



**USAID** | **SRBIJA**  
OD AMERIČKOG NARODA

# USAID PROJEKAT ZA BOLJE USLOVE POSLOVANJA

VEŠTINE POTREBNE ZA VRŠENJE INSPEKCIJSKOG NADZORA

DRAGANA ĆUK MILANKOV

Izradu ove publikacije omogućio je američki narod posredstvom Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID). Autor je u potpunosti odgovoran za sadržaj ove publikacije koji ne mora nužno odražavati stavove USAID-a ili vlade Sjedinjenih Američkih Država

## Sadržaj

1. Uvod .....	3
2. Neverbalna komunikacija – oblici i značaj .....	5
3. Prvi kontakt inspekcije i nadziranog subjekta .....	7
4. Uspostavljanje i građenje odnosa poverenja .....	9
5. Tehnike aktivnog slušanja .....	11
6. Kako razumemo poruke drugih.....	16
7. Komunikacija sa “teškim klijentima” .....	20
8. Stereotipi i predrasude.....	22
9. Stres i prevazilaženje stresa .....	24
LITERATURA: .....	29

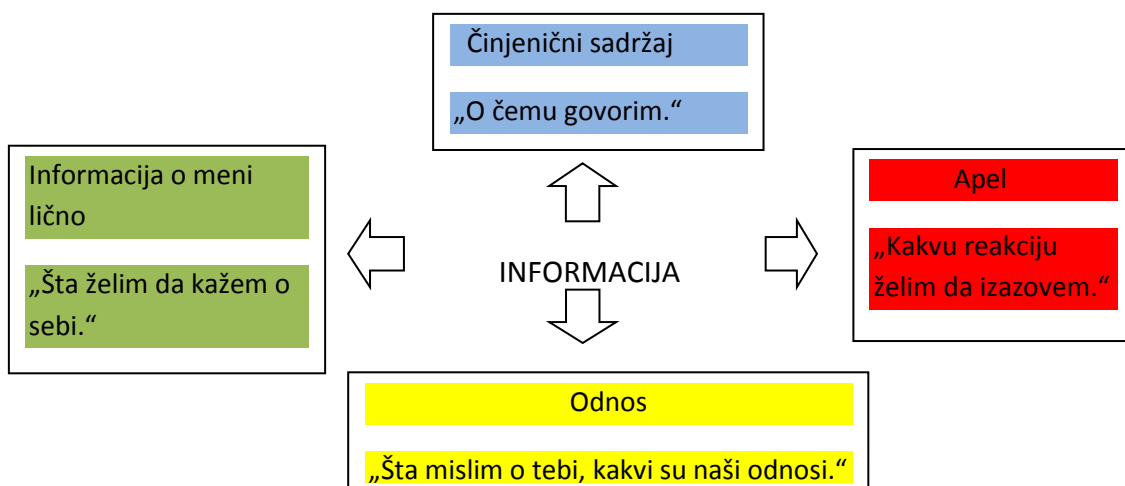
## 1. Uvod

Inspekcijski nadzor se velikim delom obavlja putem komunikacije sa nadziranim subjektima. Stoga su veštine komunikacije veoma značajne za efikasnost obavljanja nadzora.

Komunikacija je neodvojiv deo našeg života. Svaki naš čin, verbalan ili neverbalan, svestan ili nesvestan, kao i nečinjenje, prenosi određenu poruku. U svakom trenutku u životu emitujemo značenja kojima smo u kontaktu sa drugima.

Pod komunikacijom se podrazumeva složen proces prenošenja poruka koji ima svoj cilj, i odvija se u okviru određene situacije (kontekst komunikacije). Više je činilaca koji utiču na način na koji će sagovornik razumeti iskaz koji se saopštava. Pomenutu kompleksnost na interesantnan način prikazuje model komunikacije Fridemana Šulca fon Tuna, model **kvadrat komunikacije**<sup>1</sup> (poznat i kao model četiri uha, i model četiri strane).

Površni, najvidljiviji nivo komunikacije je nivo činjeničnog stanja. Osoba koja šalje poruku daje kroz nju podatke, činjenice. Pored toga, svaka osoba koja šalje poruku daje kroz nju i određene informacije o sebi, svesno, s namerom, ili nesvesno. Sledeći nivo koji sadrži poruka, jeste šta osoba koja je šalje misli o osobi kojoj je poruka upućena (u kojoj meri je poznaje, uvažava, slaže se sa osobom ili ne, i sl.). Na kraju, svaka poruka ima i tendenciju da postigne određeni efekat na osobu kojoj je upućena, da nagna osobu da nešto učini ili ne učini. Namera da se utiče na sagovornika može biti u većoj ili manjoj meri otvorena, odnosno prikrivena (manipulativne poruke).



<sup>1</sup> Prof. dr Milosavljević B.; Miletić S.; Vujađinović P.; Josipović R.; Otašević B.; Mijailović M.(2010); [http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article\\_id=71](http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=71)

Kako u svakoj komunikaciji postoje dve strane - osoba koja upućuje poruku i osoba koja je prima, konačni efekat će zavisiti ne samo od načina na koji je poruka upućena, već i od načina na koji je primljena. U okviru prikaza Šulca fon Tuna, to znači da primalac poruke ima „četiri uha“ (analogno četiri sloja značenja koja sadrži poruka koja se šalje). Koji će od navedenih slojeva poruke biti prepoznat, kao i koji će sloj ili slojevi biti u prvom planu, zavisi od brojnih činilaca vezanih za primaoca. Na primer, u nekim situacijama primalac poruke će primarno „očitati“ sloj poruke koji govori o odnosu pošiljaoca prema njemu/njoj (na primer razumeti poruku prevashodno kao izraz neuvažavanja), i odreagovati u skladu sa tim, bez obzira na činjenice koje su takođe bile iznete od strana osobe koja je uputila poruku.

Navedeni činoci tiču se interpersonalnog konteksta osoba koji učestvuju u komunikaciji. Ne treba zaboraviti da pored toga na način razumevanja izrečenog sadržaja utiču i situacioni faktori, kao i širi socijalni kontekst – mesto na kojem se komunikacija odvija, u koje vreme se odvija (komunikacijski kontekst neće biti isti ukoliko je neko od sagovornika neposredno pre susreta imao neki veoma prijatan ili neprijatan događaj, i sl.), uloge (formalne i neformalne) u kojima su sagovornici; ukoliko je sagovornik predstavnik institucije sistema, na komunikaciju mogu uticati i društveno-politički stavovi, itd.

No, u svim situacijama komunikacije određene aspekte smatramo prijatnim za uspostavljanje i održavanje kontakta:

- zainteresovanost sagovornika
- spontanost
- poverenje
- opuštenost
- pažljivo slušanje
- zanimljiv način izlaganja
- razumevanje
- uvažavanje
- srdačnost
- otvorenost, ...

S druge strane, aspekti koji otežavaju konstruktivnu komunikaciju odnose se na:

- kritikovanje
- napadanje
- nametanje volje ili mišljenja
- davanje saveta koje nismo tražili

- procenjivanje i etiketiranje (*to je nerazumno...*)
- tumačenje tuđih reči i postupaka (*mislili ste da ćete time da pokažete da ste iznad mene*)
- naređivanje
- negiranje lične odgovornosti
- neslušanje, sagovornik priča samo o sebi
- aroganciju
- nedostatak poverenja, sumnju u namere sagovornika,...

Suština konstruktivne komunikacije jeste prenošenje željene poruke uz ukazivanje uvažavanja, razumevanja sagovornika, kao i pažljivog slušanja povratne poruke (šta on/ona govore nama). Ukoliko želimo na ovaj način da komuniciramo važno je da imamo na umu da sve ono što u komunikaciji prija nama da dobijemo od sagovornika, prija i drugima da dobiju od nas. Takođe, aspekti komunikacije koji nam omogućavaju prijatan kontakt u privatnom životu, su jednako značajni i u poslovnom okruženju. Nastupanje u profesionalnoj ulozi jednako podrazumeva ukazivanje poštovanja, pružanje razumevanja, i pažljivo slušanje sagovornika.

U okviru profesionalne uloge inspektora, primena veština komunikacije bi omogućila:

- uspostavljanje dobrog kontakta sa nadziranim subjektom prilikom obavljanja inspeksijskog nadzora na terenu,
- obazbeđivanje saradnje,
- uspostavljanje kontrole nad situacijom,
- kreiranje prijatne atmosfere u kojoj se nadzor obavlja,
- te redukciju stresa samih inspektora, često izloženih situacijama visoke tenzije.

