snalazi na televiziji. Težeći suviše za efektima, naviknut na suviše zajedljivu elokvenciju, čak i suviše oholu, stalno pod maskom i bez dovoljno vedrine i samopouzdanja, doživio je poraz od svih protivnika, i to 1965. i 1974. godine sa Valéry Giscard d'Estaingom, u jednom znamenitom duelu, a potom i sa Raymondom Barreom na skupštinskim izborima 1978. godine.

Radeći na svom imidžu (kažu da je isturpijao i ispolirao zube), na gestikulaciji (neprekidno je skidao i ponovo stavljao naočari) i na vlastitom stilu (suviše redovno sarkastičnom i kritičkom), uznapredovao je prema sigurnijem tonu, osjetnijem prisustvu poruka prilagođenih TV mediju, tako da na trenutke podsjeća na dobroćudnost i harizmatičnost generala de Gaullea. U većoj mjeri saučesnik, bliži TV gledaocu, spremniji na geg (vidjeti njegov zabavni prezir u toku duela sa J. Chiracom u aprilu 1988), a zadržavajući izvjesnu visinu s koje gleda, predsjednik Mitterrand je uspio da ukroti oruđe – televiziju.

Njemu su poznati recepti registra ponašanja na televiziji:

- biti životan mijenjajući ugao, biti čas povjerljiv, čas patentičan, čas svečan, čas veseo, a to mu izvanredno dobro uspijeva u toku intervjuja;

- sačuvati izvjesnu tajnovitost, ubaciti sumnju mijenjajući kurs (imati «odsutan» izraz odgovarajući na pitanje «hoćete li biti kandidat», a izgledati ubjedljivo, angažovano, pa čak i razbijački, napadajući u narednim minutama svoje buduće protivnike);

- dobro smisliti male rečenice – formule i u pogodnom trenutku njima se poslužiti («Francuzi i ja naučili smo da se volimo»...);

- ponoviti više puta ključnu poruku u obliku evidentne činjenice («budućnost me zanima više nego prošlost»);
- znati biti zajedljiv naglo i iznenadno;
- povući se ili zauzeti ohol stav.

Najvažnija pouka: da bi se savladale barijere, treba se «pozdraviti» sa *jednoličnošću*, treba živjeti povodeći se za trenutnim osjećanjima. Spontanost ili najfinija gluma? To je pitanje koje će se uvijek ponavljati. U svakom slučaju, ono što se isplati, to je *doživljavati, osjećati i dopustiti da se emocionalnost izrazi u svim nijansama*: volja, nemir, radost, odlučnost, humor, ozbiljnost, težina, zloba. Televizija je uzdrmla običaje: riječ je, sada i ubuduće; uvijek komunikacija, ona ne može biti samo proizvod za sebe, djelo čiste retorike, dobro upakovana poruka.

Voditelj sjednice koji sjeda za sto pogriješio bi ako bi preuzeo ulogu vajnog govornika: on nije onaj koji govori, on je onaj koji komunicira. On ne iznosi poruku: on je u *interakciji*. Svako bi to morao osjetiti, a da bi osjetio, treba da on sam pokaže vidljiv napor da bi se obratio svima.

Svjesno ili ne, mi smo pod uticajem novih modela televizijskog komunikatora, a političari nisu jedini koji svoj pečat utiskuju u naše reflekse. Spram jednog Jacquesa Chiraca, koji u ovom pogledu ne uživa najbolji glas, koliko li samo ima povremenih govornika koji priznaju da ih obuzima grč istog trenutka kad se treba obratiti publici. U najkraćem, predstavljanja gradonačelnika Pariza (J. Chiraca) redovito pokazuju dobro poznate karakteristike: jednoličan ton, oštru intonaciju, glas često grčevit, suviše ponavljanja gesta, ozbiljnu mimiku.

