

Priredili:
Prof dr Budislav Suša,
Branislava Grujić,
Andrea Boršoš, MA

K O M U N I C I R A N J E

PRAKTIKUM ZA VEŽBE

I GODINA STUDIJA



NOVI SAD

2010

SADRŽAJ

V-1 Pozitivna atmosfera u učionici (<i>Branislava Grujić</i>)	7
V-2 Prepoznavanje predrasuda (<i>Branislava Grujić</i>).....	9
V-3 Biografija - Curriculum Vitae (<i>Branislava Grujić</i>)	19
V-4 Intervju za posao (<i>Branislava Grujić</i>)	23
V-5 Poslovno pismo (<i>Branislava Grujić</i>)	26
V-6 Posebni oblici pisanog poslovnog komuniciranja	30
V-7 Razvijanje kreativne komunikacije (<i>Branislava Grujić</i>)	32
V-8 Retorika – Besedništvo (<i>Andrea Boršoš, MA</i>)	38
V-9 Širenje informacija prepričavanjem - Glasine (<i>Dr Budislav Suša</i>)	41
V-10 Grupni pritisak i konformizam (<i>Dr Budislav Suša</i>).....	47
V-11 Sastanak (<i>Dr Budislav Suša</i>)	53
V-12 Komunikacija u organizaciji (<i>Dr Budislav Suša</i>)	59
V-13 Savetodavni razgovor (<i>Dr Budislav Suša</i>).....	68
V-14 Komunikacija u kriznim situacijama (<i>Dr Budislav Suša</i>).....	74
PRILOZI	79

PREDGOVOR

Praktikum za vežbe iz predmeta KOMUNICIRANJE nastao je kao rezultat nastojanja da se reši problem nedostatka nastavno-obrazovne literature za izvođenje vežbi iz predmeta Komuniciranje sa studentima Visoke strukovne škole za menadžment i poslovne komunikacije, u isto vreme praktikumom se mogu koristiti i studenti Fakulteta za menadžment u Novom Sadu.

Zbog toga je praktikum, pre svega, zamišljen kao komplementarni deo udžbenika *Osnovi komuniciranja* i koncipiran tako da sadrži metodička uputstva i potrebne materijale za organizaciju i realizaciju vežbi u skladu sa programskim zahtevima. U isto vreme, funkcija praktikuma je i u proširivanju nekih aplikativnih saznanja iz oblasti komuniciranja, kao i socijalne psihologije i omogućava samostalnu aktivnost studenata i primenljivost stečenih znanja u njihovom budućem radu.

Pri analizi obrađenih vežbi može se uočiti da one uglavnom sadrže četiri osnovne celine: 1. cilj i zadatke vežbe, 2. pripremu vežbe, 3. izvođenje vežbe i 4. spisak literature. Ovakvom koncepcijom vežbi obezbeđuje se da Praktikum bude koristan ne samo studentima već i njihovim nastavnicima, kao i svima onima koji se koriste udžbenikom *Osnovi komuniciranja*.

Svesni da ovakav, u velikoj meri čak i pionirski posao nužno nosi mnoge nedostatke, molimo sve korisnike ovog praktikuma da svojim primedbama i sugestijama pomognu u njegovom daljem usavršavanju.

Autor

Novi Sad,

Oktobar, 2010.

VEŽBA 1

POZITIVNA ATMOSFERA U UČIONICI

1. CILJ I ZADACI VEŽBE

Cilj vežbe je da studenti ostvare kontakte, “probiju led” i da se u učionici stvori prijateljska atmosfera. Takvom atmosferom treba da nestanu eventualne nelagodnosti i da se na samom početku uvidi koliko je verbalna komunikacija bitan oblik društvene interakcije. Prilikom upoznavanja i izlaganja studenti će pokazati koliko su dobri slušaoci i kakve su njihove retoričke sposobnosti.

Tokom realizacije, zadaci vežbe su:

1. Da se studenti prve godine međusobno upoznaju i postepeno razvijaju potrebnu socijalnu interakciju,
2. Da nauče da postavljaju pitanja u skladu sa prikupljanjem potrebnih informacija,
3. Da nauče da pažljivo slušaju sagovornika,
4. Da nauče da sistematizuju prikupljene podatke u jasnu i logičku informaciju.

2. PRIPREMA VEŽBE

U prvom redu, informisati studente koju literaturu mogu koristiti u pripremi vežbe i dati im konkretna uputstva za individualno izučavanje sadržaja. Teorijsku osnovu vežbe predstavlja predavanje o osnovama ljudske komunikacije, elementima i fazama komunikacionog procesa, kao i vrstama komunikacije.

Osnovno sredstvo sporazumevanja je jezik, radi efektnijeg i uspešnijeg komuniciranja izučavamo i govor. Neophodno je usavršavati kulturu izražavanja i praktičnim vežbanjem izgrađivati sopstveni jezički stil. Potrebno je razvijati sposobnost individualnog i kreativnog izlaganja uz poštovanje jezičkih normi. Veoma je bitno stvoriti otvorenu i pozitivnu atmosferu u učionici.

Studentima treba obezbediti slobodu govora i sigurnost, pokazati spremnost za saradnju. Za efikasnije prenošenje znanja i bolju komunikaciju važno je da između studenta i nastavnika postoji uzajamno poverenje i poštovanje. Pozitivna atmosfera u učionici treba studente da podstakne da slobodno govore, da dele svoja iskustva i da bez ustručavanja postavljaju pitanja.

3. IZVOĐENJE VEŽBE

3.1 Uvodni deo

- **Najaviti temu vežbe i studentima objasniti način njenog izvođenja.**
- **Potencirati značaj intepersonalne komunikacije**
- **Unapred pripremiti kartice** – parove karata sa identičnim ili suprotnim simbolima, odnosno značenjima. To mogu biti parovi - simboli (kvadrata, trougla, srca i sl.) ili kartice sa parovima- brojevima (npr. 1-1; 2-2; 3-3...), ili sa rečima suprotnog značenja (dan – noć; visoko-nisko i sl) .

3.2 Glavni deo

- Podeliti studentima karte nasumice i zahtevati da pronađu svoj par.
- Pronađeni parovi se odvajaju i 5-10 minuta razmenjuju razne informacije o sebi (npr. ime i prezime, godište, obrazovanje, hobiji, ostala interesovanja i dr.).
- Nakon toga, **studenti ponovo formiraju jednu grupu i svako dobija priliku da svog para predstavi ostalima.** Naglasiti, da svako može da predstavi svog para na način koji sam odabere i koji smatra najprikladnijim (rečima, crtežom-karikaturom, pesmicom, mimikom i sl.)

3.3 Završni deo

- Kada svi završe, zajedno komentarišu predstavljanja, izdvajaju korektna izlaganja i ukazuju na eventualne nedostatke kao što su: fraze, uzrečice, upotreba žargona ili npr. neizražajna i nejasna izlaganja.
- Po potrebi nastavnik daje potrebna objašnjenja i komentare
- Na kraju časa dati zaključak, uz opštu ocenu rada i zalaganja studenata (eventualno istaći studente koji su najbolje predstavili svog para).
- Dati potrebna uputstva za pripremu naredne vežbe.

4. LITERATURA

1. Andevski, Milica, (2008) : *Umetnost komununiciranja*, Cekom books, Novi Sad
2. Mandić, T., (2003) : *Komunikologija – psihologija komunikacije*, Clio, Beograd
3. Rot, N., (1982) : *Znakovi i značenja*, Nolit, Beograd
4. Suša, Budislav, (2009) : *Osnovi komuniciranja*, Cekom books, Novi Sad
5. Tomić, Zorica, (2003) : *Komunikologija*, Čigoja, Beograd

VEŽBA 2

PREPOZNAVANJE PREDRASUDA

UVODNI DEO

U procesu interakcije sa drugim ljudima na osnovu njihovog ponašanja (mimike lica, pokreta ruku, tela) i verbalnih izraza donosimo sudove o njihovim pojedinim psihološkim karakteristikama. Koliko su te naše procene objektivne i pouzdane? To je pitanje koje se svrstava u oblast psihologije koja se naziva socijalna percepcija.

Problem socijalne percepcije spada među najznačajnije i najsloženije probleme u oblasti socijalne psihologije i psihologije ličnosti. Bez socijalne percepcije se ne bi mogla odvijati interakcija i usklađivati odnosi među ljudima. Mnogi nesporazumi među ljudima (pa i životna razočaranja na ličnom planu) proizlaze iz grešaka u proceni drugih.

1. CILJ I ZADACI VEŽBE

Cilj vežbe je da studenti shvate da je za komuniciranje i saradnju sa drugim osobama značajno što tačnije opažati i procenjivati njihove osobine i ponašanja. To je svakodnevni zadatak ljudi u nekim profesijama kao što su prodavci, nastavnici, lekari, policajci, sudije i sl. Sposobnost procenjivanja drugih je posebno značajna za ljude na rukovodećim mestima. U isto vreme studenti, kao budući rukovodioci, treba da upoznaju karakteristike i zakonitosti socijalne percepcije i faktore od kojih zavisi njena tačnost. To će im pomoći da kao procenjivači u ulozi rukovodilaca budu objektivniji i izbegnu brojne "zamke" koje dovode do pristrasnosti pri ocenjivanju i donošenju sudova o karakteristikama drugih ljudi.

