



KAKO RAZUMETI I PREVAZIĆI PROBLEM SARADNJE I KOMUNIKACIJE SA „TEŠKIM LJUDIMA“

UNDERSTANDING AND OVERCOMING THE PROBLEM OF COOPERATION AND COMMUNICATION WITH "DIFFICULT PEOPLE"

Lidija Marković¹, Srđan Isaković², Slavica Arsenović³

Rezime: Ljudi se u životu i u poslovnom svetu naleze u situacijama koje zahtevaju razne pristupe rešavanja pojedinih problema što predstavlja ciklus kretanja. Vreme postavlja nove zakone i promene koje je potrebno stručno ispratiti ...Spona i način opstanka u takvom kretanju je komunikacija koja ni malo nije „lak posao“ jer različitost je najteže premostiti i najteže je steći umetnost raspoznavanja, osećaj „tuđih vibracija“, energetskog i psihičkog sklopa ličnosti i prilagoditi se okruženju koje stvara određena situacija, za svaku nastalu komunikacionu situaciju jer „sto ljudi je sto čudi“. Rad teži da pokaže koliko je način komunikacije zahtevan i sveobuhvatan proces i koja teorijska saznanja menadžmenta doprinose razumevanju pojma „teški ljudi“ i snalaženju u saradnji sa njima u poslovnom i životnom okruženju.

Ključne reči: komunikacija, pregovori, teški ljudi, emocionalna inteligencija, snajperi, baloni...

Abstract: In life and the world of business, people find ways to succeed in the situations that require various approaches to solving certain problems. That represents the motion cycle. The time sets new laws and it is harder and harder to keep pace with changes and accept them... The connection and the method of survival in such motion is communication, which is not “an easy job” at all, since it is hardest to bridge over such differences and to acquire the art of recognizing, the sense of “somebody else’s vibrations”, energetic and psychological composition of a person, and to adapt to the ambient that is created by a certain situation for each communication situation (since “so many heads, so many minds”). Work has been trying to demonstrate how demanding and comprehensive

¹Lidija Marković (master-menadžer), FORKUP, Novi Sad, Srbija, Trstenik, lidijam65@gmail.com

²Srđan Isaković, Ministarstvo finansija, Poreska uprava, Sopot, srdjan.isakovic@poreskauprava.gov.rs,

³Slavica Arsenović (profesor ruskog jezika i književnosti), FORKUP, Trstenik, Srbija, slavica.arsenovic@fppsp.edu.rs

the process of communication is, and which theoretical knowledge of management contributes to understanding of the notion “hard people” and getting on with and cooperating with such people in business and living ambient.

Key words: *communication, negotiations, self-perception, emotional intelligence, snipers, balloons...*

UVOD

Studija ovog slučaja je naše najbliže radno i životno okruženje i njegova uporedna analiza sa već postojećim i izvedenim teorijskim i praktičnim postavkama menadžmenta. Rad je inspirisan online predavanjem mr Ljiljane Varga „Kako poslovati sa teškim ljudima“ u okviru online seminara Center for Career Development. Za analizu slučaja korišćena je anketa prosvetnih radnika opštine Trstenik u “pilot istraživanju” na temu; Ko su “teški ljudi” i šta ih čini “teškim ljudima”? Radom se ističu uticaji prirode (genetski kod), okruženja (stečene osobine ličnosti) na formiranje prikazanih osobina “teških ljudi” kao i poznate teorije menadžmenta (EQ) kojom se objašnjavaju mogući razlozi koji ljude čine “teškim” za saradnju kao i načini poboljšanja kvaliteta komunikacije sa “teškim ljudima” u poslovnim odnosima i svim drugim životnim situacijama. Izneta studija je, u celini, jedan od dokaza da se jezički karakter u menadžmentu (naročito marketingu i PR-u) menja (uticaj vremena, internet komunikacije i edukacije) ali se ne postavlja pitanje pozitivnog i negativnog trenda jezičkog sadržaja u okviru menadžmenta (naročito, marketing/prodaja) već prihvatanja ili neprihvatanja novina koje donosi svremen način komunikacije.