## 2. Neverbalna komunikacija – oblici i značaj

Iako deluje da je manje vidljiva, neverbalna komunikacija je izuzetno je značajna za razumevanje poruke konverzacije. Neverbalnom komunikacijom ljudi izražavaju svoje raspoloženje, osećanja, stavove, osobine. Istraživanja pokazuju da razumevanje poruke zavisi 10% od sadržine izrečenog, 40% od glasa (ton, modulacija, tempo...) i 50% od neverbalnih signala. Kada verbalna i neverbalna komunikacija prate jedna drugu (usaglašene su), neverbalna poruka pojačava verbalnu. Tada vode uspostavljanju dobrog kontakta sa sagovornikom. Ukoliko se verbalna i neverbalna poruka ne podudaraju, ljudi više veruju neverbalnoj. Neverbalna komunikacija može i da zamenjuje verbalnu (situacije u kojima se izražavamo samo neverbalno). U tim situacijama je prisutan rizik da poruka neće biti jasna sagovorniku, ili da će je razumeti na drugi način u odnosu na našu inicijalnu nameru.

## Neverbalnu komunikaciju čini:

- mimika - veoma je vidljiv kanal komunikacije, te u značajnoj meri utiče na razumevanje poruke. Podignute obrve tumačimo kao čuđenje i/ili neodobravanje; sužavanje kapaka doživljavamo kao odbojnost osobe, prezir; osmeh tumačimo kao srdačnost, itd.
- gestikulacija - nagli pokreti rukama mogu odati napetost; smireni pokreti ukazuju na opuštenost, sigurnost; upadljivo odsustvo gestikulacije kao i odsustvo očekivane mimike lica može ukazivati na inhibiranost osobe, itd.
- telesni stav – usmerenost gornjeg dela tela ka sagovorniku ukazuje na zainteresovanost; sedeći stav pri čemu je gornji deo tela nagnut unazad u zavisnosti od situacije tumačimo kao opuštenost ili kao nezainteresovanost; prekrštene ruke tumačimo kao odbojnost; sklanjanje ruku iz vidnog polja sagovornika tumačimo kao neiskrenost; stajanje tokom razgovora pri kojem sagovornik sedi shvatamo kao pokušaj dominacije, itd.
- autonomni znaci (bledilo/crvenilo, znojenje, drhtanje ruku, ubrzano disanje, ...) – u najmanjoj se meri mogu kontrolisati, stoga obično njima najviše verujemo. Prisustvo autonomnih znaka nam obično ukazuje na uznemirenost sagovornika.
- ton glasa (uključuje boju glasa, spuštanje ili podizanje glasa) – po tonu obično procenjujemo da li je osoba ljubazna ili ne, procenjujemo emotivna stanja sagovornika, i sl.;
- modulacija (podrazumeva naglašavanje određenih reči, pauze na određenom mestu) – na osnovu nje procenjujemo šta u izrečenoj poruci osoba želi da naglasi. Isti sadržaj može promeniti svoje značenje sa promenom reči koje su naglašene;
- tempo govora (govorimo li brzo ili sporo, ujednačenim tempom, ili ga menjamo) – tempo govora često tumačimo kao pokazatelj temperamenta osobe; ukazuje nam na smirenost odnosno uznemirenost osobe; brzi tempo govora se nekad shvata kao napad, agresija; s druge strane spori tempo govora uz naglašavanje reči tumačimo kao patronizovanje (obraća nam se kao detetu), nametanje moći; itd.
- rastojanje između sagovornika – kao lični prostor doživljavamo rastojanje od od prilike 1 metar oko nas. Pristup u taj prostor dopuštamo samo bliskim ljudima. Za ostale formalne kontakte udaljenost koju doživljavamo kao pristojnu i prihvatljivu iznosi između 1 i 2 metra. Narušavanje ličnog prostora tokom formalne komunikacije doživljavamo kao napad, agresiju.
- izgled (način na koji je osoba obučena, frizura, šminka,...) – ove signale veoma dobro opažamo, svesno ili ne, i tumačimo sagovornika na osnovu njih. Interpretacije koje proizilaze iz izgleda su u većoj meri u odnosu na ostale neverbalne signale proizvod individualnih stavova i vrednosti posmatrača, te više govore o posmatraču nego o osobi koju posmatra.

- statusni simboli (uniforma, službena značka, i sl.) - u zavisnosti od toga u kojoj su meri naglašeni, kao i od prethodnog iskustva i stava sagovornika, mogu izazvati poštovanje ili otpor, bes.

U cilju uspešnog razumevanja signala neverbalne komunikacije važno je imati na umu da je njihovo značenje **situaciono** – ne postoji univerzalno tumačenje određenog neverbalnog ispoljavanja, ono je uvek podložno promenama u skladu sa kontekstom komunikacije. Na primer, prekrštene ruke predavača na početku rada sa novom grupom mogu ukazivati na zatvorenost i odbrambeni stav. S druge strane, u situaciji kada predavač nakon više sati rada prekrsti ruke na grudima, taj stav može biti ishod zamora, telesne potrebe za promenom položaja ruku.

Neverbalni signali imaju i svoje kulturološko utemeljenje – isti signali se različito tumače u različitim kulturama (na primer, klimanje glavom u nekim kulturama znači prihvatanje, saglašavanje, a u drugim kulturama neslaganje). Stoga je prilikom tumačenja neverbalne ekspresije osobe važno biti svestan i njene kulturološke pripadnosti.

U svakom slučaju, sigurniji smo u ispravnost procene ako tumačimo uzimajući u obzir više signala, a ne pojedinačne ekspresije.

#### **Sugestije za uspostavljanje i održavanje dobrog kontakta**

- uspostaviti kontakt očima;
- pratiti pogledom sagovornika (izbegavati gledanje na sat, u telefon, kroz prozor i sl.);
- uspravan telesni stav ili blago povijen ka napred (manifestuje slušanje i uvažavanje);
- držati ruke spuštene, otvorene (ne prekrštene ruke na grudima); poželjno je da budu u vidnom polju (ne u džepovima na primer);
- držati glavu uspravno (manifestuje neutralnost) ili povijenu u stranu (manifestuje zainteresovanost, usmerenost pažnje);
- imati prijatan izraz lica (otvoren pogled, obrve u prirodnom položaju, blag osmeh);
- imati smirene pokrete;
- smiren ton govora;
- ujednačen ritam govora;
- poštovati granice ličnog prostora sagovornika;
- biti svestan neverbalnih poruka koje šaljemo tokom čitavog razgovora!

### **3. Prvi kontakt inspekcije i nadziranog subjekta**

Prvi kontakt je veoma važan za uspostavljanje tona komunikacije, atmosfere u kojoj se ona obavlja. Kontakt se formira od samog ulaska inspektora u poslovni prostor nadziranog subjekta, te je važno obratiti pažnju i na neformalni deo komunikacije. Pre započinjanja formalnog dela razgovora, važno je:

- pozdravljanje – upućivanje pozdrava praćeno srdačnom neverbalnom komunikacijom pokazuje uvažavanje sagovornika;
- predstavljanje - i lično, imenom i prezimenom, i poslovno, svojom profesionalnom ulogom, kao i predstavljanjem prirode odnosno cilja posete. Pored toga što je predstavljanje deo lične i poslovne kulture ophođenja, izostavljanje predstavljanja ili nepotpuno predstavljanje obično sagovornici tumače kao aroganciju, demonstraciju moći, što otežava uspostavljanje konstruktivne komunikacije;
- neobavezno ćaskanje (na pr.:“Kako je toplo danas! Kako se vi nosite sa ovom vrućinom?” i sl.) – ono kreira opuštenu atmosferu. No, ćaskanje može postići navedenu funkciju samo ako je spontano. Ukoliko sagovorniku deluje izveštačeno, efekat će biti suprotan;
- istaći nešto pozitivno u vezi sa nadziranim subjektom (na pr.:“Lep vam je prostor.”; “Lep pogled imate.” i sl.) – dodatno doprinosi uspostavljanju dobrog kontakta i opušteno atmosfere pokazujući da iako ste došli u inspekcijski nadzor, niste tu isključivo radi registrovanja grešaka;
- pokazati da vidite pred sobom osobu a ne samo predmet rada odnosno nadzora – ispoljiti zainteresovanost za osobu ili pravno lice koje osoba predstavlja (na pr.:“Interesantna je oblast kojom se bavite.”; “Vidim da ste u gužvi danas.”, i sl.);
- obratiti pažnju da neverbalna komunikacija bude adekvatna (ljubazan izraz lica, uspravan telesni stav, otvoren pogled);
- uvesti u poslovni deo razgovora bez mistifikacije svoje uloge (na primer reći:“Sada ćemo mi to da obavimo.”, umesto: “Da vidimo šta niste radili kako treba.” Ili: “Da vidimo da li sve radite kako treba.”). Na taj način se stvara opuštena atmosfera za rad umesto atmosfere procenjivanja i traženja grešaka.