U tom kontekstu zadaci vežbe su:

- kroz diskusiju prepoznati sopstvene predrasude,
- utvrditi njihov uzrok i pokušati ih prevazići,
- ukazati na njihovo prisustvo i u poslovnom svetu,
- ukazati na važnost prihvatanja i primene različitih zakona kojima se eliminiše i sprečava ovakvo ponašanje.

2. PRIPREMA VEŽBE

U prvom redu, informisati studente koju literaturu mogu koristiti u pripremi vežbe i dati im konkretna uputstva za individualno izučavanje sadržaja. Teorijsku osnovu vežbe predstavlja uvodno predavanje nastavnika o socijalnoj percepciji.

2.1. Teorijske osnove socijalne percepcije

Bez nekog šireg teorijskog obrazlaganja, socijalna percepcija se može jednostavno označiti kao **opažanje i vrednovanje psihičkih osobina, emocionalnih stanja i postupaka (namera) drugih osoba**. Ona se, takođe, odnosi i na ponašanje učesnika (pojedinaца, grupa, naroda) u različitim socijalnim situacijama (npr. utakmice, mitinzi, demonstracije, ratovi i sl.).

U odnosu na opažanje fizičkih pojava ("fizička percepcija"), socijalna percepcija je znatno složenija, manje pouzdana i objektivna. Na socijalnu percepciju deluje više faktora.

Socijalna percepcija zavisi od čoveka kao objekta posmatranja.

Čovek je po prirodi složen i pri opažanju obraćamo pažnju na njegova fizička svojstva (izgled, visinu, težinu); psihička svojstva (inteligenciju, osobine ličnosti) i socijalna svojstva (stavove, vrednosti, gestove). Stimulativna vrednost tih svojstava ima različito značenje u različitim sredinama i kulturama. Kroz fizička svojstva čovek se ispoljava kao “objekat” i (ovaj deo percepcije je najtačniji), kroz psihološke kao “subjekat”, a kroz socijalna kao akter (10).

Socijalna percepcija zavisi i od samog procenjivača. Njegovo iskustvo, motivacija, stavovi i interesovanja umnogome utiču na proces opažanja drugih osoba. Procenjivač vrši selekciju, uočava i procenjuje osobine drugih u skladu sa svojim ličnim stavovima i očekivanjima.

Takođe i situacija u kojoj se vrši posmatranje ima velikog značaja na procenjivanje. Iste osobine i ponašanje u različitim životnim situacijama imaju različito značenje. Od čoveka se očekuje da bude razdragan i veseo kad se proslavlja neki prijatan događaj, ali bi takvo ponašanje bilo sasvim nezrelo u suprotnim situacijama.

Treba dodati i specifičnost kao svojstvo ličnosti, te ne možemo na isti način procenjivati svaku ličnost. Posebno zato što svaka ličnost neke svoje osobine prikriva ili ih pokazuje na drugi način (plašljiv čovek najviše priča o junaštvu, nepošten o poštenju, lenj o vrednoći).

Kod socijalne percepcije ne ostajemo na čulnom saznanju već dobijene informacije vrednujemo, za šta nam je potreban **veći stepen intelektualne i emocionalne angažovanosti**, što se može označiti kao njena druga karakteristika. Prema tome, opažanje osoba se bazira više na zaključivanju, a ne na neposrednom posmatranju, kao što je kod percepcije fizičkih pojava.

Obraćamo pažnju ne samo na ekspresivne karakteristike koje se mogu čulno registrovati (mimiku lica, način izražavanja, gestove), već sudimo i o karakteristikama koje se ne mogu perceptivno uočiti. Mi ne možemo neposredno videti koliko je neko inteligentan, društven, smeo i slično, već o tome zaključujemo na osnovu ponašanja. U toj proceni mi nemamo unapred jasno određene kriterijume. Ono što je još tačnije, svaka ličnost u proceni pojedinih osobina kod drugih polazi od neke svoje “implicitne” teorije ličnosti (4, str.54).

“Ničim se čovek ne može toliko dopasti koliko lepim osmehom. Žene se najradije daju ljudima koji umeju da ih zasmavaju.” (Dučić Jovan, Gradovi i Himere, Dereta, 1999, str.11)

Sledeća karakteristika socijalne percepcije ogleda se u tome što u procesu opažanja postoji **uzajamno delovanje između subjekta koji opaža i objekta koji se opaža (interakcijski odnos)**. Kod svake vrste interakcije postoji uzajamno očekivanje određenih oblika ponašanja i u skladu s tim očekivanjem mi opažamo drugu osobu. Ako za jednu osobu znamo da ima pozitivan stav prema nama, onda ćemo pozitivnije ocenjivati osobine koje se smatraju poželjnim u jednoj sredini i obrnuto. Pri opažanju drugih često se služimo i mehanizmom projekcije pripisujući svoje pozitivne osobine onima kojima smo naklonjeni, a negativne onima koje ne prihvatamo.

Otuda nije slučajno da najmanje tačno ocenjujemo osobe koje volimo, pošto kod njih po principu selektivnosti vidimo ono što je pozitivno ili očekujemo da tako bude. Navedeni primer to pokazuje:

Stanovnici Trobrijanskih ostrva smatraju da im deca mogu ličiti samo na oca. Sličnost dece sa majkom i ostalom braćom smatraju neprirodnom i nemogućom. Iako opažaju da deca liče na oca, tvrde da su braća međusobno različita (1, str.52).

Još jedna karakteristika ljudi koja otežava socijalnu percepciju i čini je manje tačnom, jeste to što su ljudi po prirodi spremni da **prihvate pozitivne ocene o sebi kao tačne** iako ne odražavaju stvarno stanje.

U jednom ispitivanju univerzitetskim studentima su dati testovi ličnosti, posle čega je usledila pisana interpretacija navodno zasnovana na rezultatima testova. U stvari, sve interpretacije su bile identične, sadržale su tvrdnje kao što su: “Vi volite u izvesnoj meri promenu i raznolikost i postajete nezadovoljni kada ste sputani ograničenjima i zabranama... Ponosite se time što ste nezavisan mislilac i ne prihvatate tuđa mišljenja bez dovoljnog dokaza... Neke od vaših aspiracija su dosta nerealne. “ Skoro svi studenti su saopštili da su interpretacije tačni opisi njihovog ponašanja. (5, str.15).

Prema tome, socijalna percepcija je, u osnovi, subjektivnija, manje pouzdana, podložnija greškama i zato pri ocenjivanju drugih ljudi moramo biti svesni tih opasnosti. Naravno, to nikako ne znači da ljudi (pogotovo zrele osobe) ne umeju da procenjuju druge, što je preduslov uspostavljanja dobrih međuljudskih odnosa.

Principi socijalne percepcije

Postoji više principa i zakonitosti u socijalnoj percepciji, među kojima se ističu sledeći:

Princip celine. Utisak o nekoj osobi (bez obzira što ga često donosimo na osnovu malog broja informacija) nije pojedinačna već organizovana celina. Početne informacije o nekoj osobini mi nadograđujemo s drugim osobinama za koje pretpostavljamo da su prirodno povezane. Na primer, ako steknemo utisak da je osoba inteligentna, mi dodajemo i da je vredna, radoznala i srdačna i tako dalje percipiramo, iako navedene osobine ne moraju biti značajnije povezane. Pri ocenjivanju drugih, svaka ličnost ima neku svoju “implicitnu teoriju ličnosti” koja predstavlja lično uverenje o važnosti pojedinih osobina i njihovoj povezanosti sa drugima.

Pri formiranju opšte impresije o nekoj osobi utvrđeno je da neke osobine imaju veću ulogu od drugih. Te osobine se nazivaju **centralne crte**. Sledeći primer to pokazuje:

Jednoj grupi studenata je ovako predstavljen novi nastavnik: Gospodin.... je diplomirani psiholog, ima 26 godina, oženjen. Ima tri semestra predavačkog iskustva, ljudi koji ga poznaju smataju ga za prilično hladnu osobu, vrednu, kritičnu, praktičnu i odlučnu.” Polovina studenata je dobila gornji opis, a polovina sličan opis, reči “prilično hladna” osoba zamenjene su rečima “prilično topla”. Posle toga je od studenata zatraženo da procene predavača: Pozitivnije procene su dali studenti koji su očekivali od njega da bude “topao”, pored toga 56% studenata koji su očekivali da je predavač “topao” učestvovalo je u diskusiji posle predavanja, dok se samo 32% procenta studenata koji su očekivali da je “hladan” pridružilo diskusiji (5, str. 14).

Prema tome, reči “prilično hladna” i “prilično topla” su najviše uticale na formiranje impresije o toj osobi. Koje će osobine imati ulogu “centralnih crta” zavisi od uzrasta, obrazovanja, kulture i, što je posebno značajno, od profesionalnih aktivnosti.

