



Saša Petar, magistar znanosti, aktivni je menadžer, predavač i pisac, jedan od najplodnijih hrvatskih autora. Pored brojnih stručnih članaka objavljenih u časopisima *Banka*, *Hrvatsko gospodarstvo*, *RRIF* i dr., napisao je i 11 knjiga od kojih su neke prevedene na slovenski i srpski jezik.

Članak: Dijalog

David Bohm, Peter Garrett, Donald Factor

## Komentar Saše Petra

Povijest čovječanstva povijest je grupnoga djelovanja. Ljudi su se družili da bi zajedno ulovili mamuta ili medvjeda, da budu jači i sigurniji, da se stisnu zajedno kako bi im bilo toplije za hladnih noći, pa se i *Defoe* (engleski pisac, autor knjige *Robinson Crusoe*, u kojoj opisuje doživljaje brodolomca koji se našao sam na malom otoku, izgubljenom u plavetnilu oceana) smilovao Robinsonu, pridodavši mu Petka negdje na polovici knjige jer je bilo očito da najpoznatiji brodolomac na svijetu ipak ne može sve sam.

Složenost grupnog djelovanja počinje s mogućnosti izbora. To nazivamo konkurencijom, a u biti je natjecanje svakoga protiv svih. Svi smo proizvođači. Svi smo i potrošači. Svatko proizvodi nešto što upotrebljava netko drugi. Svi biramo iz beskrajnoga popisa ponude. Stvaramo predujete za sukob onog časa kada barem jedna strana nije zadovoljna ostvarenim rezultatom.

Istinska složenost potječe iz svih mogućih međudjelovanja. Tko je što kupio i od koga? Tko je učinkovitiji i bolje troši vrijeme, istodobno radeći u svoju korist i korist svojih kupaca? S tolikim brojem ljudi u igri, sve može nalikovati gomili (ili skupu gomila) u kojoj svatko komunicira sa svakim. Kako izabrati prave suradnike, koji nude upravo ono što vam treba, po cijeni koju prihvaćate i s posljedicama koje vam donose zadovoljstvo? Kako dugoročno uspješno voditi takvu grupu i razvijati je?

### Grupna komunikacija

Onoga trena kada su dvije osobe odlučile nešto ostvariti zajednički, jedna će se nametnuti kao vođa novostvorene grupe. Razmjena misli i ideja omogućila je nastanak kulture, znanosti i umjetnosti, ali i vlasti i potlačivanja. Kako je prihod rastao, pojedinci su se mogli baviti djelatnostima koje nemaju veze s golim preživljavanjem (npr. svećenici i umjetnici), dok su se drugi nametnuli kao upravljači onima koji rade (kraljevi, niže plemstvo i vojnici). Napredak pomaže ljudima da si olakšaju i uljepšaju život, ali nekima omogućava da iskoriste druge ljude za ispunjenje svojih ciljeva.

Ljudi nisu izmislili nijedan novi osjećaj u proteklih nekoliko tisućljeća. Ljudi se vole, mrze, poštuju, preziru, podržavaju i napadaju još od starih Egipćana, Grka i Rimljana. Spremni su krenuti za karizmatičnim vođom, kamenovati ili spaliti (u doslovnom i prevedenom smislu - kada su mediji u pitanju) svakoga čija ideja ugrožava postojeći sustav i poredak, potkazati susjeda organima vlasti ako će njegova krava prijeći u njihovu štalu, prevariti partnera ako to

znači više novca u vlastitom džepu i natjerati roba (kmeta, slugu, djelatnika) da radi u lošijim uvjetima ako to donosi profit koji ispunjava očekivanja gazde ili dioničara.

Ljudi se od pamtivijeka okupljaju u grupe, pa kako se sukobljavaju pojedinci, tako se sukobljavaju i različite grupe. Žene protiv muškaraca. Djeca protiv roditelja. Crnci protiv bijelaca. Protestanti protiv katolika. Plavooki protiv zelenookih. Visoki protiv niskih. Biciklisti protiv vozača automobila. Ljubitelji narodnjaka protiv ljubitelja rocka ili klasike. Razloga za sukob zaista nam ne manjka i ponekad je dovoljno da se netko "ubaci" na parkirno mjesto koje čekate već desetak minuta, pa da vam se "smrači" i da krenete u rat. Za parking. Ili za nešto drugo. Za veću plaću. Za vlast. Za slobodu. Za domaći sir i vrhnje. Nije bitan razlog, bitno je da ste tog trenutka **Dijalog** zamijenili sukobom.

U svojem su radu *Bohm*, *Factor* i *Garrett* na trenutak svjesno zaboravili na tehničku stranu dijaloga - komunikacije između dvoje ili više ljudi, i koncentrirali se na sam proces, nazvavši ga Dijalogom s velikim početnim slovom. Tekst, koji ovdje komentiram, još je jedan prilog kulturi odnosa među ljudima, prihvatanju razlika kao prednosti (a ne kao izvora loše komunikacije i sukoba), te prihvatanju odgovornosti svakoga od nas osobno za uspjeh Dijaloga s drugim ljudima.