1. PRIRODA U NAMA

1.1 Genetski kod, jeinstvenost, različitost u komunikaciji

Gledano holističko-sistemska, svaka pojedina struktura sistema može se pretstavljati kao poseban sistem tj. podsistem datog sistema. Svi ti sistemi u okviru celine imaju razrađenu funkciju po „nekom utvrđenom planu“ i svi podležu zakonu kretanja i menjanja. Unutar prirodne organizacije te stalne promene se dešavaju po nekom utvrđenom obrascu jer tako se sve reprodukuje, preživljava, a sve ostalo što narušava prirodni tok stvari predstavlja anomaliju koju priroda teži da vrati na pravo stanje proizvodeći normalan ciklus kretanja. To je genetski kod prirodnog sistema koji svaki deo unutar tog sistema čini posebnim, unikatnim i neponovljivim. Po zakonu kosmosa, gde je sve u stalnom kretanju i menjanju, ipak, sve funkcioniše po utvrđenom redu i najmanje čestice unutar njega, kreću se, približavajući se i udaljavajući jedna od druge (komuniciraju). Svaka čestica, unutar Kosmosa, poseduje sopstveni Um. Um kao najveća mentalna snaga, svojom energijom usmerava ta kretanja i po tim zakonima egzistira čitav prirodni svet na našoj planeti, pa i čovek, kao razumno i smisljeno biće. Čitav taj proces je obavijen velom tajne (nesaznat je) i samo u onoj meri u kojoj spoznamo zakone tog prirodnog poretka, uspećemo da razumemo prirodno samoorganizovanje, kao skup različitosti pomiren u njegovoj sopstvenoj komunikaciji. „*To je ono prirodno organizovanje koje nastaje u ravnotežnom odnosu atrakcije i repulzije, a koje se u savremenom komuniciranju predstavlja i objašnjava kao prirodno samoorganizovanje. Ta složenica samoorganizovanje ističe da izvoriste i osnovu tog specifičnog organizovanja čini jedinstveni univerzalni princip nastajanja i postojanja prirodnog poretka*“⁴ Dakle, moglo bi se reći da unutar prirodnog sistema, svako biće i najmanja čestica unutar njega sama, čini jedinstvenu, sebi svojstvenu, kodiranu celinu. Ništa nije isto, ništa se ne ponavlja već se pojavljuje u svojoj sopstvenosti, i kao takvo, komunicira unutar sebe i sa spoljnim svetom (jer, sve je materija, energija i komunikacija).

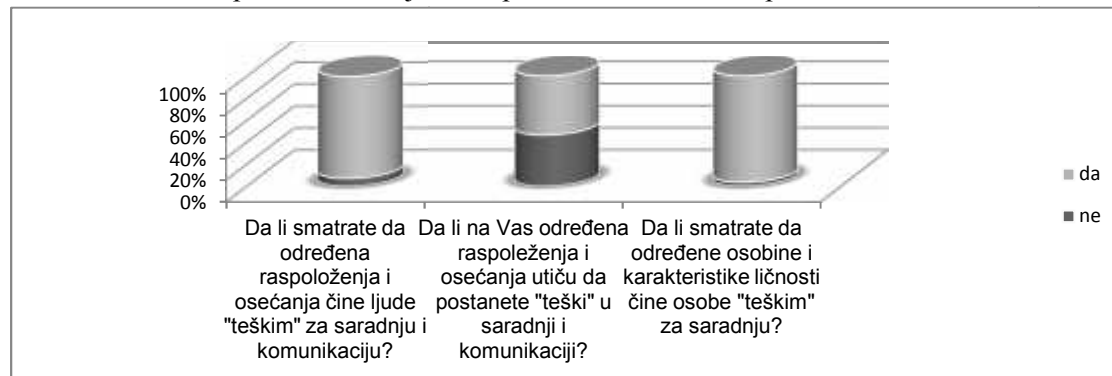
⁴ prof. dr Vojislav Vučenić, prof. dr Života Radosavljević, dr Aca Marković, SAMOORGANIZACIJA, Deo IV, str. 151, FORKUP, Beograd, 2011.g.