Prema jednom istraživanju (10, str. 157), devet najčešće korišćenih osobina koje su važne za uspeh učenika, prema proceni nastavnika, jesu: vredan, inteligentan, uporan, ambiciozan, istrajan, pažljiv, zainteresovan, radan, aktivan. Utisak o učeniku nastavnici najčešće stiču preko sledećih osobina: iskren, društven, druželjubiv, dobar drug, tih, povučen, osetljiv, nenametljiv, zatvoren. Među 100 navedenih osobina ovo su najfrekventnije i to su te “centralne crte” koje doprinose sticanju utiska o učeniku i njegovom školskom uspehu.

Studentima se može dati zadatak, u okviru vežbe, da navedu koje su centralne crte za menadžera.

Princip selektivnosti. U socijalnoj percepciji prvenstveno se uočavaju one draži koje su izrazitije (visina, težina, pokreti ruku, držanje, izgled) i neobične manifestacije ponašanja. Prema tome, na selektivnost opažanja s jedne strane, utiču karakteristike osobe koja je predmet posmatranja, a s druge, karakteristike samog posmatrača - ocenjivača. Među tim karakteristikama na selekciju opažajnih draži najznačajniji uticaj imaju stavovi i interesi. Različito se percipiraju osobe koje volimo i cenimo od onih prema kojima imamo neutralan stav, a da ne govorimo o osobama o kojima imamo negativan stav. Stavovi i interesi stvaraju kod posmatrača **perceptivnu odbranu** i pojedinac vidi i interpretira viđene podatke u skladu sa onim što mu odgovara. Dokazano je da postoji tendencija da se predmeti i situacije koji su iz nekog razloga neprijatni sporije i teže opažaju, kao da se osoba na taj način brani od toga da do njene svesti dopre ono što ne voli. Za neprijatne draži postoji viši prag prepoznavanja nego na neutralne draži. Eksperimenti su pokazali da osoba i kada saopštava da neprijatnu draž nije prepoznala, ona ipak na nju emocionalno reaguje.

Kako stavovi utiču na socijalnu percepciju najbolje ilustruje primer navijača na stadionima koji kvalitet suđenja sasvim suprotno ocenjuju (ocena zavisi od toga da li je njihov tim pobedio ili izgubio). U političkom životu i ponašanju stavovi imaju još izrazitiji uticaj. Dovoljno je uzeti primer broja učesnika na mitinzima, pri čemu se ističu razlike u desetinama, čak i stotinama hiljada učesnika, zavisno od političke pripadnosti medija. Ljudi mogu da slušaju iste vesti ili čitaju iste novine (što je danas ređi slučaj pošto su sredstva javnog informisanja sve više stranački opredeljena), a da dolaze do različitih saznanja, ocena i zaključaka.

Prema tome, isti podaci ocenjuju se različito, zavisno od toga da li prema osobama i socijalnim institucijama imamo pozitivne ili negativne stavove. Postoji tendencija da osobama kojima smo naklonjeni pripisujemo osobine slične našim i obrnuto. (Naravno, ovaj princip važi samo do određene mere, izuzimajući neprijateljsku propagandu u kojoj se laž podmeće kao istina.)

Principi asimilacije i kontrasta. Kad procenjujemo pripadnike grupa, naroda, postoji tendencija da ih po nekim karakteristikama vidimo kao "uniformne, homogene". Osobine pripadnika jedne šire grupe ili nacije skloni smo da pripišemo svakom njenom pojedincu, iako je to psihološki neosnovano. Na tom principu se formiraju nacionalni stereotipi. Znamo kakve su u neprijateljskoj propagandi u daljoj i bližoj prošlosti pripisivane osobine Jevrejima, Srbima, Romima.... Netačno, ali se, nažalost, zloupotrebljava u političkom marketingu.

Princip primarnosti. Prve informacije ostavljaju jači utisak na procenjivača od svih narednih. (U propagandi je poznato da nije lako pobiti laž.) U našem ispitivanju, studentima smo dali sledeći zadatak:

Opišite kakvo će biti stanje u radnoj organizaciji čiji rukovodilac ima sledeće osobine: inteligentan, marljiv, kritičan, nagao, razdražljiv, uporan.

Drugoj polovini studenata date su iste osobine samo obrnutim redom (uporan, razdražljiv...). Studenti su pojedinačno dobili odštampan tekst sa uputstvom, tako da nisu znali šta drugi treba da rade.

Da li ima razlike u opisu stanja? To se može proveriti u okviru vežbe.

Prva impresija i njeno delovanje. Formiranje slike o svojim prijateljima i poznanicima može biti dugotrajan proces. Međutim, postoji tendencija da vrlo brzo i bez velikog broja podataka donosimo sud o nekoj osobi koju smo tek upoznali. Mnogo je ljudi koji su se zaljubili na "prvi pogled". Da li je kasnije u životu (u braku) ta veza manje uspešna od one kojoj je prethodilo dugotrajno poznanstvo. Može se tvrditi da slika o osobama koje dugo poznajemo i o kojima imamo dosta informacija ne mora da bude kompletnija od impresije koju smo brzo stekli. Postoje nalazi koji govore čak o negativnoj korelaciji između dužine poznavanja i broja podataka s jedne strane, i tačnosti ocene neke osobe (7, str.149).

Formirana impresija, čak i kad je obrazovana nakon kratkog vremena i na osnovu malo podataka, pokazuje se, po pravilu, veoma trajnom i veoma otpornom. Ona predstavlja filter kroz koji se propuštaju sve kasnije informacije i tumače u skladu sa tom prvom impresijom. Na osnovu te impresije formira se naklonost ili nenaklonost ako je impresija negativna. Prema tome, prva impresija deluje na dalje ponašanje prema osobi o kojoj smo stvorili impresiju i sprečava da na osnovu kasnijih podataka dobijemo bolju i potpuniju sliku od one koju smo formirali na osnovu prvobitnih podataka. Ako je prva slika pozitivna skloni smo da zanemarujemo kasnije negativne ocene o osobi, a ako je prva slika negativna, onda jednostavno teže uviđamo ono što je pozitivno i što ne odgovara stečenom utisku. U oba smera, osobine i ponašanje moraju biti izrazitiji (uočljiviji), da bi uticali na promenu prve impresije.

Koliko je značajna prva impresija pri dolasku na novi posao ili novu dužnost? Kako da vaš neposredni rukovodilac stekne što pozitivniju sliku o vama na samom početku vaše karijere?

Po kojim osobinama druge ljude najčešće procenjujemo?

Osim emocionalnih stanja, raspoloženja i neraspoloženja u socijalnoj percepciji se najčešće procenjuju, prema rezultatima više istraživanja (7, str. 158), sledeće osobine ličnosti:

Red. br.	Naziv	Učestalost korišćenja
1.	vredan	232
2.	dobar drug	215
3.	inteligentan	206
4.	društven	154
5.	simpatičan	154
6.	povučen	146
7.	ambiciozan	133
8.	skroman	94
9.	marljiv	90
10.	tih	79
11.	iskren	77
12.	prijatan	74
13.	pametn	71
14.	ozbiljan	68
15.	nedruštven	61
16.	veseo	60
17.	miran	59

Iz navedenih podataka se vidi da ima naziva koji se koriste u svakoj trećoj oceni osobe. Tako je u ovom istraživanju korišćen pridev vredan. Samo sa prvih sedam najčešće korišćenih naziva dato je 26% svih ocenjivanih osobina, a sa sedamnaest najčešće korišćenih prideva date su 2023 od ukupno 4123 ocene, tj. 44%. Podaci pokazuju da je 76% ocena dato sa svega 67 različitih naziva. Za ostalih 24% ocena korišćeno je preostalih 320 različitih naziva.

Detaljnija analiza ocenjenih osobina pokazuje da se najčešće ocenjuju **karakterne osobine**. One su ocenjene 1838 puta. Ove karakterne osobine možemo dalje podeliti u osobine kojima se izražava odnos prema drugima - kao što je društvenost, odnos prema radu - kao što je marljivost, te odnos prema samom sebi - kao što je ambicioznost.

Iza karakternih osobina slede **osobine temperamenta** - kao što su povučen, tih, veseo, miran. One se pojavljuju u ovom istraživanju 544 puta. Zatim sledi inteligencija; u ovom istraživanju ponovljena u ocenama 250 puta.

Ocenjuju se, iako u znatno manjem broju, i osobine koje se ne mogu svrstati u tradicionalnu klasifikaciju crta ličnosti. Takve su osobine kojima se označava lični odnos ocenjivača prema osobi koju ocenjuje, na primer simpatičan, prijatan, ozbiljan, lep.

U pogledu načina ocenjivanja, **prvi način** predstavlja obraćanje pažnje na spoljni izgled i na osobine koje su u suštini nebitne za karakterizaciju ličnosti, na crte lica, telesnu građu, način pokreta.

Drugi način ocenjivanja jeste na osnovu isticanja crte ličnosti koja je dominantna, bilo da je osoba poseduje u velikoj meri ili da ocenjivanoj osobi u velikoj meri nedostaje. Koja će se crta izabrati kao dominantna može da zavisi od karakteristika osobe koja se ocenjuje, od toga koja se crta ličnosti stvarno kod nje ističe. Ali, to može zavisiti i od interesa ocenjivača.

Najsloženiji način ocenjivanja je kada se uzima u obzir veći broj osobina i na osnovu njih se stvara potpunija i usklađena slika o nekoj osobi. Ovaj način koriste psiholozi i psihijatri u radu sa pacijentima.