### Postoje i dijalog i Dijalog

Povijest čovječanstva ispunjena je nasiljem i patnjom pa je pravo čudo kako smo uspjeli preživjeti sve te ratove, inkvizicije, velike i male diktatore, i još uvijek ostati koliko-toliko normalni. Ljudska je narav takva da će se pojedinci i grupe ponašati racionalno tek nakon što iscrpe sve druge mogućnosti. Upravo zato, kao nikada prije, 21. stoljeće treba ljude koji su obrazovani da donose i razvijaju nove zamisli i koji su odgojeni da znaju kako jedino dobri odnosi među članovima grupe donose ideje, razvoj, pozitivne rezultate i dugoročan uspjeh. Osim toga, znaju da isto pravilo vrijedi i kada se njihova grupa "sudara" s drugim grupama.

Svatko od nas skup je stanica koje čine naše tijelo. Nekolicina nas stvara skup koji se odlikuje nekom

zajedničkom osobinom. Naši skupovi dio su nekih većih skupova, a svi zajedno krećemo se unutar skupa koje se zove čovječanstvo ili, ako vam je lakše, planet Zemlja. Toliko skupova i podskupa, a samo jedan (i što je najljepše, jednostavan) način da komuniciramo - dijalog. U našem slučaju, Dijalog.

Bez neke dublje analize mogli bismo reći da što je niža razina obrazovanja onoga tko komunicira ili je odrastanje bilo ispunjeno lošim i grubim dijalozima, rezultati Dijaloga su lošiji. No, da ne bude zabune, brojni su primjeri kada stupanj i razina obrazovanja samo skrivaju niske i primitivne strasti pojedinaca. Kravata oko vrata, skupo odijelo i ulaštene cipele pokazatelji su samo vanjskog izgleda čovjeka. Nečija diploma ne znači ništa osim potvrde da je čovjek odslušao određeni broj kolegija, na ovaj ili onaj način položio propisane ispite, napisao (sam ili uz nečiju pomoć) završni rad i ništa više. Komad papira na zidu, iako na njemu pišu nazivi ovog ili onog fakulteta, nije pokazatelj onoga što se događa u nečijoj glavi (makar ona bila ovjenčana kakvom zvučnom titulom).

Dio ljudi s pravom prihvaća dijalog kao jedini način uspješne komunikacije, ali postoje i ljudi kojima je dijalog, kakvog oni prepoznaju, jasan jedino ako se radi o razmjeni uvreda, šaka ili metaka. Stvar je vrlo jednostavna i životna. Kao što u prirodi postoje dan i noć, život i smrt, ljeto i jesen, tako postoje dobri i loši ljudi. Svi oni koji znaju što su "*yin i yang*" znaju da u svakom dobrom čovjeku postoji loša strana, a u svakom lošem postoji ponešto dobro. Postoje ljudi koji stvaraju i ljudi koji uništavaju. Nitko ne može reći da nikada neće uraditi nešto loše, bez obzira što se događalo. Svaki čovjek ima cijenu, samo je ona kod nekih vrlo niska, pa se lako i brzo "prodaju", dok se nekima mora dogoditi traumatičan potres koji će iz temelja izmijeniti njihov život da bi dobrotu zamijenili zlom. Radi se samo o razlici u visini tolerancije na zloću.

Dijalog, o kojem govorimo, jednostavno se može opisati kao dobra komunikacija, ispunjena uzajamnim poštovanjem sugovornika, koja za cilj ima rješenje zadovoljavajuće za obje strane u Dijalogu.

## Komunikacija naša svagdašnja

Komunikacija je prijenos ideja, misli, stavova, informacija od izvora do primatelja. Odvija se na različitim razinama i načinima - gledanjem, pričanjem, slušanjem, čitanjem, ali i šutnjom. Uz riječi, čak 70% poruke se prenosi neverbalnim putem (pogledom, izrazima, mimikom, stavom tijela, blizinom, okolinom u kojoj se komunikacija odvija). Dok verbalnom komunikacijom prenosimo informacije koje se mogu oblikovati glasom, neverbalnom komunikacijom prenosimo stavove i osjećaje. Kada su poruke pozitivne, govorimo o *Bohmovom* Dijalogu.

Nerazumijevanje i loša komunikacija s drugima čest je uzrok nezadovoljstva kod ljudi. Nezadovoljstvo je, pak, čest uzrok bolesti, pa je zato i Svjetska zdravstvena organizacija definirala kvalitetnu komunikaciju kao jednu od pet vještina neophodnu za zdrav i sretan život.