Ovaj neformalni deo razgovora ima za cilj uspostavljanje kontakta i odnosa poverenja, on daje ton susretu, kreira atmosferu u kojoj će se susret odvijati. Iako deluje kao odvajanje značajnog dela vremena, a poslovno funkcionisanje često karakteriše pritisak rokova i zadataka koje treba ispuniti, ovaj neformalni razgovor pomaže da se uspostavi saradnja sa nadziranim subjektom, te će se dalja poslovna komunikacija odvijati uz manje prepreka, i sam nadzor brže obaviti.

Neformalna konverzacija ne podrazumeva prelazak granica poslovne etike. Neformalnost i ljubaznost ne ugrožavaju profesionalnost i profesionalni autoritet u očima sagovornika, dok god postupanje inspektora poštuje pravila etičnog rada.



Kako bi se održao dobar kontakt prilikom vođenja formalnog dela razgovora, bilo bi dobro da, kad god je to moguće, pogled bude na sagovorniku (ne u dokumentaciji na primer). Ukoliko se veći deo posete odvija kroz pregledanje dokumentacije, podizanje pogleda i uspostavljanje kontakta očima u trenutku postavljanja pitanja manifestuje otvorenost i atmosferu saradnje. Sve vreme vođenja razgovora važno je voditi računa o neverbalnoj komunikaciji, kao i o usklađenosti verbalnih i neverbalnih poruka koje se šalju.

U situacijama teškoća u komunikaciji, primena tehnika aktivnog slušanja omogućava prevazilaženje nastalog problema na konstruktivan način, uz uvažavanje sagovornika i očuvanje kontakta. Pomenute tehnike su predstavljene u poglavlju 4.

#### 4. Uspostavljanje i građenje odnosa poverenja

Odnos poverenja se gradi od prvog kontakta sa nadziranim subjektom. U poslovnim odnosima, kao i u privatnim, poverenje se teško stiče, a lako gubi. Stoga je veoma važno usmeriti se na njegovo formiranje.

On se generalno zasniva na manifestaciji otvorenosti za sagovornika, na ukazivanju razumevanja i uvažavanja. Na taj način otvara se put da sagovornik ispuni zahtev inspektora, i u onim situacijama kada to podrazumeva pružanje informacija koje za njega mogu imati neželjene posledice. U kontekstu građenja poverenja, važno je da nadzirani subjekt od početka kontakta ima jasnu informaciju o prirodi inspeksijskog nadzora i ovlašćenjima inspektora.

Preventivna uloga inspektora koju sada predviđa Zakon o inspeksijskom nadzoru<sup>2</sup>, ide u prilog formiranju odnosa poverenja. Kako uloga inspektora nije ograničena na proveru i sankcionisanje, već uključuje i davanje saveta u pravcu usklađivanja poslovanja sa zakonskim normama, otvorena je mogućnost da se inspektor vidi i kao saradnik.

Bitan preduslov uspostavljanja odnosa poverenja jeste izbegavanje procenjivanja, etiketiranja ljudi. U tom smislu je za konstruktivnu komunikaciju i uspostavljanje odnosa poverenja značajna **sposobnost decentracije** – sposobnost da se izmestimo iz svoje perspektive, “stavimo u zagradu” lične stavove i vrednosti, te da sadržaj koji nam sagovornik saopštava razumemo iz njegovog ugla. U osnovi decentracije je pretpostavka da u sveri opažanja ljudi i međuljudskih odnosa ne postoji univerzalna istina, već samo različiti, individualni pogledi na isto ponašanje. Stoga, da bismo mogli da razumemo druge, moramo da se stavimo na njihovo mesto, da posmatramo svet njihovim očima.

**Drugi korak** ka razumevanju ljudi, jeste veština **prepoznavanja potreba** koje su u osnovi određenog ponašanja. Naime, sva ponašanja motivisana su potrebama, sve što radimo radimo

---

<sup>2</sup> Zakon o inspeksijskom nadzoru, Službeni glasnik RS br. 36/2015.

kako bismo zadovoljili određenu potrebu ili potrebe. Bazične ljudske potrebe zajedničke su svim ljudima – potreba za druženjem, ljubavlju, prihvatanjem, poštovanjem, razumevanjem, razmenom, zaštitom, sigurnošću, razvojem, uživanjem, opuštanjem, odmorom, kontaktom, itd. Razlikujemo se po trenutnoj hijerarhiji potreba (šta nam je u određenom trenutku u životu primarno). Hijerarhija potreba je razvojna, menja se u skladu sa razvojnim periodom kroz koji osoba prolazi (pa je tako mladima veoma važna potreba za prihvatanjem od strane vršnjačke grupe, dok je odraslima često veoma važna potreba sigurnost u raznim kontekstima). Ona se menja i u skladu sa trenutnom situacijom u kojoj se osoba nalazi (na primer situacija gubitka posla veoma utiče na ličnu procenu primarnosti potreba, i može izazvati velike promene u ličnoj hijerarhiji osobe).

Potrebe su sve vrednosno neutralne, nema pozitivnih i negativnih potreba. Tako da prepoznavanje potrebe koja je u osnovi određenog ponašanja pomaže da se izbegne sagledavanje ljudi kroz etikete. Na primer, jedna od situacija sa kojom se inspektori sreću tokom vršenja nadzora na terenu jeste opažanje da nadzirani subjekt izbegava da pruži relevantnu informaciju ili uvid u dokumentaciju. Ukoliko se osoba procenjuje samo sa stanovišta ponašanja, lako se nadovežu etikete (lažljiva, manipulator, “muva nešto”, i sl.). Obraćanje osobi koje može proistići iz takve percepcije (“Skrivate informaciju? Pokušavate da sakrijete nešto o svom poslovanju?”), verovatno će rezultirati podizanjem tenzije, i smanjenjem spremnosti sagovornika za saradnju. S druge strane, ukoliko se o toj osobi razmišlja sa stanovišta potreba koje želi da zadovolji, i na taj način joj se obrati (“Čini mi se da biste želeli da se zaštitite od mogućih negativnih posledica; ili “...da budete sigurni da se neki propusti neće odraziti na dalje poslovanje firme?”), doprinosi se uspostavljanju odnosa poverenja i podstiče mogućnost saradnje.

Druga važna karakteristika potreba jeste alternativnost načina njihovog zadovoljenja. Svaka potreba se može zadovoljiti na više različitih načina. Na primer, opuštanje se možemo čitajući knjigu, družeći se sa prijateljima, odlaskom u šetnju, itd. Ova karakteristika je dragocena u situacijama kada se iz određenih razloga potreba ne može zadovoljiti na uobičajen način, pošto pruža mogućnost pronalaženja alternativnog načina zadovoljenja. Teškoće u komunikaciji i sukobi uvek nastaju zbog toga što je osobama ugrožena neka važna potreba. U tom smislu alternativnost načina zadovoljenja potreba pruža mogućnost da se ove situacije prevaziđu. U situaciji iz navedenog primera, kada inspektor veruje da nadzirani subjekt izbegava da pruži relevantnu informaciju ili uvid u dokumentaciju, to bi značilo da se nakon pokazivanja osobi razumevanja razloga tog ponašanja (“Čini mi se da biste želeli da se zaštitite od mogućih negativnih posledica; ili “...da budete sigurni da se neki propusti neće odraziti na dalje poslovanje firme?”) inspektor može nadovezati navođenjem alternativnog načina zadovoljenja potrebe za sigurnošću i zaštitom, koji je u skladu i sa njegovim interesima. Na primer: “Naša uloga jeste i da preventivno ukažemo na koji način možete da uskladite poslovanje firme sa

vašim zakonskim obavezama, i time se zaštitite od eventualnih sankcija. Zbog toga bi mi bilo važno da čujem taj podatak/vidim tu dokumentaciju.”

Razumevanje ponašanja ljudi ne podrazumeva saglašavanje niti odobravanje. To samo znači spremnost da se sagleda zbog čega osoba nešto radi, umesto da se etiketiranjem negativno vrednuje. Kao što i navedeni primer ilustruje, razumevanje je samo prvi korak, uspostavljanje odnosa poverenja i saradnje, koji otvaraju mogućnost da se dalje sagledaju i neki drugi načini zadovoljenja date potrebe (dakle, da se inicira promena ponašanja).