Uticaj stereotipa na procenjivanje

U proceni osoba koje pripadaju pojedinim grupama, narodima, rasama, veoma su prisutni stereotipi, što je pomenuto kod principa asimilacije. To su određene predstave o tome koje su tipične osobine tih pripadnika. Tradicija i kultura naročito utiču na te stereotipe.

Koliko je uloga stereotipa u opažanju pokazuje sledeći eksperiment:

Grupi studenata izložene su fotografije trideset devojaka. Posmatrači su po nalogu eksperimentatora ocenjivali ocenama od 1 do 5 sledeće osobine: privlačnost, lepotu, inteligenciju, karakternost, ambicioznost i zabavnost. Istoj grupi studenata pokazane su iste slike i posle dva meseca. Samo, sad su devojka data izmišljena jevrejska, italijanska, irska i nemačka prezimena. Ispitanici su i sada ocenjivali iste osobine i na isti način. Ocene su se razlikovale od prethodnih. Fotografijama čija su lica imala jevrejska i italijanska prezimena znatno je smanjena ocena simpatičnosti i lepote, a povećala se ocena ambicioznosti. U stvari, stereotipi koji su postojali o tim nacijama uslovili su navedene promene u opažanju (1, str. 75).

Interesantno je navesti jedno istraživanje izvedeno 1991. godine o tome koje su najpoželjnije osobine muškaraca i žena u našoj sredini (10, str. 215).

Poželjne osobine muškaraca	Poželjne osobine žene
Odlučan	Iskrena
Hrabar	Popustljiva
Ambiciozan	Humana
Samopouzdan	Lepa
Samostalan	Uredna
Snalažljiv	Osećajna
Jaka ličnost	Štedljiva
Voli sport	Nežna
Požrtvovan	Vredna
Svestran	Simpatična

Studenti mogu na vežbama da sačine svoju listu osobina i da se uporedi sa navedenom. Kroz razgovor utvrditi u čemu su sličnosti ili razlike.

Faktori koji povećavaju tačnost socijalne percepcije

Brojni su faktori koji determinišu tačnost pri procenjivanju ličnosti. Navešćemo najvažnije.

Izražajnost osobine koju procenjujemo i njen značaj za međuljudske odnose. Postoje velike razlike u mogućnostima procenjivanja ljudi. Neke osobe vrlo je lako procenjivati, kod tih osoba je sve otvoreno, kao “na dlanu”, dok su druge prave enigme. Slična je situacija u procenama pojedinih svojstava ličnosti. Izraženost osobine koju procenjujemo, kao i njena doslednost u manifestovanju značajno utiču na tačnost procene. Saradnika koji često manifestuje kritičnost u odnosu na ostale kolege i rukovodioce, i to u skoro svim situacijama, bez velikih teškoća ocenićemo kao otvorenu i kritičku osobu.

Važnost osobine koja se ocenjuje za međuljudske odnose takođe je jedna od značajnih karakteristika koja utiče na tačnost procenjivanja (vrednovanja). Po pravilu, osobinu koja je značajna za međuljudske odnose u kolektivu (spremnost za pomoć, dobronamernost i dr.) zaposleni će mnogo tačnije ocenjivati u odnosu na osobine koje nemaju taj značaj, poput osobina marljivosti, upornosti i sl. Objašnjenje za ovakvo ocenjivanje većina autora nalazi u činjenici da se osobine koje su za ocenjivača značajne pažljivije prate, tačnije registruju pa time i realnije ocenjuju.

Sličnost između procenjivača i procenjenog. Istraživanja i praktično iskustvo pokazuju da je mnogo lakše procenjivati osobine drugih koje i sami posedujemo u izraženijem vidu nego ako to nije slučaj. Mada ovo može biti izvor mogućih grešaka, lakše i uspešnije se procenjuje osoba koja nam je slična nego ona koja ima sasvim drugačiju strukturu ličnosti.

Inteligencija i samokritičnost procenjivača. Inteligencija pomaže pri svakom poslu, pogotovo ako je složeniji i teži, poput procene ličnosti. Inteligentnije osobe uspešniji su procenjivači nego ostali. Tako su pokazali i eksperimenti i praktično iskustvo. Međutim, inteligencija nije istovremeno i garancija uspešnosti u procenama. Ukupna zrelost ličnosti koja se, pored intelektualne, ogleda i u emocionalnoj i socijalnoj zrelosti, najdirektnije utiče na uspeh u proceni ličnosti. Treba znati da dve komponente zrelosti (emocionalna i socijalna) značajno utiču na naše procene. Na primer, inteligentna osoba koja je i emocionalno zrela i inteligentna osoba koja je emocionalna nezrela -dve su potpuno različite osobe. Jedna od bazičnih karakteristika zrele ličnosti jeste - samokritičnost. Istraživanja, a i praktično iskustvo pokazuju da su samokritičnije osobe uspešniji procenjivači od onih kod kojih ovo svojstvo nije u dovoljnoj meri izgrađeno.

Iskustvo procenjivača. Nema sumnje da iskustvo, koje pomaže u svakom radu, doprinosi i uspešnoj proceni. Ovu zakonitost potvrdila su i istraživanja, ali i nešto drugo. Za uspeh u procenama potrebno je određeno iskustvo, ali ne predugo. Nakon kraćeg iskustva sposobnost procene dostiže optimalnu vrednost, a duže iskustvo može čak i negativno da utiče na uspešnost procena. Ima istraživanja koja pokazuju da profesionalno iskustvo i znanje ne povećavaju tačnost procene u predviđanju ponašanja, što upravo govori o složenosti.

Nepristrasnost procenjivača. O uticaju emocija na inteligenciju i procenjivanje ličnosti u celini već je bilo reči. Istraživanja su pokazala da je za tačnu procenu preko potrebna “ hladna glava”. Naša procena osoba koje volimo ili mrzimo krajnje je iskrivljena. Procene “zagriženih” navijača to najbolje potvrđuju. Polazeći od ovog stava, ni lekari svoju decu, kada su bolesna, sami ne pregledaju, već ih vode kolegi u koga imaju puno poverenje.

Otuda nepristrasan stav rukovodioca prema saradnicima uslov je za tačnu procenu njihovih postupaka i objektivnog vrednovanja.

Faktori koji smanjuju tačnost procenjivanja i objektivnost vrednovanja

Opažanje i procenjivanje, kao što je u uvodu naglašeno, mnogo su složeniji i teži u odnosu na opažanje fizičkih draži. Samim tim što je pod većim uticajem socijalnih i, posebno, psiholoških faktora ono je i podložnije brojnim sistematskim i slučajnim greškama. Čovek, kao merni instrument, u velikoj meri je nesavršen.

Socijalni pritisak i konformiranje. Ono što bi ovde trebalo posebno naglasiti jeste činjenica da na tačnost procenjivanja i objektivnost vrednovanja negativno utiču socijalni pritisci i konformističko ponašanje, tako da se pri procenjivanju drugih osoba njihovo negativno dejstvo uvek mora imati u vidu.

Predrasude i stereotipi. Predrasude i stereotipi vrlo negativno utiču na tačnost procenjivanja i vrednovanje drugih osoba. Posebno se to odnosi na negativne predrasude, a među njima etničke i rasne, koje krajnje iskrivljuju procene o ljudima i društvenim grupama prema kojima takve predrasude postoje.

Stereotipi, kao uprošćene i pogrešne slike (pozitivne ili negativne) o pojedincima ili društvenim grupama, takođe znatno iskrivljuju naše procene. To su uprošćeni klišeji o ljudima i ljudskim grupama u kojima je pojedinac sa svim svojim osobenostima potpuno zanemaren.

Lična vrednovanja mogu da predodrede našu komunikaciju i poslovnu saradnju sa drugim ljudima. Stereotipi i predrasude, u tom smislu, često predstavljaju prepreke u komunikaciji, a one mogu da nas spreče da na pravi način upoznemo osobe koje bismo mogli da upoznemo i mogu da smanje našu sposobnost da razumemo svet i druge ljude.

Kada ljude jednom svrstamo u grupe, smatramo da znamo kakvi su i kakvo je njihovo ponašanje, i na taj način izbegavamo dugotrajan proces upoznavanja sa njima kao pojedincima. Pošto dolazimo u kontakt sa veoma velikim brojem ljudi, nemoguće je da o svima saznamo sve što je potrebno. Zbog toga se oslanjamo na već dostupne informacije. Sud o nekome donosimo na osnovu njegovog izgleda, fizičkog stanja, zanimanja, pola, starosti, rasne ili nacionalne pripadnosti i sl. To su informacije na osnovu kojih na koherentan način organizujemo svoje percepcije.

Na taj način stvaraju se stereotipi o različitim grupama ljudi. Na primer, postoje mišljenja o ljudima određene nacionalnosti (pedantni Nemci; škrti Škoti), rase (muzikalni Crnci), pola (žene su lošiji vozači nego muškarci), profesije ("otkačeni" umetnici) itd. Ukoliko, na primer, sretnu velikodušnog Škota ili ženu koja izuzetno dobro vozi, ljudi to možda neće ni primetiti. Ako i primete, proglasiće to izuzetkom i njihova verovanja neće se promeniti. Kada su jednom stvoreni, stereotipi se vrlo teško menjaju i suprotne informacije na njih teško utiču. Jednostavno, stereotipi nas često navode na pogrešne pretpostavke o ljudima – da prerano donosimo sudove i da pri tome o njima ne saznamo više od onoga što znamo o grupi kojoj pripadaju.