1.2. Teški ljudi

Funkcionisanje prirodnog sistema, njegove organizacije i čoveka unutar njega kao jedinstvnog sistema može nam dati polazne osnove postojanja i razumevanja različitosti ali neka svesna, pozitivna smernica je da su neki ljudi sa razlogom teški. Ostaje da se definiše da li je to njihovo trenutno ne/raspoloženje ili su „po prirodi takvi“. Razlozi mogu biti jednostavne i svakodnevne prirode kao što su njihova trenutna najuža okruženja. Često su to nervozne i neispavane majke sa malom decom, penzioneri koji traže mir... Svetski poznati sociolog Rajt Mils naučnicima i ljudima poručuje da „*ne odvajaju svoj rad od svog života*“ jer „*Treba koristiti sopstveni rad i to ne samo onaj u nauci da bi se kroz njega obogatilo sopstveni život, a život treba koristiti da bi se obogatilo sopstveni rad.*“⁵ Menadžment se bavi analizom privatnog života (recimo, u porodici) i njegovog odnosa na odnose u kompaniji (upoređujući njihov organizacioni oblik, organizacionu strukturu i ponašanje u okruženju). Genetska predispozicija, u slučajevima ne/samospoznanje, ume čisto oblikovanu prirodu čoveka bez namere, bez svesti o sebi samom, da učini takvom kakva je. Svi ovi tipovi ljudi, u studiji, su karakterom odabrani kao “tako okvalifikovani” i pretpostavlja se da se ne prave “miksovi” dva u jedan (recimo, “buldožera i snajpera”-šema 1). Moguće je da se izvesne karakteristike (reakcije) poklope ili pozajme u određenim situacijama ali se polazi od pretpostavke ovako definisanih tipova pregovarača i čitava se studija bazira na ovom odnosu. Već formirane ličnosti nije lako menjati tako da je u svim situacijama, a naročito pregovaračkim (recimo, marketing/prodaja) potrebno prilagoditi se nastaloj situaciji i studiozno pristupiti nastalom problemu komunikacije. Neke najčešće greške koje se javljaju je nerazlikovanje trenutnog raspoloženja od osobina ličnosti, upornost da se takva osoba promeni, neprihvatanje problema i izbegavanje takvih situacija i osoba što, neminovno, vodi neuspeloj komunikacionoj relaciji. Reagovanje na sve tipove prikazanih ličnosti za dobrobit čitavog procesa komunikacije bi bilo suprotno njihovom načinu ponašanja i ovo važi za sve slučajeve u nekom generalizovanom smislu i asertivnosti (šema 2).

2. (EQ) EMOTIVNA INTELIGENCIJA I SAMOSPOZNAJA KAO MOTIVATOR

Skala1; Anketa u “pilot istraživanju” 110 prosvetnih radnika u opštini Trstenik

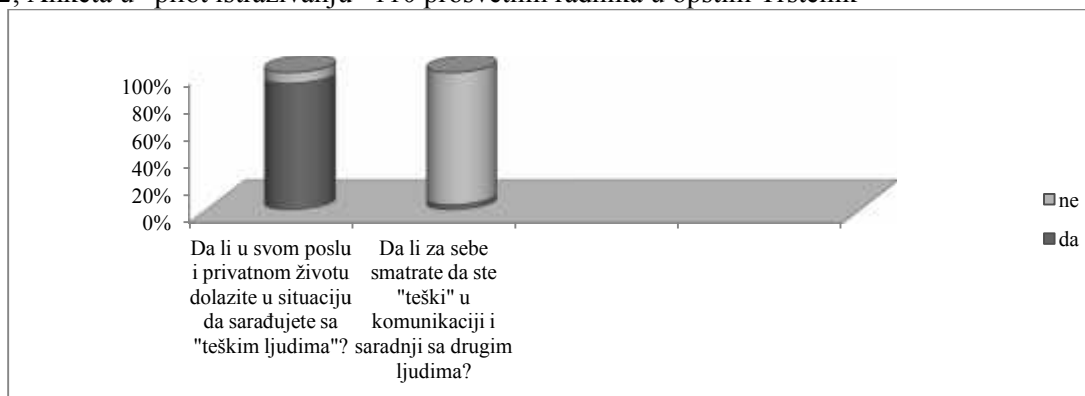


U svakodnevnom životu, moguće je izbeći ljude teške za komunikaciju i saradnju, ali poslovni svet i uža porodica (kao osnovna ćelija društva) ne trpi izbegavanje i promene (formirane ličnosti, starije osobe) već zahteva prilagođavanje, trening sopstvenih i prepoznavanje tuđih emocija (empatija) kao i vežbanje komunikacije sa takvim osobama. Dakle, ovde nije tema sama teorija EQ (Emotivna

⁵ prof. dr Dobrivoje Mihajlović, “Metodologija naučnih istraživanja” (X Deo – Reč o intelektualnom majstorstvu), Beograd, 1999, str. 271.