Manifestovanje razumevanja kroz način obraćanja ne predstavlja slabost, nije znak spremnosti na popuštanje, povlačenje. Naprotiv, ova veština, kako u privatnom životu tako i u poslovnom kontekstu, daje moć da se reši problem u komunikaciji uz očuvanje dobrog kontakta i međusobnog uvažavanja.

## 5. Tehnike aktivnog slušanja

Tehnike aktivnog slušanja predstavljaju grupu raznorodnih tehnika čija primena omogućava usmeravanje razgovora uz očuvanje kontakta, atmosfere saradnje i uvažavanja. Aktivno praćenje razgovora, reagovanje na iskaz sagovornika, pokazuje angažovanost, obraćanje pažnje, značaj koji se pridaje razgovoru. Ova se poruka dodatno pojačava verbalnim i neverbalnim znacima praćenja komunikacije (iskazima poput “da”, “vidim”, “razumem”, klimanjem glave i sl.).

Korišćenje tehnika aktivnog slušanja ne vodi zamagljivanju profesionalne uloge inspektora, približavajući ih pomagačkim profesijama čiji je fokus emotivno stanje klijenata. Namera je da uključivanje pomenutih tehnika olakša sprovođenje inspeksijskog nadzora u situacijama kada uobičajena profesionalna komunikacija ne može da prevaziđe nastali problem. U tom smislu bi ovaj manevar predstavljao kratak iskorak iz standardnog konverzijskog obrasca kako bi se uključivanjem rečenica aktivnog slušanja uticalo na sagovornika. Nakon toga bi se svakako izneo uobičajen profesionalni zahtev. Uključivanje tehnika aktivnog slušanja u poslovnu komunikaciju ne predstavlja odustajanje od zahteva, već predstavlja ulaganje dodatnog napora da se obezbedi saradnja sagovornika, kako bi se povećala mogućnost da zahtev bude saslušan i ispunjen.

U tom smislu, ciljevi aktivnog slušanja su:

- uspostavljanje kontakta
- uspostavljanje odnosa poverenja
- ventiliranje osećanja
- snižavanje tenzije

- zadržavanje kontrole nad situacijom
- stvaranje mogućnosti da vas sagovornik sasluša i posluša vaš zahtev
- stvaranje mogućnosti za drugačije sagledavanje problema i traženje alternativnih rešenja

Najčešće primenjivane tehnike aktivnog slušanja su:

#### **a) postavljanje pitanja**

Postavljanje pitanja pokazuje zainteresovanost kako za potpunu informaciju, tako i za samog sagovornika. Ipak, važno je praviti razliku između pitanja zatvorenog tipa i pitanja otvorenog tipa.

Pitanja zatvorenog tipa su ona koja traže odgovor od jedne ili par reči (da/ne i slično). To su obično pitanja koja počinju sa "Da li...". Postavljanje ove forme pitanja pruža, redukovanjem odgovora, manji obim informacija. Pored toga, česta primena ovog tipa pitanja kreira neprijatnu atmosferu propitivanja, istrage, te utiče na kontakt i kvalitet saradnje. Kako bi se izbegao ili umanjio pomenuti negativni efekat u situacijama u kojima je nužna primena većeg broja pitanja zatvorenog tipa (kao što su to situacije primene propisanog standardizovanog upitnika, na primer kontrolnih lista), sugestija je da se sagovorniku saopšti razlog zbog kojeg će pitanja biti na taj način formulisana.

Pitanja otvorenog tipa su ona koja ostavljaju prostor za davanje opširnijeg odgovora. Ona su veoma korisna u početnim fazama razgovora pošto vode uspostavljanju kontakta i pružaju veći broj informacija. Na njih se, naravno, može nadovezati postavljanje pitanja zatvorenog tipa u cilju razjašnjenja, traženja dodatnih, specifičnih podataka.

U svakodnevnom životu često koristimo još jednu formu pitanja, koja u suštini nisu pitanja (ne traže informacije), već prikrivene optužbe. Ta pitanja često počinju negacijom ("Niste stigli na vreme danas na posao?"), ali ne nužno ("Danas ste zakasnili na posao?"). Ova forma obraćanja izaziva negativan stav sagovornika, i otežava konstruktivnu komunikaciju.

Na primer, u situaciji vršenja nadzora na terenu inspekcije za protivpožarnu zaštitu, pitanje otvorenog tipa bi moglo biti: "Šta sve imate od opreme protivpožarne zaštite?".

Pitanje zatvorenog tipa bi bilo: "Da li imate aparat za gašenje požara?".

Pitanje koje je prikrivena optužba bi bilo: "Nemate aparat za gašenje požara?"

#### **b) Traženje razjašnjenja**

Ova tehnika podrazumeva postavljanje pitanja kojima se traže dodatne informacije ("Rekli ste da ste pre tri godine imali problem sa protivpožarnom opremom. Na šta ste mislili?"; "Recite mi

nešto više o tome.”; i sl.). Postavljanje pitanja „Zbog čega?“ stvara atmosferu ispitivanja, i unosi tenziju u komunikaciju, ta bi ih trebalo izbegavati kad god je to moguće.

Funkcije traženja razjašnjenja:

- uspostavljanje kontakta, manifestacija zainteresovanosti za sagovornika
- dobijanje informacija
- jasnoća poruke

### **c) Sumiranje**

Kao što ime sugeriše, odnosi se na rezimiranje izrečenog kako bi se naglasili bitni aspekti poruke. Podrazumeva ponavljanje ili prepričavanje dela iskaza osobe. Ne unosi se pri tom novi sadržaj (zaključci slušaoca), navodi se samo sadržaj koji je izrečen. Koristi se kao način reagovanja na duže iskaze (kada osoba duži period neprekinuto priča).

Funkcije sumiranja:

- uspostavljanje kontakta
- uspostavljanje odnosa poverenja
- provera da li dobro razumemo sagovornika
- usmeravanje komunikacije – sumiranje je veoma korisna tehnika u situacijama kada imamo sagovornika koji je veoma verbalno fluentan (puno priča). Pruža mogućnost da prekinemo osobu (“Samo da proverim da li vas dobro razumem – pa sumiramo), a da ne ugrozimo kontakt i odnos poverenja. Nakon sumiranja se može nadovezati pitanje koje usmerava sagovornika ka sadržaju koji se želi ispitati.

### **d) Parafraziranje**

Podrazumeva ponavljanje najvažnijeg dela iskaza osobe. Koristi se kao način reagovanja na kraće iskaze (na primer, u situacijama kada je osoba izgovorila jednu-dve rečenice). Na primer:

Nadzirani subjekt: “Ja plaćam porez, sve svoje obaveze izvršavam na vreme, ne vidim zbog čega ste došli!”

Inspektor: “Hoćete da kažete da sve svoje obaveze izvršavate, i ne vidite razlog našeg obavljanja nadzora.”

Ova tehnika je veoma jednostavna, no postiže značajne efekte u komunikaciji:

- pokazuje da slušamo sagovornika, i trudimo se da razumemo njegovu poziciju,
- time podstiče uspostavljanje kontakta,
- i odnosa poverenja,
- snižava tenziju,
- proveramo da li dobro razumemo sagovornika.

### **e) Reflektovanje**

Odnosi se na reagovanje na iskaz osobe navođenjem najvidljivijeg aspekta poruke (obično su to misao/šta osoba misli ili osećanje/kako se osoba oseća). Za razliku od sumiranja i parafraziranja, ovom tehnikom se uvodi u iskaz nešto što sagovornik nije rekao, ali je veoma vidljivo iz njegovog iskaza. Na primer:

Nadzirani subjekt: "Došao si kod mene - ja nemam od čega da živim, a ti imaš državnu platu. Pa neka meni država nađe posao!"

Inspektor: "Mislite da to nije fer." (šta osoba misli)

Ili: "Vidim da vas to ljuti." (kako se osoba oseća)

Funkcije reflektovanja:

- upravljanje situacijama emotivne tenzije – reflektovanje omogućava ventiliranje osećanja. Kada je emotivna tenzija izražena (na primer situacije izražene ljutnje), sagovornik ne može da sasluša i izvrši zahtev druge strane, konstruktivna komunikacija je otežana. Stoga je nužno prepoznati osećanje i uvesti ga u razgovor (što čini reflektovanje) kako bi sagovornik dobio mogućnost da "izbaci" osećanje. Reakcija na intervenciju reflektovanja jeste burno ispoljavanje osećanja. Kada je u pitanju ljutnja, to znači verbalnu ekspresiju ("Naravno da me ljuti! ..."). U slučajevima izražene tuge, ekspresija može značiti i plač. Važno je ostati smiren tokom ispoljavanja osećanja, i pustiti sagovornika da iznese sve što želi. Nakon toga, osoba je smirena i može se dalje nastaviti konstruktivni dijalog;
- održavanje kontakta;
- manifestovanje razumevanja i uvažavanja, što dodatno podstiče spremnost osobe da sasluša vaš zahtev.