Lako je pretpostaviti koliko jak uticaj stereotipi mogu imati na mišljenja koja ljudi formiraju u preduzećima. Na primer, ukoliko menadžer bude smatrao da pripadnici određenih grupa neće biti sposobni da ispune njegova očekivanja, izbegavaće da zaposli ili unapredi pojedince koji pripadaju dotičnim grupama. On može biti čvrsto uveren da donosi dobre odluke jer prikuplja potrebne informacije i pažljivo sluša kandidate. Ipak, mada on toga ne mora biti ni svestan, stereotipi koje ima mogu uticati na formiranje njegovog mišljenja o ljudima. Jasno je da takvi ljudi još od početka neće imati šansu i to ne zbog toga što su nešto rekli ili se ponašali na određeni način, već samo zbog toga što pripadaju određenoj grupi. Stereotipi mogu dovesti do predrasuda – negativnih stavova prema drugima koji se zasnivaju

na njihovom pripadništvu određenoj grupi. Pošto ljudi koji imaju predrasude imaju negativna verovanja i osećanja, to može da predodredi njihovo ponašanje koje je u skladu sa njihovim stavovima. Na primer, ukoliko neko ne voli pripadnike određene manjinske grupe, on može da odbije da radi zajedno sa nekim ko pripada toj grupi. Različito ophođenje prema ljudima iz različitih grupa predstavlja diskriminaciju. Predrasuda je negativan stav, a diskriminacija ponašanje koje iz nje proističe. Predrasude mogu biti izvor ozbiljnih neprijateljstava i sukoba među ljudima. Takođe, one mogu imati negativan uticaj na karijere ljudi koji su mete ovih stavova, a neophodno je pomenuti i štetan psihološki uticaj kome su oni izloženi. Oblici diskriminacije sa kojima mogu biti suočeni ugroženi pojedinci su veoma različiti. Neki su veoma suptilni, a drugi krajnje otvoreni (u vezi sa zapošljavanjem, napredovanjem, platom itd).

U firmama mogu postojati različite vrste grupizama – predrasuda koje se zasnivaju na pripadništvu određenoj grupi, kakve su na primer, predrasude u odnosu na godine starosti, fizičko stanje, pol itd.

Česti su slučajevi diskriminacije prilikom zapošljavanja starijih ljudi. Razlog za to je postojanje stereotipnih mišljenja da stariji pojedinci neće moći da savladaju obuku, da će biti bolesni ili skloni nesrećama. Ali kao i u slučaju mnogih drugih stavova, ni ove predrasude se ne zasnivaju na tačnim podacima. Istraživanje koje je u SAD-u sprovedeno još početkom devedesetih godina pokazalo je da organizacije imaju veoma pozitivna iskustva sa starijim radnicima: da poseduju potrebne veštine, da su posvećeni poslu, da nisu manje produktivni od mlađih osoba (tj. starost i učinak nisu povezani), da ređe izostaju sa posla nego mlađi (doduše, kada izostanu duže ih nema – to je varijanta koju poslodavci ipak više vole nego kada neko, na primer, tri dana radi, pa dva ne i sl.), da pokazuju izvanredne rezultate u pogledu bezbednosti, da su manje skloni promeni posla. Jedan od razloga zbog kojih, uprkos dokazima u suprotno, ovakve predrasude opstaju, jeste taj što ljudi često imaju jaka predubedenja o aktivnostima koje su najprikladnije za različite starosne grupe. Na primer, prećutno se podrazumeva da su menadžeri koji rade direktno sa radnicima u kasnim dvadesetim ili ranim tridesetim godinama, da šefovi odeljenja imaju preko trideset do preko četrdeset godina, a da potpredsednici treba da imaju najmanje četrdeset godina. U skladu s ovakvim stanovištima, osobe koje dostignu određeni položaj kasnije nego što se to od njih uobičajeno očekuje, mogu biti negativno ocenjene. Ukoliko razmislimo, svako od nas poseduje određenu fizičku karakteristiku zbog koje ne može da obavlja određene poslove. Na primer, neko nije dovoljno jak da utovara teške džakove u kamione, neko nema predispozicije da se bavi profesionalnim sportovima, a drugima pak ne idu od ruke poslovi koji zahtevaju veliku preciznost. Prema tome, mada smo svi na neki način u fizičkom pogledu ograničeni, određena fizička stanja često predstavljaju predmet široko rasprostranjenih predrasuda (na primer: slepilo, nedostatak nekog ekstremiteta, paraliza itd). Takva stanja se često doživljavaju kao sramota i ljudi ih se stide, odnosno predstavljaju negativne aspekte nečijeg identiteta.

Mada su u mnogim zemljama, pa i našoj, usvojeni zakoni koji štite prava ljudi sa fizičkim i mentalnim nedostacima, ovakve predrasude i dalje postoje. Iako postoje primeri organizacija koje zapošljavaju hendikepirane osobe i koje ulažu finansijska sredstva kako bi zadovoljile njihove potrebe, to još uvek na svetskom nivou nije dovoljno razvijena pojava.

3. IZVOĐENJE VEŽBE

3.1. Uvodni deo

- Najaviti temu vežbe i studentima objasniti način njenog izvođenja.
- Kroz uvodno predavanje potencirati pitanja stereotipa i predrasuda u ljudskoj komunikaciji.

3.2. Glavni deo

- Studente podeliti u više grupa (4 - 6 studenata).
- Svakoj grupi dati spisak iz *priloga 1* sa kog će odabrati četiri osobe. Naime, bežeći od poplave nailazite automobilom na grupu od devetoro ljudi, mogu da se povezu i spasu samo četvoro.
- Svaka grupa treba da izabere četiri osobe koje će spasiti i da obrazloži svoj izbor,
- Grupe, svaka za sebe, diskutuje u trajanju od 15-20 minuta o svom izboru.
- Zatim predstavnik svake grupe iznosi izbor svoje grupe,
- Na kraju svi zajedno određuju vrednosti i predrasude koje su odlučivale u datim izborima.
- U *prilogu 7* praktikuma date su i druge mogućnosti za izvođenje ove vežbe.

3.3. Završni deo

- Po potrebi nastavnik daje potrebna objašnjenja i komentare
- Na kraju časa dati zaključak, uz opštu ocenu rada i zalaganja studenata (istaći studente koji su bili posebno aktivni).
- Dati potrebna uputstva za pripremu naredne vežbe.

4. LITERATURA

1. Ahtik, M., (1968): *Kako opažamo i ocenjujemo druge osobe*, Socijalna psihologija, Rad, Beograd.
2. Zvonarević, M., (1981): *Socijalna psihologija*, Školska knjiga, Zagreb.
3. Kostić, I., (1998): *Kriminalistička psihologija*, VŠUP, Beograd.
4. Kreč, D., Kračfeld, R., Balaki, J., (1971): *Pojedinac u društvu*, ZUNS Srbije, Beograd.
5. Pek, D., Vitlou, D., (1978): *Teorije ličnosti*, Nolit.
6. Rot, N., (1988): *Socijalna psihologija*, ZUNS Srbije, Beograd.
7. Rot, N., Havelka N., (1968): *Podudarnost u ocenjivanju osobina ličnosti*, Psihologija, br.2.
8. Havelka N., (1992): *Socijalna percepcija*, ZUNS, Beograd.

VEŽBA 3

BIOGRAFIJA - CURRICULUM VITAE

Biografija, Curriculum Vitae, Resume (*lat. curriculum-* pregled; *vitae-* života) su podaci, odnosno činjenice koje iznosimo pisanim putem kad apliciramo za neku poziciju, tj. radno mesto. Cilj biografije je da predstavi Vas i vaše obrazovanje u najboljem svetlu, na koncizan i lepo struktuiran način. CV je prvi kontakt sa potencijalnim poslodavcem i vrlo je bitno da ostavite utisak kako ste baš vi kandidat koga treba pozvati na intervju.

1. CILJ I ZADACI VEŽBE

Cilj vežbe jeste da studenti savladaju veštine na osnovu kojih će sebe prezentovati na najbolji mogući način. Treba da nauče kako da svoje kvalifikacije, iskustva i sposobnosti uobliče u jasan i precizan dokument kojim će sebi obezbediti poslovni razgovor i povećati mogućnosti za dobijanje određenog posla.

U tom smislu, zadaci vežbe su:

- da studenti nauče šta su obavezni delovi dobrog CV,
- da nauče da pišu CV,
- da nauče da oblikuju i pišu propratno pismo,
- da nauče jedan od oblika pisane poslovne komunikacije.

2. PRIPREMA VEŽBE

2.1. Kako napisati biografiju (CV)

Biografija ne bi trebalo da bude duža od dve strane A4-formata, osim ako imate izuzetno bogato radno iskustvo i konkurišete za mesto u top menadžmentu.