inteligencija) ni njeno objašnjenje i definisanje, već faktor uticaja koji nas u određenim dužim ili kraćim vremenskim periodima čini takvim kakvi jesmo i način prevazilaženja nastalog problema...ni jedan segment ljudskog života nije lišen emocija, emocije se u "sazrelim okolnostima" koriste, čak, i kao motivator (naročito u menadžmentu);" Naša komunikacija sa okruženjem i njen odgovor (povratna informacija) su merilo kako egzistiramo u datim okruženjima koja isto tako utiču na nas, što opet zahteva naš adekvatan odgovor na taj uticaj. "Jak senzibilitet ovih prostora čini nas prosto "talentima za emocije", pa je jako bitno da naučimo da te "emocije rade za nas", da se emocionalno opismenimo." (prof. dr Gordana Nikić) Dakle, "Nema ljudskog odnosa u kojem ne učestvuju emocije. Nauka je često posmatrala emocije u trenutku kada se javi konflikt i razmatrala načine njegovog prevazilaženja koji bi pomogli da individua "preživi". Rađanjem koncepta emocionalne inteligencije moguće je emocije koristiti kao motivator i pozitivan pokretač u partnerstvu, roditeljstvu, menadžmentu, liderstvu..."⁶ Već je poznato da se emotivna inteligencija nekim delom stiče genetskim nasleđe ali se u velikoj meri uči, i to dugo, jer svako različito reaguje na emocionalni nadražaj iz okruženja (da ne spominjemo različiti nivo senzibiliteta, i ljudi i okruženja) tako da nije mali značaj ovladavanje tehnikama emotivne inteligencije u svim sferama života, naročito u komunikaciji sa "teškim ljudima" i njihovom razumevanju.