Prelazeći iz autoritarnog i ozbiljnog u privatni registar, «ličnost» J. Chiraca trpi od nedostatka nijansiranosti, raznolikosti, moduliranosti. Neosporno suviše «zainteresiran», nedovoljno smiren i distanciran da bi mogao zapažati, osjećati i doživljavati ritam jednostavnog detalja, on ilustruje sliku govornika koji «zapije» ili navaljuje. Ta maska, iz koje se, vjerovatno, krije nespokojstvo, nije rijetkost kod ljudi od akcije. Kod komercijalnih rukovodilaca i kod inženjera kojima su povjerene velike odgovornosti često nailazimo na sklonost da u nešto uđu s grčem, kao da su suviše zabrinuti da im iz ruku ne ispadne plijen. Gotovo da dobijemo želju da malo popuste, da to što imaju u rukama ne drže tako grčevito. Stisnute vilice, ukočen pogled i često naborano čelo pokazuju unutrašnju napetost komunikatora koji nije u stanju da se oslobodi i da pristane da se potpuno preda drugima. U jeziku to ostavlja tragove: često formalističan, taj jezik gotovo redovito poprima svečani ton.

Prekomjernim nastojanjem da dobro govori, da govori «pisanim jezikom», pretjeranim fraziranjem i insistiranjem na povezivanju, na dikciji, na naglasku, govornik gubi na humanosti, jer se prepušta lovu na takozvane nedostatke i probija granice čuvstvenog: on proklamuje ili optužuje, tvrdi ili opravdava, obuzet, kao što jeste, jednom unutarnjom borbom, strahom da se ni po koju cijenu neće nametnuti. Rezultat: govor može postati protivrječan i aproksimativan, preopterećen i smušen.

Televizija je sjajno uvećavajuće ogledalo za sve ove simptome, sjedinjene u nedovoljno kontrolisanoj težnji za dominaciju. Uvjereni u opasnosti od direktnog «produciranja», televizijski akteri biraju drugu vrstu prikazivanja kako bi izbjegli mogućnost iznenađenja koja bi ih omela u nastojanju da se «prodaju»: odlučuju se za snimljeni govor – koji u manjoj

mjeri uvodi u igru «emocionalno» - ili za čitanje već pripremljene izjave (koja govornika štiti od straha od rupa u memoriji ili nekontrolisanih digresija). Indikativno je primijetiti da se, tokom predsjedničkih izbora 1988. godine, Jacques Chirac opredijelio za snimljenu izjavu o kandidaturi, Raymond Barre je izabrao čitanje govora sa papira, a Francois Mitterrand je odlučio da se pojavi u živo, kao gost u intervjuu iznenađenja u TV dnevniku, i to bez pripreme. To su tri opredjeljenja, ali i tri načina dokazivanja: između snimka, koji izgleda poput podgrijanog jela, i taštine izrecitovanog govora, najugodnije se sa televizijskim oruđem osjećao, i pokazao kao najfiniji taktičar, medijski u ovom slučaju, F. Mitterrand, koji se opredijelio za dobitnički rizik direktnog pojavljivanja, što je osjetljivije, neizvjesnije, ali i autentičnije.

Audiovizuelna sredstva izlažu pogledima sve veći broj osoba. U preduzećima i na univerzitetu, razvoj komunikacija izvodi u pročelje scene isto tako veliki broj ljudi koji se moraju suočiti sa iskušenjima sastanaka, skupova, kolokvija, usmenih izlaganja, od kojih postoji manji ili veći strah. Teško je čovjeku da se nametne onakav kakav jeste kad ima suviše izražene neke karakteristike ličnosti. U ovom smislu zaista je težak slučaj marljivog ili nedarovitog čovjeka, od rođenja ozbiljnog, suviše sigurnog u sebe, onog koji misli da je dovoljno da iznese nekoliko cifara i suho mišljenje izloženo u tri tačke i onda kad je izložen neprijateljskom napadu, čovjeka koji je nepovjerljiv prema formulama i malim frazama i suviše okamenjen u ulozi dobrog đaka pred kakvom komisijom. U političkom haremu, skorojevići sazđani u tehnokratskom profilu zaista se teško snalaze. Nađemo ih ponovo u privredi, a oni ni tamo ne prolaze baš najbolje.

S druge strane, uspjeh se osmijehuje liderima koji dopuštaju da osjećajnost oboji njihove više spontane istupe. Tako se priča o snažnom dojmu koji je izazvao nastup J.L. Lagardérea, u februaru 1988. godine pred novinarima i šefovima radio – stanice *Europe 1*, u vrijeme pada slušanosti: odlučnim i snažnim tonom, predsjednik – generalni direktor je znao postići da b ude saslušan, kao što je znao biti i oštar, mada su obilježja njegovog imidža skromnost i blagost. Ispružiti jezik može biti od koristi, treba se samo usuditi, posebno kad to predstavlja iznenađenje.