Dobro napisana biografija prvo pokazuje ono što je najvažnije i sadrži sve relevantne informacije. Prilikom pisanja biografije savetuje se da prilagodite biografiju shodno cilju koji želite da postignete (posao, nastavak studija, stipendija, konferencija...).

Ako se biografija šalje poštom, treba da bude odštampana na čisto belom papiru A4-formata.

Biografija se piše slovima Arial ili Times New Roman, a veličina slova bi trebalo da bude između 10 i 12, nikako preko 12 jer prevelika slova ostavljaju loš utisak. Sa druge strane, ne treba koristiti ni premali font koji nije čitak. Biografiju ne treba pisati kompletno velikim slovima, niti koristiti šarena slova ili previše podvučenih i iskošenih slova. Sve ovo doprinosi nepreglednosti i neozbiljnosti biografije.

Uz biografiju se obavezno piše propratno pismo, čak i ako nije naznačeno da je potrebno.

Celokupni izgled biografije treba da ostavi utisak uredne i obrazovane osobe.

Sama biografija bi po nekim idealnim standardima trebalo da sadrži sledeće: **lične podatke, obrazovanje, radno iskustvo, nagrade, relevantne kurseve i seminare, znanje stranih jezika i rada na računaru, lične osobine, hobije i ostale napomene.**

Lični podaci. Ovde treba navesti ime i prezime, datum rođenja, adresu stanovanja, e-mail, telefon i državljanstvo. Tekst ne treba ulepšavati različitim tipovima slova, crtežima, animacijama i drugim. Treba obratiti pažnju da ime i prezime budu napisani fontom koji je veličine ostalog teksta. Naslov ("Biografija", "Curriculum Vitae") bi trebalo da stoji u gornjem delu teksta, ali nije neophodan. U nivou dela sa ličnim podacima, sa desne strane, možete uneti fotografiju. Fotografija treba da bude manjih dimenzija, sličnih fotografiji iz lične karte (osim ako je zbog prirode pozicije u oglasu naznačeno drugačije).

Obrazovanje. U ovom delu navodi se završena srednja škola, od kada do kada ste je pohađali, koju diplomu posedujete. Prosek u srednjoj školi naglašava se samo ukoliko je dobar i ukoliko nemate završen fakultet. Ukoliko ste završili fakultet, navodi se naziv fakulteta, mesto studiranja, od kada do kada ste studirali, kada i gde ste diplomirali. Prosek se navodi ukoliko je reprezentativan i ukoliko prelazi 8,00 ako biografiju koristite u našoj zemlji, ili 9,00 za inostranstvo.

Radno iskustvo. U okviru radnog iskustva navode se preduzeća u kojima ste radili, period zaposlenja u svakom od njih, pozicije na kojima ste radili, koje su bile vaše dužnosti, odgovornosti, šta ste tamo naučili, koje veštine ste stekli. U ovom delu se mogu navesti i prakse. Treba pokazati budućem poslodavcu da ste osoba koja želi da uči i razvija svoje potencijale u svim situacijama. Radno iskustvo koje nije posebno relevantno za poziciju za koju konkurišete ne treba posebno isticati i opisivati, već samo navesti.

Nagrade. Ove informacije su ono što vas razdvaja od drugih kandidata. Navedite stipendije koje ste dobili, nagrade koje ste osvojili, konkurse na kojima ste učestvovali. Ne morate navesti samo naziv, godinu i mesto, možete opisati u nekoliko reči ono što smatrate da je bitno kod ovih nagrada, stipendija itd.

Seminari i kursevi. Ovde možete navesti stručne konferencije i seminare na kojima ste učestvovali, kako u zemlji, tako i u inostranstvu, kao i ostale kurseve koje ste pohađali. Ovim podacima sebe predstavljate kao osobu koja preuzima inicijativu i spremna je da se izbori za dobro obrazovanje, praktično iskustvo i koja je spremna da uči i usavršava se.

Strani jezici. Treba navesti sve strane jezike kojima se služite i koliko dobro poznajete taj jezik (početni nivo, srednji nivo, napredni nivo, tečno znanje pisanja, čitanja i konverzacije). Takođe, navedite ukoliko imate završen neki kurs jezika i diplomu.

Znanje rada na računaru. Treba navesti sve programe koje znate da koristite, uključujući sluzenje Internetom, i treba odrediti nivo svog znanja. Ukoliko ne posedujete znanje rada bar u Word-u, Excel-u i Internetu, moraćete ih savladati. Ukoliko imate završen neki kurs, to obavezno navedite.

Lične osobine. Navedite osobine koje su relevantne za poziciju za koju konkurišete kao što su, na primer: inicijativnost, timski rad, upornost, komunikativnost. Često su zahtevi za ličnim osobinama navedeni u konkursu, pa ih uskladite sa onim osobinama koje vi posedujete.

Hobiji. Ukoliko vam biografija deluje previše hladno i profesionalno, možete je osvežiti delom o hobijima. Hobiji i ostala interesovanja deluju lepo u svakoj biografiji jer vas predstavljaju kao osobu koja, uz rad, zna da uskladi i zabavu u svom životu.

Ostalo. Ostale napomene navedite sve ostalo što smatrate bitnim, a niste pomenuli.

Obavezno navedite ako posedujete vozačku dozvolu, možete spomenuti da imate sopstveni auto, da ste odslužili vojni rok i sl. Ovo su samo neki standardni delovi koje bi biografija trebalo da sadrži, a Vi, naravno, možete dodati ono što mislite da je potrebno i kreirati biografiju prema svom nađenju.

Kako napisati propratno pismo

Propratno pismo (PP) je dokument koji prati vašu biografiju tj. CV. Propratno pismo je vaša prilika da date neki individualni pečat svojoj biografiji i da iskažete svoje specifičnosti. PP je veoma kratko (200-250 reči), a njegov cilj je da uvede poslodavca u vaš CV, da ukaže na aktivnosti i karakteristike koje su od posebnog značaja za prijavu. Ukratko, cilj PP-a je da odgovori na pitanje poslodavca: Zašto bi trebalo da zaposlim ovu osobu?

Forma. PP ima formu poslovnog pisma : vaša adresa i kontakt informacije dolaze ispod vašeg imena, u desnom gornjem uglu stranice. Ispod toga, sa leve strane, napišite ime osobe kojoj se obraćate, kao i njenu funkciju i organizaciju u kojoj radi. Ukoliko nemate ime kontakt osobe, pismo adresirajte samo na kompaniju. Ako znate počnite sa *Poštovani gospodine / gospođo/gospođice*, odnosno ukoliko pišete na engleskom *Dear Mr, Ms, Mrs*, a završavate pismo pozdravom „*Sa poštovanjem*”, odnosno „*Kind regards*”. Ukoliko ne znate ime kontakt osobe počnite sa *Poštovani/Poštovana*, na engleskom *Dear Sirs*, or *Dear Sir* or *Madam*. Na kraju PP navedite mesto i datum pisanja pisma. Ispod toga navedite koje dokumente prilažete uz prijavu. Ukoliko šaljete samo CV, dovoljno je da to pomenete u samom tekstu PP. Ukoliko prijavu šaljete poštom, odštampane PP na belom papiru A4 formata, isto kao i vaš CV, i stavite u belu kovertu. Nije preporučljivo štampanje na papirima druge boje i upotrebljavanje drugih boja slova osim crne. Potrudite se da obezbedite kvalitetnu štampu vašeg PP i CV-ja.

Struktura sadržaja. Idealno PP ne treba da ima više od četiri pasusa. Cilj prvog je da naglasi za šta se prijavljujete i gde ste dobili informacije o konkursu. U drugom pasusu treba navesti kvalifikacije i veštine koje posedujete, a čine vas pravom osobom za taj posao. Pažljivo pročitajte oglas, odredite potrebne kvalifikacije i proverite još jednom da li ste vi prava osoba za taj posao. Nemojte samo navesti svoje vrline, navedite obrazloženje. Možda je najbolji način da počnete sa Vašim prethodnim radnim iskustvom. Isto kao i u CV-u, rezultat treba da bude da ste vi nezavisna osoba koja zna da preuzme inicijativu i odgovornost. Objasnite zašto sve vi prava osoba za to mesto, čak i u slučaju da ne ispunjavate sve uslove koji se u oglasu traže. Ukratko, drugi pasus treba da pokaže da ste dobri za taj posao. Treći pasus pokazuje zašto želite taj posao. Razmislite o tome, jer će vas to pitanje verovatno sačekati na intervjuu. Treba da pokažete jaku motivaciju i sposobnost da doprinesete radu konkretne organizacije, a da zauzvrat dobijete određenu satisfakciju kao i da vam je bitna mogućnost usavršavanja, napredovanja. Poslednji pasus naglašava da ste voljni da poslodavcu detaljnije objasnite i pokažete svoje kvalitete prilikom intervjua.

2.2. Na šta treba posebno obratiti pažnju?

Biografija se piše **u trećem licu ili pasivu**, time se ostavlja utisak objektivnosti. Kada se piše u trećem licu, ne treba koristiti lične zamenice (ispravno je npr: „završio srednju školu” ili „završena srednja škola”, a ne “on je završio srednju školu”). **CV mora biti bez gramatičkih i pravopisnih grešaka. Sve informacije moraju biti tačne. CV ne sme da bude predugačak i treba da sadrži samo relevantne informacije.**

Izbacite iz CV-ja sve informacije koje nisu relevantne za ovaj konkurs, inače rizikujete da čitanje Vašeg CV-ja bude zamorno ili da se predstavite kao osoba koja ne razlikuje prioritete.