### **f) Slušanje sa empatijom**

Podrazumeva prepoznavanje i izražavanje nezadovoljenih potreba sagovornika.

Na primer:

Nadzirani subjekt: "Vi opet kod mene! Preko puta čovek drži radnju sa second hand robom i sam mi je rekao da nikada do sada nije dolazila inspekcija kod njega."

Inspektor: "Voleli biste da budete sigurni da sve firme tretiramo jednako? (Važno vam je da se prema svima ponašamo jednako?)"

Funkcije slušanja sa empatijom:

- omogućava razumevanje osobe, izbegavanje etiketiranja bilo koje strane;

- demonstrira da pratimo osobu, i da smo zainteresovani za njeno viđenje problema;
- u najvećoj meri (u odnosu na pomenute tehnike) učvršćuje kontakt i odnos poverenja;
- otvara nove perspektive pri razmatranju načina rešavanja problema (usmerava ka alternativnim načinima zadovoljenja potreba).

Kao što je bilo pomenuto, navedene tehnike predstavljaju samo kratak iskorak iz uobičajene profesionalne uloge inspektora. Na njih se nadovezuje pružanje informacije i/ili izricanje zahteva.

Na primer:” Hoćete da kažete da sve svoje obaveze izvršavate, i ne vidite razlog našeg obavljanja nadzora. (parafraziranje) Ova naša poseta je deo planiranih nadzora na terenu na koje nas obavezuje... (pružanje informacije)”

Ili:”Mislite da to nije fer. (reflektovanje) Nadzor nad vašim objektom je deo regularnih terenskih nadzora u skladu sa članom xx Zakona ... (pružanje informacije), i stoga vas molimo da nam omogućite uvid u traženu dokumentaciju. (zahtev)”

Vođenje komunikacije na ovaj način snižava tenziju, omogućava uspostavljanje kontakta i pruža uvažavanje, te stvara uslove za saradnju i uspešno obavljanje profesionalnog dela posla.

#### **g) Davanje povratne informacije**

Ova tehnika aktivnog slušanja se primenjuje u situacijama kada želimo da prenesemo sagovorniku svoj utisak odnosno komentar. Ona obezbeđuje davanje informacije sagovorniku i o negativno procenjenim aspektima rada, uz očivanje dobrog kontakta i saradnje. Generalna pravila za davanje povratne informacije su:

- prvo se iznosi aspekt koji je pozitivan u okviru ponašanja na koje se komentar odnosi;
- zatim se iznosi/imenuje negativan aspekt;
- svi aspekti koji se komentarišu (i pozitivno i negativno konotirani) se iznose u formi opisa ponašanja (konkretno, jasno, precizno);
- negativni aspekt se iznosi u formi sugestija za promenu, unapređenje, ne u formi konstatacije nedostatka.

Na primer, nakon izvršenog nadzora, inspektor je ustanovio da je preduzetnik upisan u APR, da ima licencu (dozvolu) za rad i upisan je u poseban registar. Zakon traži da, na primer, ima najmanje pet zaposlenih sa položenim stručnim ispitom i stručnom licencom. Preduzetnik ima svih pet radnika, ali ima još tri zaposlena koji obavljaju poslove za koje se zahteva stručni ispit i stručna licenca, a oni to nemaju. Iznošenje komentara u formi davanja povratne informacije bi moglo da bude:

Inspektor:”Vidim da ste upisani u APR, da imate licencu za rad, imate i zaposlen broj radnika koji zakon zahteva kao minimum za obavljanje ove stručne delatnosti, sa adekvatnim kvalifikacijama.

No, i ovo troje zaposlenih koji obavljaju posao za koji je nužna stručna licenca bi, po važećim zakonskim normama, trebali da je imaju.“

## **6. Kako razumemo poruke drugih**

Pored načina na koji saopštavamo poruku sagovorniku, na komunikaciju utiče i način na koji razumemo poruke koje sagovornik upućuje nama.

Maršal Rozenberg<sup>3</sup> govori o četiri načina na koje obično razumemo poruke drugih:

### **1. optuživanje drugih**

Ono što sagovornik kaže ili radi izaziva kod osobe ljutnju, te ga optužuje, etiketira i sl.

Na primer, šef radniku ujutru kaže :”Opet kasniš!“. Ako bi radnik poruku razumeo na ovaj način, pomislio bi na primer :”On će to da mi kaže! Prvi put je ove nedelje došao pre mene!“.

### **2. optuživanje sebe**

Poruka sagovornika kod osobe izaziva osećanje krivice, bes usmerava na sebe.

U kontekstu pomenutog primera, osoba bi na upućenu kritiku šefa pomislila nešto poput: „Zaista nije u redu što kasnim. Nisam to smeo da dopustim.“.

U svakodnevnom životu, najčešće iskaze i ponašanja drugih razumemo na neki od ova dva načina. I u jednom i u drugom slučaju, osećamo se loše u takvoj komunikaciji, i zatvaramo mogućnost da dobijemo razumevanje i uvažavanje.

Prostor za konstruktivnu komunikaciju se otvara kada umesto optuživanja (bilo sagovornika bilo sebe) počnemo da razmišljamo kako se osećaju osobe u tom trenutku, i šta im treba – koje njihove potrebe nisu zadovoljene.

### **3. usmerenost na osećanja i potrebe drugih**

Osoba se usmerava ka prepoznavanju razloga zbog kojih sagovornik izriče datu poruku - kako se on oseća, i zbog čega, šta mu je to zapravo potrebno.

U navedenom primeru, radnik bi mogao pitati šefa :”Zabrinuti ste da li će posao biti završen do predviđenog roka? Voleli bi ste da budete sigurni da će posao biti završen i postavljeni rokovi ispoštovani?“.

Time bi razgovor mogao krenuti u produktivnom smeru, ka traženju rešenja za identifikovani problem, umesto ukopavanja u “razjašnjavanju” ko tu zapravo nije u redu.

### **4. usmerenost na svoja osećanja i potrebe**

---

<sup>3</sup> Rozenberg, M. (2002).



Osoba se usmerava na prepoznavanje onoga šta se u njoj dešava u datoj situaciji, na to kako se ona sama oseća i koje su njene potrebe nezadovoljene, i to saopštava sagovorniku.

Sledeći navedeni primer, osoba bi mogla reći da je povređena i ljuta kada joj šef to kaže, i da joj treba razumevanje, odnosno da bi volela da ima priliku da kaže šta je bio razlog današnjeg kašnjenja na posao.

Sve u svemu, svest o mogućnosti različitog pristupa razumevanju poruka sagovornika, pruža još jedan vid kontrole konstruktivnosti komunikacije. Koliko god sadržaj poruke bio optužujući po nas, možemo da ga razumemo kao izraz određenih nezadovoljenih potreba sagovornika, da prepoznamo te potrebe i unesemo ih u razgovor (primenjujući tehniku slušanja sa empatijom). Time se dobija mogućnost da se:

- sagovornik smiri, te da se dalja komunikacija odvija u opuštenijoj i kooperativnijoj atmosferi;
- identifikuje problem na konstruktivan način (na primer nadzirani subjekt bi voleo da bude siguran da će prilikom nadzora imati isti tretman kao i drugi nadzirani subjekti – potreba za sigurnošću, zaštitom, uvažavanjem);
- pronađu mogući načini rešavanja nastalog problema – zadovoljenja potreba nadziranog subjekta na način koji ne ugrožava interese i potrebe inspektora;
- umanji stresnost posla – pošto poruke koje nam drugi upućuju govore o njihovim potrebama, to implicira da izrečeni sadržaj, čak i kada je direktno upućen nama, zapravo ne govori o nama već o tome šta u tom trenutku treba našem sagovorniku. Ovaj način razmišljanja o komunikaciji nam pomaže da poruke drugih ne shvatamo lično, i time štiti naše emotivno zdravlje.