Izvanrednu senzibilnost nalazimo i u jednom sasvim različitom žanru, kod jednog profesora: to je Richard Feynman, dobitnik Nobelove nagrade za fiziku 1965. godine, umro u Kaliforniji, 1988. godine. Što se tiče Feynmana, tu imamo posla s jednim iskričavim govornikom. Njegova neusiljenost u amfiteatru istinski je procvat, jer je taj genije za čestice priznavao da je u privatnom životu bio toliko stidljiv, da pred nekom djevojkom «nije znao čak ni da hoda». Feynmanova nit vodilja: humor. To je pravi ključ uspjeha za one koji, u poslovima za koje se smatra da su mučni, kao što su upravljanje, računovodstvo, pravo ili fizika, znaju da na površinu izvuku senzibilitet, a ne da zauzmu kurs dosade. Koliko samo profesora, predavača tih predmeta, odaju utisak da se muče, da žive u tjesnacu, da uspostavljaju distancu između sebe i svog auditorija, kao i između sebe i svog predmeta. Svjedočenje jednog Feynmanovog učenika u tom je pogledu uistinu poučno:

«I sad ga vidim kako stoji, na ulazu u salu, i dočekuje nas s osmijehom na usnama, dok prstima lupka po ivici laboratorijskog stola neki komplikovani južnoamerički ritam. A onda, dok su posljednji zakasnijeli studenti zauzimali mjesta, on bi dohvatio kretu koju je brzim pokretom okretao, kao što bi to profesionalni igrač pokera učinio sa žetonom: sve je to činio ne napuštajući svoj osmijeh, kao da se u sebi smijao nekom dobrom vicu. A potom, i dalje sa osmijehom na usnama,

započinjao bi da nam govori o fizici, o dijagramima i jednačinama; vodio nas je i upućivao u ono što je on prethodno shvatio. Jer ono zbog čega se osmijehivao i što je budilo iskru u njegovom pogledu, nije bio neki dobar vic, nego upravo fizika, zadovoljstvo koje je nalazio u fizici» (Lumière et Matière, R. Feynman).

U jednom sasvim drugom žanru, stil usmenog kazivanja Dana RATHERA, voditeljske zvijezde u Sjedinjenim Državama, simbola kanala CBS, već godinama fascinira dvadesetak miliona Amerikanaca, vjernih gledalaca njegovog TV dnevnika. Njegovi recepti za pristup prijemnoj anteni gledalaca:

- temeljita i vrlo profesionalna priprema prikazivanja u cijelosti: on se brine o svemu;

- gotovo religiozno otvaranje medijske mise uvijek istom rečenicom: «*This is CBS New, Dan Rather reporting*»;

- grubost u razgovoru kad treba intervjuisati ljude na vlasti: izmučio je Richarda NIXONA, a u novije vrijeme i Georgea BUSHA, nečuvenom hladnokrvnom grubošću (afera Irangate);

- zadivljujuća oštrina i izraženo samopouzdanje, kojim je u pitanju bilo koga dovesti dotle da mu pozli, a to se naročito odnosi na ljude iz političke klase.

Snaga Dana RATHERA proizilazi iz te drzovitosti pri emitovanju (te sposobnosti da se raspali brzinom vjetra: on se može uzбудiti, prepustiti bijesu, odbaciti navike, reagovati srcem). U Francuskoj, ali na svoj način i više u registru opsjenara, Bernard TAPIE je u poslovni svijet i u svijet televizije ponovo uveo raspoloženja, do tada držana po strani. Takva predstavljanja mogu šokirati, ali ne mogu gledaoca ostaviti ravnodušnim. Čini se da moderni komunikatori apsolutno osjećaju potrebu za tom *ličnom notom*, kako bi imali pristupa kod svog sagovornika ili kod auditorija. Umijeće komuniciranja postaje kompleksnije time što sve više postaje nerazdvojno vezano za sve veću *inscenaciju*.

Vrlo jednostavni znakovi o tome govore: kamere već u hodniku traže goste emisije u kojoj se po tradiciji sjedi, kao što je slučaj sa emisijom «Čas istine» na kanalu *Antenne 2* (mini tribina za svjedoke, niz od tri novinara, najavljiivač – sudija - animator – voditelj, prisustvo publike *via* telefonski pozivi, mjerenje sposobnosti za ubjeđivanje pomoću svježe provedenih anketa...)