CV mora biti pregledan i struktuiran. Sposobnost da dobro osmislite strukturu CV-ja ukazuje na organizovanu osobu. Celine treba da budu jasno odvojene i da je prilikom prvog pogleda na dokument jasno gde se šta nalazi. Redosled informacija mora da bude logičan pri čemu je najbitnije da se informacije ređaju po značaju. Takođe, informacije treba ređati hronološki. **CV treba da je vizuelno privlačan - dinamičan.** Ako sve u dokumentu poredate u kvadrat ili u potpuno pravilni pravougaonik, stranica može da deluje dosadno oku posmatrača.

Svakako izbegnite da vaš CV liči na esej. Izaberite npr. stranicu u dnevnim novinama, koja je dinamično uređena tako da svaki tekst ima svoje mesto i tačno se oseti koji su manje, odnosno više istaknuti.

3. IZVOĐENJE VEŽBE

3.1. Uvodni deo

- Najaviti temu vežbe i studentima objasniti način njenog izvođenja.
- Kroz uvodno predavanje i razgovor sa studentima potencirati važna pitanja koja se odnose na pisanje CV-ja.

3.2. Glavni deo

- Prema konkursu iz *priloga 2, 3 ili 4* studenti pišu svoju biografiju za navedeno radno mesto kao i odgovarajuće propratno pismo.
- Ako postoji mogućnost vežbu raditi na računaru i poslati biografiju elektronskom poštom na adresu odgovornog nastavnika.
- Pročitati nekoliko biografija i zajedno sa studentima ih analizirati ukazujući na greške i propuste.
- Dati studentima zadatak da samostalno za naredni čas vežbi potpuno oblikuju svoj CV i propratno pismo.
- Zahtevati od studenata da CV i propratno pismo proslede nastavniku i elektronskom poštom.

3.3. Završni deo

- Po potrebi nastavnik daje potrebna objašnjenja i komentare
- Na kraju časa dati zaključak, uz opštu ocenu rada i zalaganja studenata.
- Dati potrebna uputstva za pripremu naredne vežbe.

4. LITERATURA

1. Andevski, Milica, (2008) : *Umetnost komuniciranja*, Cekom books, Novi Sad
2. Mandić, T., (2003) : *Komunikologija – psihologija komunikacije*, Clio, Beograd
3. Suša, Budislav, (2009) : *Osnovi komuniciranja*, Cekom books, Novi Sad
4. Tomić, Zorica, (2003) : *Komunikologija*, Čigoja, Beograd

VEŽBA 4

INTERVJU ZA POSAO

1. CILJ I ZADACI VEŽBE

Cilj vežbe je da studenti nauče kako se najbolje pripremiti za poslovni intervju, bilo da konkurišu za posao ili da su u ulozi menadžera koji sprovodi intervju. Potrebno je da savladaju osnovne komunikacione veštine, da im se ukaže na važnost neverbalnog komuniciranja, da prevaziđu tremu, da na najbolji način iskažu svoje kvalitete.

Zadaci vežbe su:

- Da studenti nauče koje vrste intervjuja postoje,
- Da shvate važnost pripreme za intervju – razgovor,
- Da nauče odakle mogu dobiti potrebne informacije za pripremu intervjuja,
- Da nauče koje su faze i kakav je tok intervjuja.

2. PRIPREMA VEŽBE

2.1 Intervju

Naučni razgovor ili intervju (eng. *Interview*) je svako prikupljanje podataka putem razgovora, s ciljem da se dobijena obaveštenja upotrebe u naučne svrhe. To je razgovor dve osobe profesionalno usmeren.

Razgovor za posao zahteva specifične pripreme. Pre ovakvog razgovora potrebno je što više saznati o ciljnom preduzeću, njegovim proizvodima, tržištu, konkurentima i aktivnostima. Većina ovih informacija se može pronaći na web prezentacijama i internetu, kao i u novinskim člancima koji se takođe mogu pronaći na internetu. Vrlo je bitno dobro se pripremiti za ovakav intervju jer oblačenje, nastup i odgovori koje dajemo ostavljaju dobar ili loš utisak. Verbalne sposobnosti poput diktije, širine vokabulara, uzrečica i termina koje koristite mogu da naprave razliku u izboru kandidata. Što jasnije i elokventnije govorite, veće su šanse da uspete.

Pre intervjuja. Podrazumeva se da ste dobro napisanu biografiju dostavili poslodavcu u određenom roku i na korektan način. Precizno ste naveli za koje mesto konkurišete i prikupili ste sve informacije koje su bile dostupne o tom preduzeću i njegovom poslovanju. Vrlo je bitno da stignete na vreme, da se poslovno obučete i da izgledate uredno.

Tok razgovora. Poželjno bi bilo da, na sva pitanja koja vam tokom intervjuja postave, odgovarate punom rečenicom, odnosno da vaši odgovori budu što konkretniji i potpuniji. Nije dovoljno da samo potvrdno ili odrično iskomentarišete pitanje, preporučljivo je da uz puno objašnjenje na određenu temu, date zadovoljavajuće odgovore. Niko ne može da vidi koliki vi potencijal nosite i ukoliko ga na pravi način ne iskažete može ostati neiskorišten. Nasuprot tome ni citiranje grčkih filozofa nije preporučljivo, osim ako se baš to ne traži na poslu za koji ste konkurisali. Mesto na kom ste odlučili da tražite posao, ima jasno definisane potrebe za veštine i znanja koja je potrebno da posedujete, i zato ne treba preterivati. Previše “filozofiranja”, ovom prilikom, nije poželjno jer time oduzimate dragoceno vreme ljudima sa kojima razgovarate. Na intervjuu za posao je važno da budete jasni, a to isključuje “razmetanje” filozofijom.

Uzrečice. Uzrečice poput „ovaj”, „kako se zove”, „u principu”, „znači”.... otkrivaju nesigurnost i treba ih izbegavati, odnosno ako je moguće uopšte ne koristiti. Čak i ako ste dovoljno samouvereni i opušteni nemojte koristiti žargonski rečnik, lokalizme niti ostale reči koje nisu deo formalnog govora. Delovaćete neozbiljno i neprofesionalno i pritom nećete poštovati situaciju u kojoj se nalazite.

Isticanje uspeha. Formulшите rečenicu tako da ona jasno izražava vaše mišljenje umesto da bude generalnog karaktera. Izbegavajte da sve što kažete počinje sa „JA”. Često se dešava da su ljudi, koji rečenice počinju na ovaj način, neobjektivni kad su u pitanju njihove mogućnosti. Uglavnom su to „hvalospevi o ličnim podvizima”. Pokušajte što objektivnije da izrazite svoje uspehe i da ih izreknete kroz prvo lice a da pritom izbegnete „JA” kao početak rečenice.

Stručni izrazi. Širok vokabular i elokventnost ne znači da treba da insistirate na upotrebi stručnih izraza, a pogotovo ne pojmova koje ne poznajete. Stručni izrazi koje koristimo u govoru nisu nešto što možemo da naučimo za jedan dan, treba ih pravilno upotrebljavati u određenoj prilici, u sklopu sopstvenog obrazovanja i veoma je očigledno kada su isforsirani.

Vaša interesovanja. Interesovanja su veoma različita kod svakoga od nas i njima se ističemo u različitim oblastima poslovanja, pa samim tim nije loše da istaknete šta vas zanima. U tom smislu nije pogrešno da pokažete emotivnu pristrasnost ka poslu za koji ste konkurisali. To će i vašem potencijalnom poslodavcu dati do znanja da je pred njim neko ko će voleti posao koji radi, a to je svakako velika prednost.

Samopouzdanje je bitna stavka. Samouverenost će doprineti vašem uspehu, ukoliko postoje generalne predispozicije tj. ukoliko ispunjavate potrebne kriterijume za određeni posao, trebalo bi da izbegavate izjave koje će odati vašu nesigurnost, jer one govore da ni vi sami niste sigurni u vaš potencijal i mogućnost uspeha. U prilikama kada i sami sumnjate da li nešto možete, poželjno je priznati i reći da ćete to naučiti. Na ovaj način ćete imati i poverenje poslodavca, a to svakako puno znači.

Pozitivan stav. Pozitivan stav prilikom intervjua za posao, može da vam pomogne utoliko što ćete vi zračiti samopouzdanjem i pozitivnom energijom. Na sva pitanja, u granicama mogućnosti, pokušajte da odgovorite u pozitivnom kontekstu tj. nemojte koristiti negacije i negativnu postavku rečenice (“nisam nikad...”, “ne znam da..” i sl.). Poželjno je da istaknete ono što znate, volite i možete, a ne ono što nećete, ne volite i ne znate. Veliku prednost dajte osmehu i emocijama, naravno umereno). Preporučljivo je da se ponašate u skladu sa okolnostima, dakle poslovno i ozbiljno, ali to ni u kom slučaju ne znači da treba da budete kruti i bez osmeha. Ljudi koji se osmehuju nose pozitivnu energiju u sebi i koja ih, samim tim, predstavlja u pozitivnijem svetlu. Zračite pozitivno pa ćete takav utisak i ostavljati.