Skala2; Anketa u "pilot istraživanju" 110 prosvetnih radnika u opštini Trstenik

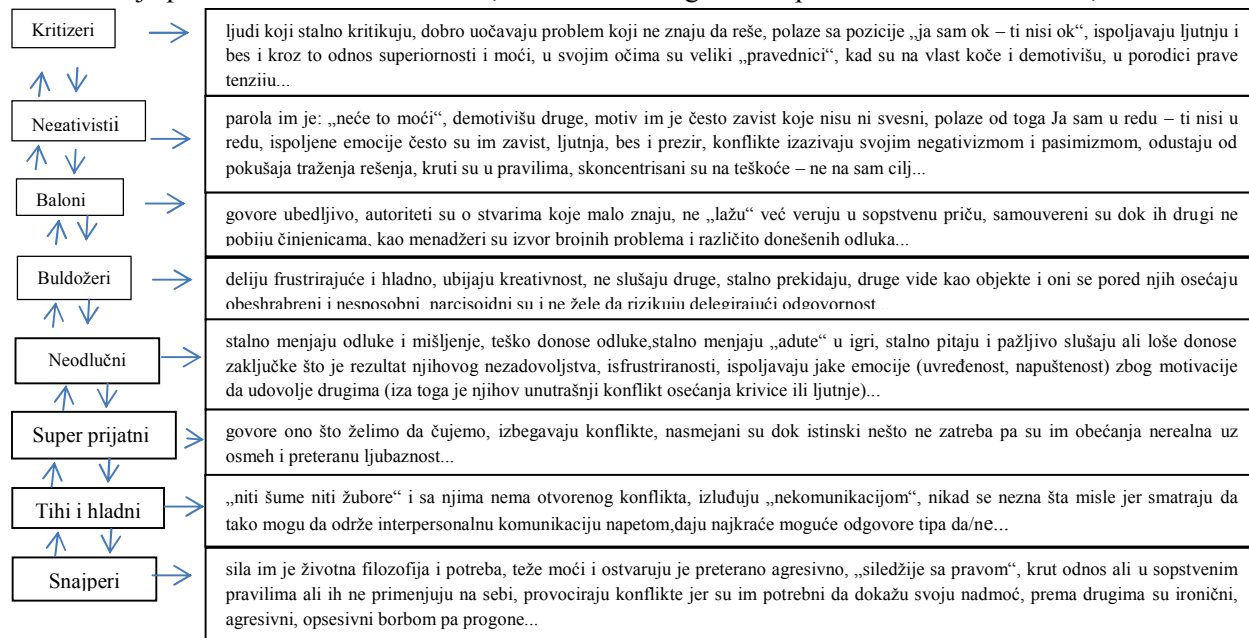


Dakle, život nisu samo informacije već i osećanja. Samo objašnjenje puta samospoznaje i individuacije ličnosti, što je bitno u studiji, je čisto individualna kategorija i u vremenskom i u opštem smislu. Taj saznajni proces, od svesti ka podsvesti (i obratno), je neraskidivo povezan sa emocijama. Priroda je stvorila model po kome se ravnamo. Na osnovu prirodne samoorganizacije moguće je shvatiti u kom se sve obliku javlja ljudska svest. *Ne postoji čovek u čiju psihu nije moguće proniknuti samo što je potrebno mnogo strpljenja, odgovarajući pristup, poznavanje ličnosti, dugoročni rad da bi se otkrila pozitivna strana neophodna za bar minimalnu komunikaciju*, objašnjava profesor sociologije Nada Miljković. **MOGUĆE KOMUNIKACIONE RELACIJE (RAZLIČITOST I NESAVRŠENOST)**

Odgovor na gore prikazane ankete su i izjave anketiranih menadžera, njihova mišljenja i snalaženja u komunikacionim relacijama sa "teškim ljudima"; "Komunikacija je jedan od preduslova za razvoj mišljenja kod ljudi, a misliti nije lako, nekomuniciranjem odbijamo mogućnost da neko drugi bude u pravu i da nas promeni", profesor filozofije i menadžer Radomir Miljković. Dakle, polazimo od stava da jedna strana u komunikacionom odnosu uvek studiozno pristupa rešenju nastalog problema i stvara uslove za "zdravu dvosmernu komunikaciju". "Sto ljudi-sto čudi", a profesionalizam, naročito, u prosveti mora da podržava određeni nivo i stečeno znanje, pa tako, i komunikacija ne sme da vodi u

⁶ Na forumu Vremenska zona objavljen intervju sa prod. dr Predragom Nikićem za časopis Lepota i zdravlje, "Kako EQ utiče na naš život", 22.01.2011.godine, dostupno na sajtu <http://vremenskazona.serbianforum.info/t323-kako-eq-utic-na-vas-zivot>

“jednosmernu ulicu”. Dakle, “biti težak” u saradnji sa ljudima, danas nije nigde izuzetak, ali i nedostatak samosvesti i samospoznaje, takođe. Kada govorimo o saradnji (poslovnoj i svakodnevnoj) sa „težkim ljudima“, u ovoj temi, podrazumevamo zdrave, prave, psihički stabilne ljude. Dakle, uzimajući čistu i neoblikovanu ljudsku priliku u svakodnevnim relacijama i odnosima, pa i komunikaciju i pregovore, izneta studija preoblikovana ovom smislu, šematski bi mogla da se pretstavi na sledeći način;



Šema 1: Najčešći tipovi težkih ljudi i moguće komunikacione relacije

Dakle, nikakav uslov ni postojanje psihičkih, fizičkih ili bilo kojih zdravstvenih smetnji ne predstavlja osnov kvalifikacije ovakve vrste komunikacije do osnova genetskog i stečenog psiho-fizički zdravog skolopa ličnosti, ali se sa njima teško komunicira, maksimalno iscrpljuju energiju sagovornika i ostavljaju loše osećanje nakon razgovora. Svi se osećaju dobro u spontanoj komunikaciji ali onog trenutka kad to nije moguće razvija se problem, a svaki problem ima stepenice svog rešenja i uticaje koje treba prevazići. Novo vreme je donelo nove vrste komunikacija i sam način komuniciranja (čak i u studijama), poprima drgi jezički karakter (sama analiza tipova ličnosti je smelo jezički definisana-Šema 1) ali komunikacija i dalje ostaje „dvosmerna ulica“. Sve ovo je posmatrano sa pozicija da je jedna strana, uvek, “idealna sagovornik/pregovarač” ali život ne “trpi” savršenost i ne prolaze svi menadžeri obuke “emotivne inteligencije” ili u startu ne poseduju dovoljno znanja da oforme tim i susretnu se sami sa sobom u smislu prihvatanja svoje sopstvene ličnosti u svoj svojoj nesavršenosti. Životni ciklus teče tako što se prihvataju različitosti i teži njihovoj pomirljivosti, kompromisu, poštovanju svih organizacionih normi ponašanja da bi on tekao lakše i bolje. Da sve teče kompromisno ne bismo upoznali ratove, svade, sve vrste konflikta koje vode destrukciji čitavog prirodnog i organizacionog načina ponašanja... jer ljudi nikada nisu dovoljno samosvesni, njihova proces individuacije i mogućnosti da se svesno sagleda problem zavisi od niza faktora (od genetske predispozicije, obrazovanja, okruženja ...). Po iznetom, moglo bi se zaključiti da su gore prikazane situacije komunikacionih relacija moguće... Menadžment ima neka shvatanja i veoma jednostavan pogled i pregled situacije kad se pristupa međuljudskim odnosima bilo koje vrste, pa i komunikacije i saradnje (marketing, prodaja...). Ovde bi za analizu bila dovoljna, već gotova tabela i opis mogućih pristupa i jedne i druge strane u komunikaciji i njihovom shvatanju sopstvene uloge i poznavanju osobenih karakteristika kad je u pitanju međuljudska saradnja (čovjek treba