Ljudi misle da sve znaju o komunikaciji, ali zapravo malo znaju i nisu spremni učiti. Komunikacija je svemoćna ili nemoćna, ovisi o onome tko se njome koristi. I premda, naizgled, njome ne postižemo rezultat, ipak je učinkovita. Ljudi misle da se komunicira samo riječima i da je poruka upravo takva kakvom smo je izrekli, no neverbalnom komunikacijom prenosi se više od 70% poruke, pa nas sugovornik može shvatiti i drukčije. Zapamtite, nije poruka ono što smo izrekli, već ono što je sugovornik razumio.

Ljudi također misle da šutnja nije komunikacija, no to nije istina - i šutnja prenosi poruku i zna biti vrlo rječita. O načinu na koji izražavamo svoje misli i stavove ovisi kako će nas drugi shvatiti i koliko ćemo toga ostvariti. Pojedinci koji bolje komuniciraju imaju više uspjeha u rješavanju konflikata, dogovaranju, imaju zadovoljavajuće međuljudske odnose, samopouzdaniji su, te stoga uspješniji i zadovoljniji u cjelini.

Koliko smo svjesni načina na koji komuniciramo? Koliko su vam poznate slijedeće situacije: ukočen(a) sam i strahujem da ću reći nešto glupo? Ili, nasuprot, prirodan sam i izražavam zanimanje? Slušam jer želim razumjeti ili samo čekam priliku uskočiti nekome u riječ i napasti sugovornika? Ne tražim razjašnjenja kad mi nije jasno, a često nalazim skrivena, negativna

značenja u rečenom? Ne smiješim se, ne gledam osobu u lice veći dio vremena dok priča, već gledam na sat, listam novine ili lupkam prstima? Pričam brzo i glasno, često prekidam druge i namećem svoje stavove i mišljenja? Konačno, često završim razgovarajući o temama koje me se zapravo ne tiču?

## Pravila uspješnog komuniciranja

Kada govorimo o pravilima uspješnog komuniciranja moramo krenuti od sebe. Komunikacija se uči cijelog života i prilagođava svakom novom sugovorniku. Na vama je da preuzmete odgovornost za poruku koju šaljete i moguće greške koje će spriječiti sugovornike da poruku razumiju u potpunosti. Pokušajte tijekom komunikacije biti empatični (*Empatija* - stanje kada pokazujete razumijevanje za razloge druge strane (emocije, porivi), ali se ne uključujete emotivno (za razliku od simpatije) - saslušajte tuđe stavove i mišljenja bez obzira što su drugačiji od vaših, pokažite emocije i potrudite se razumjeti (prihvaćajte različitosti kao priliku da i sami više naučite) ali ne dozvolite da vaš emotivni angažman utječe na poruke koje želite poslati.

Tijekom komunikacije gledajte i slušajte aktivno i pažljivo, odvojite dovoljno vremena da bi poruke mogle oblikovati cjelinu koja ima "glavu i rep". Usmjerite pažnju na sugovornika, pokažite interes, dajte kompliment. Ukoliko vam je stalo do komunikacije u koju ste u tom trenutku uključeni pokažite da vas zanimaju poruke koje vam šalje sugovornik (npr. postavljajte pitanja, vlastitim riječima ponovite kako ste shvatili ono što sugovornik priča, kao znak da ga pratite, ali i provjera jeste li dobro razumjeli).

Da biste sugovorniku poslali poruku da ste aktivno uključeni u komunikaciju, koristite pozitivan govor tijela - gledajte sugovornika u lice, nasmiješite se, klimajte glavom kao znak da "pratite", ne prekidajte sugovornika ometajućim pokretima, nemojte hodati ili stajati dok sugovornik sjedi.

U sukobima se koncentrirajte na trenutni problem (ne nabrajajte sve probleme sa svog spiska). Ne kritizirajte, nego predložite zajedničko rješenje. Ponekad izbrojite u sebi do deset prije nego što nešto kažete. Recite što vam smeta u ponašanju sugovornika (a ne osuđujte

---

osobu u cijelosti), te kako se vi osjećate, fokusirajte se na ono što se može popraviti ili učiniti, te dopustite sugovorniku da kaže što želi od vas. Osobito se čuvajte emocionalnih i brzopletih izjava. Ne govorite nešto samo zato jer mislite da bi to drugi htjeli čuti.

Prilagodite svoju komunikaciju vremenu i prostoru, što znači nemojte komunicirati po navici ili naučenom tekstu, jer nisu sve situacije iste, pa tako neće biti niti komunikacija. Komunikacija je dio obilježja pojedinih naroda ili grupa ljudi, pa je u međunarodnim odnosima vrlo važno poznavati kulturu i tradiciju sugovornika da biste mogli uspješno komunicirati.

I za kraj, misao Ernesta Hemingwaya: *Tri godine treba čovjeku da nauči govoriti, a cijeli život da nauči slušati.* Zaključimo ovaj osvrt na Dijalog kratkim zaključkom - dijalog čine izgovorene riječi, neizgovorene riječ i šutnja, ali i oči i uha koja će sve to čuti i vidjeti. Sve to mora biti začinjeno dobrom voljom i željom da rezultat dijaloga bude pozitivan za obje strane. Tada je to **Dijalog**.