#### **Neki od uobičajenih zastoja u komunikaciji**

- Narađivanje, komandovanje (Prestani da se žališ, to mora tako da se uradi, i gotovo!). Uloga inspektora svakako podrazumeva iznošenje zahteva, što se profesionalno može uraditi jasnim navođenjem šta se od nadziranog subjekta traži, praćenim pružanjem informacije zbog čega je to potrebno.
- Upozoravanje, pretnja (Bolje bi ti bilo da saslušáš šta ti se kaže!).
- Moralisanje, propovedanje (Vi znate da je ovo posao, svoje lične probleme treba da ostavite kod kuće!).
- Kritikovanje (Da ste bolje rasporedili vreme, stigli biste da završite sve svoje zakonske obaveze!).
- Etiketiranje (Ovo pokazuje nesposobnost za vođenje poslovanja!).
- Interpretiranje, dijagnostikovanje (Vi zapravo imate problem prihvatanja autoriteta.).
- Ispitivanje, saslušanje (Zbog čega to niste do sada uradili?).

U poslu inspektora odnosi se na situacije ispitivanja odnosno traženja podataka koji nisu

relevantni za obavljanje posla, i izlaze iz okvira profesionalnih ingerencija.

1. **Komunikacija u napetim i visoko napetim situacijama** i načini rešavanja nelagodnih i konfliktnih situacija

Jedan od korisnih pristupa situacijama povišene tenzije jeste model **taktičke komunikacije**. Ova strategija omogućava profesionalcu da:

- ostane smiren u rizičnim situacijama;
- situaciju ne shvati lično;
- dobije dodatno vreme pre nego što odreaguje;
- zadrži profesionalnost;
- zadrži kontrolu nad situacijom.

Taktička komunikacija se odvija kroz **pet koraka**:

- **Etičan nastup** - izrazite svoj zahtev, i dajte priliku osobi da ga ispuni.

Na primer, jedna od situacija sa kojom se inspektori na terenu sreću jeste da na njihov dolazak nadzirani subjekt odreaguje sa pozicije moći: "Zašto si došao kod mene? Pa ja imam vezu kod XY. Hajde da završimo sa ovim odmah, da se "ne kačimo" bez potrebe." Primena prvog koraka taktičke komunikacije bi podrazumevala da inspektor u ovom slučaju još jednom iznese razlog i prirodu svoje posete, i zatraži uvid u materijal kroz koji vrši nadzor (dokumenta /prostor/opremu...).

- **Razuman nastup** - navedite pravila i razloge zbog čega to zahtevate.

Sledeći navedeni primer, to znači da ukoliko nakon dobijenih informacija o razlogu i prirodi posete inspektora nadzirani subjekt i dalje ima isti stav, drugi korak taktičke komunikacije bi podrazumevao da inspektor pruži dodatne informacije o aktima koji definišu njegovu profesionalnu ulogu i daju ovlašćenja sticanja uvida u traženi materijal, kao i obrazloženje zbog čega je to važno za procenu usklađenosti poslovanja subjekta sa zakonskim normama.

- **Lični nastup** - objasnite šta morate da preduzmete ukoliko osoba ne ispuni vaš zahtev.

Ukoliko se problemska situacija nije rešila prethodnim koracima, sledeći potez je smireno iznošenje informacije o tome šta u okviru svojih ovlašćenja, zasnovanih na određenim zakonskim aktima (navesti konkretno naziv dokumenta, član koji tu oblast definiše) možete da preduzmete ukoliko vam se ne omogući pristup.

- **Praktičan nastup** - dajte osobi poslednju šansu da ispuni vaš zahtev.

Ovaj korak podrazumeva davanje dodatnog vremena nadziranom subjektu da promeni stav. Bilo bi korisno ponoviti još jednom sve što je do tada bilo rečeno u okviru prethodnih koraka, i na kraju reći: "Molio bih vas da još jednom razmislite."

- **Postupite** - preduzmite odgovarajuće mere.

Taktička komunikacija je efikasnija ukoliko se kombinuje sa drugim pominjanim veštinama komunikacije:

- obratite se osobi prepoznavanjem emotivnog stanja u kojem se nalazi - reflektovanjem ("Vidim da ste ljuti",...);
- koristite miran ton, tiši od tona koji koristi vaš sagovornik;
- koristite ravnu modulaciju glasa, ujednačen ritam govora;
- izražavajte se jasno, kratko i precizno;
- po potrebi ponovite to što je osoba rekla (koristite parafraziranje), kako biste joj stavili do znanja da razumete šta je muči;
- stanite tako da ne ugrožavate lični prostor sagovornika;
- licem budite okrenuti ka sagovorniku i uspostavite kontakt očima;
- budite svesni svojih neverbalnih znakova (na primer da ne napravite uvredljivu grimasu);
- ruke držite ispod nivoa ramena, dlanovima okrenutim na dole – na taj način smirujete situaciju;
- pratite neverbalne signale sagovornika (izraz lica, položaj tela, i sl.);
- budite profesionalni i dosledni u ophođenju prema strankama.

Sve do sada prikazane veštine komunikacije mogu biti korisne za prevazilaženje situacija sukoba i povišene emotivne tenzije:

### **I Korišćenje tehnika aktivnog slušanja**

- reflektovanjem se pokazuje prepoznavanje i uvažavanje osećanja, samim tim i uvažavanje sagovornika
- snižava se tenzija
- slušanje sa empatijom demonstrira razumevanje sagovornika
- usmerava se pažnja na rešavanje problema umesto na procenjivanje osoba

### **II Sagledavanje problema iz perspektive nezadovoljenih potreba**

- pruža mogućnost fleksibilnijeg rešavanja problema time što se:
  - zahtev sagovornika prevodi na nivo nezadovoljnih potreba
  - sopstveni zahtev prevodi na nivo nezadovoljnih potreba
  - problem sagledava iz nove perspektive, i traže se alternativna rešenja koja zadovoljavaju potrebe svih učesnika u komunikaciji

### **III Primena taktičke komunikacije**

- pruža mogućnost da se reaguje smireno (ne emotivno i lično)
- da se zadrži kontrola nad situacijom
- da se ostane profesionalan

## **7. Komunikacija sa “teškim klijentima”**

Profesionalci koji svoj posao obavljaju putem komunikacije sa klijentima nailaze ponekad na situacije u kojima im je, zbog načina na koji klijent nastupa, veoma otežan dijalog. Situaciju dodatno otežava tumačenje sagovornika kao “teškog klijenta”. Ovakvo sagledavanje problemske situacije:

- podstiče ljutnju,
- podiže tenziju,
- ne pruža mogućnost konstruktivnog rešavanja problema.

U svakodnevnom životu smo navikli da percipiramo ljude kroz tumačenja njihovog ponašanja, i da na taj način komuniciramo sa njima (pa kažemo ljudima da su neodgovorni, ne poštuju nas, nezahvalni su, nesigurni, lenji, itd.). Izražavanje u formi tumačenja ne daje jasnu poruku sagovorniku. Na primer, izjava

**“Nepouzdan si!”**

može da znači:

- “Tokom oktobra je bilo planirano da obaviš 15 nadzora na terenu, obavio si 10.”

Ili:

- “Mesečni izveštaj za novembar je trebao da bude predat do 10. decembra, još uvek ga nisi predao.”

Potonje rečenice ilustruju izražavanje u formi opisa ponašanja. U tom slučaju daje se jasna informacija šta osobi smeta kod sagovornika, odnosno šta želi da sagovornik radi drugačije.

Pored davanja jasnoće komunikaciji, izražavanje u formi opisa ponašanja ima i dodatne prednosti:

- problem se fokusira u određeno ponašanje osobe, a ne u samu osobu – ako se problemska situacija definiše kao određeno lično svojstvo sagovornika (kao što je to u navedenom primeru nepouzdanost), zatvara se mogućnost da se problem reši. S druge strane, ako se problem vidi kao određeno ponašanje osobe, otvara se mogućnost da se reši, na ponašanja ljudi možemo da utičemo;
- umanjuje negativnu atmosferu (tumačenja obično predstavljaju optuživanje i etiketiranje), i time podstiče konstruktivnost dijaloga.

Prepoznavanje tumačenja (pre nego što se izgovore), i njihovo prevođenje na opis ponašanja može da pomogne da se prevaziđu teškoće komunikacije sa tako zvanim “teškim klijentima”.

Na primer, u situaciji vršenja inspeksijskog nadzora na terenu nadzirani subjekt kaže: “Mene ste došli da kontrolišete, ja sam ugledni privrednik u ovom gradu, obezbeđujem posao za 150 ljudi!”