Danas je govornik samo element sistema, neki će reći «njegov proizvod». U tom smislu, umijeće komuniciranja postaje stvar dobre izvedbe u rukama specijalista. Ali u svakodnevnom životu, i dalje se govori bez nadomjestaka (*ersatz*). A zakon žanra i dalje će sigurno zadugo ostati slušanje, argumentacija, lični imidž, upliv, uticaj koji se ostvaruje i još mnogo sitnica koje omogućuju da se umješno komunicira.

ZAKLJUČAK

EFIKASNA RIJEČ

«Postoje vrata prema moru koja se otvaraju riječima».

RAPHAËL ALBERTI

Umijeće komuniciranja nije solistička numera. Govoriti znači izraziti mišljenje s ciljem da se postigne dejstvo i, zauzvrat, htjeti uvijek sve bolje prilagoditi govor. Nije to nikakav paradoks što se u slušanju vidi ugaoni kamen efikasne riječi. Smiono je i realistično sagledati se da sam napor za jasnoćom, mada je neophodan, nije dovoljan da se neko ubijedi. Biti jednostavno razumljiv, htjeti lijepo govoriti, to nema svoju težinu ako govornik ostaje zatvoren za mehanizme uticaja. Ono što uvjerava nije doista ono što mislimo da uvjerava. Tako je sa govorom, tako se izgrađuje sposobnost za komuniciranje, to znalačko umijeće doziranje sa hiljadu faktora koji zavise isto tako i od boje glasa, kao i od kvaliteta rasuđivanja, od ozbiljnosti pripreme koliko i od valjanosti pitanja koja se smišljaju i postavljaju.

Vječni početak, čudesno iskušenje, komunikacija ima nečeg izuzetnog iako se podvrgava nesvodivim principima: uvjerenje, angažovanost, samopouzdanje, prilagodljivost, borbenost, poštivanje drugih. Ulog i značaj govora u današnje vrijeme je toliki, da je komunikacija bila obavezna nametnuti svoj zakon: postati predmet poučavanja i usavršavanja za veliki broj ljudi. Želja da se uspije i da se izvuče najveća moguća dobit od svog

ličnog potencijala, od kompetencije združene s personalnošću, morala bi ohrabriti sve odrasle da idu dalje. Ova knjiga i nema drugog cilja.

S A D R Ž A J

Uvod

Poglavlje 1

UZETI RIJEČ I DOŽIVJETI SIGURAN NEUSPJEH

Kako postati žrtva treme

Trema kao saveznik... pod četiri uslova

Dobro se pripremiti

Dobro se koncentrisati

Pozitivno razmišljati

Pretvoriti tremu u energiju

Kako naći put do publike: priprema + autentičnost

Dobro se pripremiti

Biti autentičan i iskren

Poglavlje 2

UMIJEĆE ISPRAVNOG RASUĐIVANJA

Riješiti se smetenosti

Pet načina prezentacije

Pronaći ton i nit vodilju

Ovladati planom

Organizovati misao
Metode u argumentiranju
Uspjeh govora
Iskušenje mikrofona
Djelovanje plana

Poglavlje 3

EFIKASNA RIJEČ

Sposobnost slušanja? To je Arležanka
Tri postojana mita
Trenirati promišljeno slušanje
Poboljšavanje slušanja: kamen temeljac odluke za
razgovore
Politika aktivnog slušanja
Slušanje: rad sa punim radnim vremenom
Postavljati dobra pitanja
Prednosti ispitivačkog stava
Uspostaviti kontakt
Agresivnost: kako postupati s njom ili bez nje
Improvizirati smišljeno

Poglavlje 4

TAJNE UTJECAJA

Naličja komunikacije
Michaiaveliju opet u pohode
Teška škola realizma
Kočijaško umijeće
Randevu sa cinizmom?
Mala alhemija efekata uticaja
Otvoreni uticaj
Težiti ka kvalitetu pridobijanja
Četiri uslova za zdravo ostvarivanje uticaja
Tretman visokog rizika
Govor – očaranje
Pobuniti se i iznenaditi da bismo očarali
Riječ koja fascinira
Kapital imidža
Biti pristupačan i privlačan
Delikatna ravnoteža
Pet faktora koji uvećavaju kapital imidža
Govornički stilovi
Šest velikih govorničkih stilova

Z a k l j u č a k

EFIKASNA RIJEČ