prvo da se otvori sam prema sebi da bi razumeo druge). Najčešći pristupi sebi i drugima mogli bi izgledati ovako;

JA SAM OK – TI SI OK	JA SAM OK – TI NISI OK
Emocije: funkcionalne Odnos prema konfliktu: pozitivan, mogućnost ličnog rasta Pristup problemu: orjentisan na načine i ciljeve njegovog postizanja Odnos prema pravilima: osnovna vodilja Ponašanje: asertivnost, istraživanje, slaganje, odlučnost, razvoj	Emocije: prezir Odnos prema konfliktu: moram pobediti! Pristup problemu: ciljevi se moraju ostvariti po svaku cenu Odnos prema pravilima: pravila se moraju poštovati Ponašanje: ironija, kontrola, agresivnost, pritisak, potcenjivanje drugih, rigidnost/netolerancija
JA NISAM OK – TI SI OK	JA NISAM OK – TI NISI OK
<u>Inferiornost</u> Emocije: tuga, ljutnja Odnos prema konfliktu: izbegavanje konflikta zbog mogućeg odbacivanja Pristup problemu: fokus na procedurama i procesima Odnos prema pravilima: dužnosti koje se moraju poštovati Ponašanje: odustajanje, bežanje, preadaptiranost, pasivnost	Emocije: prezir prema sebi i drugima, sumnja u druge Odnos prema konfliktu: ignorisanje Pristup problemu: neefikasan, neproductivan, paivan, bespomoćan, Odnos prema pravilima: pravila su apsolutna i moraju se poštovati Ponašanje: apatičnost, ciničnost, distanca prema drugima

Šema 2: OK koral u menadžmentu (predavanje mr Ljiljane Varga, Center for Career Development)

ZAKLJUCAK

Dakle, čista priroda, njen genetski kod kao i neizostavan uticaj okruženja čine nas onim što jesmo ali edukacija, mogućnost razumevanja , treninga i konrole emocija daje nam šansu da shvatimo i prilagodimo se svemu što nosimo i što nam okolnosti donose. „*U situaciji kada se ne razume ponašanje ljudi sa kojima se saraduje i ne slaže se sa načinom njihovih preduzetih akcija ili se ne snalazi u komunikaciji sa njima dodaje im se pridev teških ljudi.*“⁷ U životnom okruženju se može suziti ili izbeći izbor ljudi sa kojima se saraduje ali u poslovnom svetu je, nažalost, tako nešto nemoguće. Dakle, polazi se od mogućnosti koliko i kako sebe sama shvata osoba koja ulazi u pregovore ili bilo kakvu interpersonalnu komunikaciju (pitanje samosvesti, pronalaženja sebe u različitim situacijama i snalaženja u okruženju, prirodnoj nesavršenosti i načinu usaglašavanja sa njom).

LITERATURA

- [1] prof. dr Vojislav Vučenović, prof. dr Života Radosavljević, dr Aca Marković, SAMOORGANIZACIJA, Deo IV, str. 151, FORKUP, Beograd, 2011.g.
- [2] prof. dr Dobrivoje Mihajlović, “Metodologija naučnih istraživanja” (X Deo – Reč o intelektualnom majstorstvu), Beograd, 1999, str. 271.
- [3] Na forumu Vremenska zona objavljen intervju sa prod. dr Predragom Nikićem za časopis Lepota i zdravlje, "Kako EQ utiče na vaš život", 22.01.2011.godine, <http://vremenskazona.serbianforum.info/t323-kako-eq-utic-na-vas-zivot>
- [5] Ljiljana Varga, seminar na temu „Kako poslovati sa „teškim ljudima“, Center for Career Development, 5.2.2012.g. u 10:00

⁷ Ljiljana Varga, predavanje na temu „Kako poslovati sa „teškim ljudima“, Center for Career Development, 5.2.2012.g. u 10:00