Pomisao bi u tom trenutku mogla biti da je osoba arogantna (tumačenje ponašanja). Umesto da dalje ponašanje prema sagovorniku usmerava doživljaj suočenosti sa arogantnom osobom, ovo tumačenje se može prevesti na opis pitajući se šta to osoba radi što nama smeta. U ovom slučaju, opis bi bio – nadzirani subjekt je rekao: “Mene ste došli da kontrolišete, ja sam ugledni privrednik u ovom gradu, obezbeđujem posao za 150 ljudi!”

Sledeći korak je razmišljanje o tome zbog čega osoba to kaže, odnosno, koja njena potreba je u ovoj situaciji ugrožena. Moglo bi se pretpostaviti da nadziranom subjektu u toj situaciji treba uvažavanje. Prepoznavanje potreba predstavlja polazište za konstruktivno usmeravanje dalje komunikacije i uspostavljanje kontrole nad situacijom. Naredno obraćanje bi trebalo da odgovori na identifikovanu potrebu.

Uvažavanje se može ukazati, između ostalog, i iznošenjem činjenica (neutralnih informacija) koje odražavaju prepoznavanje značaja osobe odnosno firme. Na primer: “Znamo da ova firma posluje već 10 godina i zapošljava 150 radnika.” Kada je odgovoreno na potrebu sagovornika, pogodan je trenutak da se iznese ono što je nama važno u daljoj komunikaciji. Kako bi to bilo prihvatljivo sagovorniku, stavlja se u kontekst relevantan za njega. U navedenom slučaju inspektor želi poslovnu saradnju; s druge strane, za nadziranog subjekta su očigledno važni poslovnost i uspešnost. Imajući sve to na umu, moglo bi se reći: “Dugogodišnji ste poslovni čovek, siguran sam da ćemo na taj način i komunicirati, i završiti i ovaj posao.”

Ovakav način razmišljanja o “teškim rečima” drugih sa kojima se srećemo, pored toga što daje strategiju za dalje vođenje razgovora, umanjuje i stresnost situacije time što podseća da ponašanje drugih proističe iz njihovih potreba, odnosno da govori o njima, ne o nama.

## 8. Stereotipi i predrasude

Predrasude su relativno trajni, pozitivni ili negativni stavovi prema određenoj osobi, odnosno grupi ili instituciji, koje karakteriše:

- prenaplašena kategorizacija (svim članovima grupe se pridaju ista svojstva; dovoljno je da se po jednom atributu član svrsta u grupu, automatski mu se pridodaju i ostali atributi), i
- otpornost na promenu.

Kao i svi stavovi, predrasude se sastoje iz tri komponente:

1. Kognitivna - naša znanja o određenoj osobi, odnosno grupi ili instituciji koja je predmet stava.

Kada su u pitanju predrasude, znanja su zapravo naša tumačenja, a ne opisi ponašanja osobe ili grupe koji su predmet stava. Na primer, predrasuda da Romi na žele da rade se obično zasniva na „saznanjima“ da Romi nisu zainteresovani za školovanje, da su lenji, da vole da dođu do novca na lak način, i sl.

Kognitivna komponenta predrasude predstavlja stereotip - uprošćenu, rigidnu sliku o određenoj osobi ili grupi, koja počiva na neopravdanoj generalizaciji.

2. Emotivna - emocije koje proističu iz našeg znanja o predmetu stava. Emotivnu komponentu često pojačava uključivanje vrednosnog sistema.

U slučaju navedenog primera predrasude prema Romima, mišljenje da Romi ne žele da rade se negativno vrednuje, tim pre ako su poštenje i marljivost deo naših vrednosti (te imamo vrednosni sud da do novca treba dolaziti samo poštenim i vrednim radom).

3. Ponašajna – akcije koje se preduzimaju prema predmetu stava.

One mogu biti:

- etiketiranje (vređanje, optuživanje)
- socijalna izolacija (getoizirana naselja, izbegavanje druženja, i slično)
- diskriminacija
- fizička agresija
- genocid

Valeri Reza<sup>4</sup>, govoreći o formiranju predrasuda, smatra da se one razvijaju kroz sledeće etape:

Opažamo određeno ponašanje (**deskripcija**) – na primer, osoba priča glasnije nego što smo navikli;

Interpretiramo ga – osoba je bučna;

Vrednujemo ga – osoba je nekulturna, primitivna,...

Stoga se ovaj model razvoja predrasuda naziva DIV model. On je veoma koristan kao putokaz za dekonstrukciju predrasuda. Naime, razmišljanje o drugima u formi predrasuda prevazilazimo vraćajući se istim koracima unazad:

Identifikujemo vrednosni stav

(postajemo svesni da su neki opisi drugih vrednosni sudovi - primitivno, nekulturno, bahato, i sl.);

Identifikujemo tumačenje na kojem je zasnovan

(postavljajući pitanje zbog čega osoba to misli, na osnovu čega je to zaključila);

Identifikujemo opis ponašanja na kojem je zasnovana interpretacija (postavljajući isto pitanje zbog čega osoba to misli);

Tražimo alternativna objašnjenja opaženog ponašanja.

Na primer, jedna od čestih predrasuda sa kojom se inspektori sreću jeste da su potplaćeni.

---

<sup>4</sup> Reza, J. V. (2001).

“Potplaćeni su!” (vrednosni sud)

Na pitanje zbog čega osoba to misli, jedan od odgovora bi mogao biti:

“Ne ponašaju se jednako prema svima.” (interpretacija); ili

“ Ne pišu prijave onima koji imaju vezu.” (interpretacija)

Na dalje postavljanje istog pitanja na osnovu čega to osoba misli, odgovor bi mogao biti:

“Bili su u Firmolexu, podneli su prijavu protiv njih; bili su u Spamotreku, nisu podneli prijavu protiv njih.” (deskripcija)

Kada bi se došlo u razgovoru do opisa ponašanja koje je jezgro predrasude, mogla bi se ponuditi alternativna hipoteza koja ga objašnjava. Na primer:“Poslovanje Firmolexa i Spamotreka se bitno razlikuje po poštovanju zakonskih propisa, i zbog toga se razlikuje njihovo sankcionisanje.” Time bi se moglo uticati na predrasudu sagovornika, uspostaviti bolji kontakt, i nastaviti nadzor u kooperativnijoj atmosferi.

Drugi mogući način reagovanja na predrasude sagovornika, jeste razmišljanje o tome šta treba osobi koja to kaže, koja njena potreba nije zadovoljena. U navedenom primeru bi to mogla biti sigurnost da će imati fer tretman. Koristeći tehniku slušanja sa empatijom, moglo bi se reći:“Voleli biste da budete sigurni da ćemo se prema vama odnositi isto kao i prema svima, odnosno, onako kako pravila službe nalažu?” Pa se nadovezati uverenjem:“Mi svakako profesionalno vršimo svoju dužnost. Ukoliko imate primedbe na naš rad možete ih uputiti ...”

Dekonstrukcija upućenih predrasuda može biti korisna i kada se ne vodi u formi razgovora. Svest o tome da je predrasuda zasnovana na ličnoj interpretaciji sagovornika neke činjenice, ili ponekad i na pogrešnoj informaciji, predstavlja psihološku zaštitu koja pomaže da ostanemo mirni i profesionalni.

## 9. Stres i prevazilaženje stresa

Stres se može definisati na tri načina:

- Stres kao reakcija

U ovom smislu stres je reakcija, tj. odgovor organizma na ugrožavajuće dejstvo stimulusa (stresora) iz spoljašnje i unutrašnje sredine. Funkcija ovakve reakcije je odbrambena: organizam se brojnim fiziološkim reakcijama štiti od ugrožavajućeg dejstva stresora i istovremeno pokušava da se na njih adaptira.



Stresori mogu biti spoljašnji (toksini, infekcije, fizičke povrede, traumatski događaji, ...), i unutrašnji (emocije besa, straha, strepnje, beznađa, ...). Psihosomatske bolesti nastaju kao bolesti adaptacije na dejstvo ovih unutrašnjih stresora.

- Stres kao stimulus

U shvatanju stresa kao stimulusa, promene u spoljašnjoj sredini smatraju se ključnim za razumevanje stresa. Kada je čovek u pitanju, ove promene su najčešće strukturane kao određeni životni događaji. Mnogi od njih svojom nepredvidljivošću, intenzitetom, ili dugim trajanjem imaju značenje stresa. Pored životnih događaja, stresnim se smatraju i hronični pritisci i konflikti u društvenom životu.

- Stres kao odnos čoveka i sredine

Ovakvo shvatanje stresa zasnovano je na činjenici da postoje individualne razlike u reagovanju na životne događaje: isti događaji nekoga ostavljaju ravnodušnim, a nekoga uznemiravaju do te mere da je neophodna pomoć stručnjaka. Individualne razlike u reagovanju na životne događaje se mogu objasniti različitom kognitivnom procenom ugrožavajuće situacije, tj. procenom pretnje koja je sadržana u takvoj situaciji.

Stres je pojava koja traje i razvija se tokom vremena prolazeći kroz više faza:

- Faza alarma/upozorenja - početna faza, koja predstavlja prvu reakciju na stresogeni događaj. Organizam se putem fizioloških promena priprema za adaptaciju, tj. za borbu protiv stresogenog događaja. Uzbuđenje i napetost su vidljivi.
- Faza otpora - organizam je usmeren na prevladavanje stresa i ulaže stalni napor da se stres savlada. To dovodi do iscrpljenosti i osoba počinje da se oseća razdražljivo, burno reaguje na naizgled bezazlene povode, slabi i mentalno i fizički. Nastaju vidljive promene na planu fizičkog stanja, psihološkog, kao i na nivou ponašanja.
- Faza iscrpljenosti – ukoliko stres traje i osoba ne može da ga prevaziđe, ona postaje iscrpljena, gubi snagu i volju da se bori, teško radi, teško se koncentriše na posao. U krajnjoj instanci, dolazi do potpunog fizičkog i psihičkog sloma, koji zahteva hitnu medicinsku intervenciju.

Što ranije osoba prepozna da je izložena stresu, i preduzme korake da ga prevlada, veća je verovatnoća da neće doći do faze sagorevanja.

Više je načina da se nosimo sa stresom. Mus<sup>5</sup> ih prikazuje razvrstane u tri kategorije pristupa stresnim situacijama:

1. Prevladavanje usmereno na procenu

- Logička analiza i mentalna priprema - sastoji se u razlaganju problema i planiranju postupnih koraka u njegovom rešavanju.
- Kognitivno redefinisane – osoba prihvata realnost situacije i pokušava u njoj da pronađe nešto poželjno i prihvatljivo.
- Kognitivno izbegavanje ili poricanje – osoba poriče ili minimizira ozbiljnost stresogenog događaja, bilo da je reč o njegovom uzroku, ili o njegovim posledicama.

2. Prevladavanje usmereno na problem

- Traženje informacija i podrške – osoba prikuplja informacije i znanja o događaju koji je izazvao stres (često se javlja u kombinaciji sa logičkom analizom i mentalnom pripremom), pokušavajući na taj način da povрати i ojača kontrolu nad ugrožavajućim događajem. Često se pri tome koristi i podrška grupe koja u iskustvu ima sličan događaj.
- Preuzimanje akcija usmerenih na rešavanje problema – osoba na taj način pokušava da kontroliše situaciju, kao i da podstakne samopoštovanje i doživljaj kompetentnosti.
- Prepoznavanje alternativnih rešenja – osoba se trudi da sagleda problem na drugačiji način, i da iz nove perspektive traži alternativna, dostupna i moguća rešenja. Ovu strategiju reagovanja na stres podržavaju prikazane veštine komunikacije – sagledavanje problema sa aspekta potreba osobe koje u toj situaciji nisu zadovoljene, kako bi se dalje tragalo za alternativnim načinom njihovog zadovoljenja.

3. Prevladavanje usmereno na emocije

- Afektivna regulacija – osoba pokušava da postigne kontrolu nad svojim emocijama tako što na primer uverava sebe da ima dovoljno snage, izdržljivosti, sposobnosti da prevaziđe teškoće.
- Emocionalni izlivi – plač, bes, vrištanje, kao i pokušaj emocionalnog distanciranja, na primer kroz crni humor. Ventiliranje emocija donosi smirenost, i otvara mogućnost pristupa problemu na drugačiji način.
- Reznirano prihvatanje – osoba se miri sa situacijom i prihvata stvari onakvima kakve jesu, štiteći sebe time od daljeg izlaganja stresu.

---

<sup>5</sup> Preuzeto i adaptirano iz Vlajković, J. (2005).

Svi navedeni načini reagovanja mogu biti korisni u nekim situacijama, i u nekim fazama razvoja stresa. Izbor pristupa zavisi od preferencija osobe, karakteristika ličnosti kao i od naučenih kulturoloških obrazaca. Važno je imati na umu mogućnost korišćenja različitih strategija, kako bismo mogli da se snađemo u situacijama kada uobičajeni pristupi ne dovode do željenog efekta.

Sve u svemu, umešnost ophođenja sa ljudima, uspostavljanje odnosa u kojima vodimo računa i o sebi i o drugima, štiti naše mentalno zdravlje i pruža nam mogućnost da uživamo u profesionalnom i ličnom životu.

<b>Tradicionalne pogrešne pretpostavke</b>	<b>Asertivan stav<sup>6</sup></b>
Sebično je staviti svoje potrebe ispred potreba drugih.	Moguće je i važno voditi računa i o svojim potrebama, i o potrebama drugih.
Sramotno je i nedopustivo grešiti.	Greške su neizbežan deo posla, pogotovo kada radimo nešto novo i kreativno.
Ako drugi ne razumeju vaša osećanja, nešto sa vama nije u redu.	Imamo pravo na svoja osećanja. Sva osećanja su u redu.
Moramo uvek biti racionalni i dosledni.	U redu je da se predomislimo.
Moramo poštovati mišljenja drugih, pogotovo ako su u poziciji autoriteta. Čuti, slušaj, i uči!	Uvažavanje mišljenja drugih, ne znači da nemamo svoj stav.
Treba biti fleksibilan i prilagođavati se drugima. Oni imaju razlog zbog kojeg preduzimaju te korake - nije uljudno dovoditi ih u pitanje.	Svako ima pravo da iznese svoje mišljenje, a pogotovo da se pobuni protiv neadekvatnog tretmana.
Nije uljudno prekidati druge. Postavljanje pitanja samo ukazuje na vašu nedovoljnu sposobnost da razumete.	U redu je prekidati druge radi traženja pojašnjenja.
Uvek može biti gore - ne iskušavajte sreću!	U redu je reći da niste zadovoljni, i tražiti promenu.
Ne oduzimajte dragoceno vreme drugih pričajući o svojim problemima.	U redu je tražiti pomoć i razumevanje.
Ljudi ne žele da slušaju druge kada se žale, te svoje loše raspoloženje zadržite za sebe.	U redu je osećati se loše i tražiti podršku.
Kada neko odvaja vreme da bi vam dao savet, onda ga treba poslušati.	U redu je ne postupiti po savetu drugih, nakon što ste ga saslušali.
Svest da ste nešto dobro uradili je sama po sebi nagrada - ljudi ne vole hvalisavce.	U redu je uživati u javnim pohvalama.

<sup>6</sup> Preuzeto i prilagođeno iz Davis, M.

Uvek treba ugađati drugima, da bi oni bili uz vas kada vam trebaju.	Imate pravo da kažete „Ne“.
Ne izbegavajte druženje sa drugima. Ljudi će misliti da ste asocijalni.	U redu je biti sam kada vam to prija.
Uvek morate imati dobar razlog za sve stavove i postupke.	Ne morate se uvek pravdati drugima.
Kada je neko u nevolji, treba mu pomoći.	Vaša pomoć drugima ima granice - rešenje je odgovornost osobe koja ima problem.
Treba biti osetljiv na potrebe drugih, čak i kad ih oni ne izgovore.	Ne moramo pretpostavljati potrebe drugih - odgovornost je drugih da nam ih kažu.
Dobro je kada drugi misle lepo o vama.	U redu je ne razmišljati uvek o tome da li vas ljudi vide pozitivno.

## LITERATURA:

Vlajković, J. (2005). Životne krize i njihovo prevazilaženje. Beograd: Žarko Albulj

Davis, M. PhD. ***Stress & Relaxation Workbook***. Oakland, CA. New Harbinger Publications.

Prof. dr Milosavljević B.; Miletić S.; Vujadinović P.; Josipović R.; Otašević B.; Mijailović M.(2010). ***Priručnik za stručnu obuku i polaganje ispita komunalnih policajaca***. Beograd, Ministarstvo za državnu upravu i lokalnu samoupravu.

Reza, J. V. (2001). ***Education for Social Justice - A Program for Adults***. Open Society Institute.

Rozenberg, M. (2002). ***Jezik saosećanja***. Beograd, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva

Zakon o inspekcijskom nadzoru, Službeni glasnik RS br. 36/2015.

[http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article\\_id=71](http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=71)