3. IZVOĐENJE VEŽBE

3.1. Uvodni deo

- Najaviti temu vežbe i studentima objasniti način njenog izvođenja.
- Kroz uvodno predavanje i razgovor sa studentima potencirati važna pitanja koja se odnose na intervju.

3.2. Glavni deo

- Studentima dati da odgovore na ponuđena pitanja iz *priloga 5*, koja se najčešće postavljaju tokom intervjua za posao.
- Nakon takve pripreme potrebno je odrediti studente koji će “odigrati intervju”, prema konkursu iz *priloga 2, 3 i 4*. Neki studenti treba da budu u ulozi poslodavaca, a

nekolicina u ulozi onih koji konkurišu za neko od navedenih radnih mesta.

■ Nakon svakog « odigranog intervjua », sa studentima analizirati način i vrstu postavljenih pitanja, njihovu opravdanost, ponašanje « poslodavca » i « kandidata » u toku razgovora i druga pitanja koja se pojave. Za svaki intervju odvojiti po 15-20 minuta.

■ Dati studentima zadatak da samostalno za naredni čas vežbi, u pisanoj formi, potpuno oblikuju listu pitanja za intervju sa kandidatima koji konkurišu za posao. Insistirati da studenti daju objašnjenje zašto postavljaju baš to pitanje.

3.3. Završni deo

- Po potrebi nastavnik daje potrebna objašnjenja i komentare
- Na kraju časa dati zaključak, uz opštu ocenu rada i zalaganja studenata.
- Dati potrebna uputstva za pripremu naredne vežbe.

4. LITERATURA

1. Andevski, Milica, (2008) : *Umetnost komuniciranja*, Cekom books, Novi Sad,
2. Brajša, P., (1984): *Rukovođenje kao međuljudski odnos*, NIŠRO Varaždin
3. Mandić, T., (2003): *Komunikologija – psihologija komunikacije*, Clio, Beograd,
4. Suša, Budislav, (2009): *Osnovi komuniciranja*, Cekom books, Novi Sad,
5. Suša, Budislav, (2009): *Menadžment ljudskih resursa*, Cekom books, Novi Sad,
6. Havelka, N., (1992) : *Socijalna percepcija*, ZUNS, Beograd.

VEŽBA 5

POSLOVNO PISMO

1. CILJ I ZADACI VEŽBE

Poslovna pisma ostavljaju prvi utisak, predstavljaju preduzeće, kao i onog ko ih piše. Cilj vežbe je da se studenti upoznaju sa osnovama pisane komunikacije, da uvide koliko je važan ovaj vid komunikacije i da savladaju pisanje poslovnog pisma.

Zadaci vežbe su:

- Da studenti nauče koje vrste poslovnih pisama postoje,
- Da nauče koji su obavezni delovi poslovnog pisma,
- Da nauče odakle mogu dobiti potrebne informacije za sastavljanje poslovnog pisma,
- Da samostalno napišu nekoliko različitih poslovnih pisama i dopisa.

2. PRIPREMA VEŽBE

2.1. Pisano poslovno komuniciranje

Pisano poslovno komuniciranje, za razliku od usmenog, ostavlja pisani trag u poslovnim aktivnostima. Bitna prednost pisanog poslovnog komuniciranja je u tome što ostavlja dokument koji se može čuvati i koji služi kao dokaz u ostvarivanju prava, ili u međusobnom odnosu poslovnih partnera. Poslovni iskaz se može doterivati i dopunjavati sve dok definitivno ne bude poslat poslovnom partneru. Suprotno tome, u usmenom poslovnom komuniciranju svaka ispravka ili dopuna je primetna, posebno su primetni neverbalni znaci komuniciranja. Osnovni nedostatak pisanog poslovnog komuniciranja je nedostatak ličnog i interakcijskog kontakta, pa nije moguće pratiti reagovanje poslovnog partnera, te tako korekcije u hodu nisu moguće. Potrebno je dosta vremena i dopisivanja da bi se rešio neki problem. Kako oba načina komuniciranja (usmeno i pisano) imaju prednosti i nedostatke, nameće se zaključak: poslovni partneri treba da komuniciraju na način koji je u datim uslovima funkcionalniji i kvalitetniji, čime se izbegavaju nejasnoće i nesporazumi i obezbeđuje optimalan protok informacija između poslovnih partnera.

Pisano poslovno komuniciranje se često poistovećuje sa poslovnom korespondencijom, pa je potrebno ukazati na njihove sličnosti i razlike. Reč “korespondencija” je latinskog porekla i znači “prepiska”, ili “dopisivanje”. Zato se korespondencija naziva i poslovna prepiska.

Poslovna korespondencija ima dvojako značenje:

- *Ona obuhvata sva pisma, dopiske, telegrame, fakture, razna dokumenta i saopštenja.* Ovim pojmom obuhvaćena je celokupna prepiska između poslovnih partnera. Pri tome nije bitno da li će preduzeće ili poslovno lice dobiti odgovor na sve dopise, kao ni da li će posao biti zaključen.
- *Ona označava sastavljanje i pisanje poslovnih pisama.* Izvorno značenje reči “korespondencija” podrazumeva svako dvosmerno dopisivanje. Poslovna korespondencija je samo deo poslovnih komunikacija. Njen značaj je veliki u poslovnom svetu, posebno na komercijalnom i informativnom planu.

Pisanje poslovnog pisma. Poslovno pismo je dokument o određenom poslu. Njegova sadržina zavisi od predmeta poslovanja. Ono predstavlja najmasovniji oblik pisanog poslovnog

komuniciranja. Njegova osnovna karakteristika je da ono pretpostavlja odgovor. Sâm sadržaj poslovnog pisma je raznovrstan i on zavisi od vrste poslovnog odnosa i od konkretnog zahteva koji se ispostavlja. Najčešće je upućeno jednom poslovnom partneru, ali može biti poslato i na različite adrese. Poslovno pismo ima sledeće delove:

Glavne ili obavezne:	Sporedne:
1. Zaglavlje 2. Mesto i datum 3. Adresa primaoca 4. Pozdravni znaci 5. Pregled ili sažetak 6. Sadržaj 7. Pozdrav 8. Potpis	1. Oslovljavanje 2. Prilozi 3. Način otpreme 4. Raspored kopija 5. Dodatak ili post-skriptum

Glavni delovi poslovnog pisma:

1) **Zaglavlje** sadrži sve bitne elemente kojima se pošiljalac poslovnog pisma legitimise.

Zaglavlje sadrži bitne delove (naziv firme, delatnost i odredište – ulicu i broj, poštanski broj mesta, i naziv mesta poslovanja), i sporedne delove (broj telefona i telefaksa, broj žiro-računa, zaštitni znak, godina osnivanja, spisak brojeva i dr). Zaglavlje se piše u vrhu poslovnog pisma, na sredini najčešće, tako da je jasno označeno i upadljivo. Naziv firme, mesto i adresa treba da budu uočljivi. Najbolje je kada se zaglavlje zameni memorandumom koji sadrži najbitnije reference o firmi. Najistaknutiji deo zaglavlja mora da bude naziv firme.

2) **Mesto i datum** se pišu odmah iza zaglavlja. Uobičajeno je da se pišu u istom redu sa pozivnom oznakom. Mogu se pisati i na više načina: Novi Sad, 10. maja 2005. god. ili Novi Sad, 10.05.2005. Datum je posebno važan jer se od tog datuma utvrđuju nastale poslovne obaveze (važeći propisi po kojima je realizovan posao). Pišu se od 45-og slovnog mesta u jednom ili u dva reda.

3) **Adresa primaoca** sastoji se od naziva firme, njene delatnosti i odredišta (ulica, broj, poštanski broj, naziv mesta). Umesto ulice i broja može se staviti i broj poštanskog pregradka (poštanski fah). Pisma koja se šalju u inostranstvo moraju imati odredišnu zemlju, a adresa mora biti prilagođena zemlji u koju se šalje.

4) **Pozivni znaci** (oznake) su u funkciji lakšeg razvrstavanja pošte. To mogu biti inicijali ličnosti ili odeljenja firme u kojoj je pismo napisano. Na primer: vaš znak, naš znak, vaš dopis, naš dopis i sl.

5) **Predmet ili sažetak** predstavlja kratak sadržaj poslovnog pisma. Ispisuje se ispod adrese, pre sadržaja pisma s leve strane. Piše se do polovine reda, a kada to nije dovoljno koristi se drugi red. Uobičajeno je da se sažetak podvlači, ili istakne na drugi način. Sažetkom se definiše sama tema pisma.

6) **Sadržaj ili sadržina pisma** je glavni deo pisma kojim se saopštava poslovna informacija. On takođe ima uobičajenu formu. To je:

a. Početak ili otvaranje pisma.

b. Uvođenje u poruku (kratko i racionalno), pozivanje na ranije dopisivanje, poslovnu vezu, telefonski razgovor, oglas i sl.

c. Poruka ili suština to je samo jezgro pisma i u njemu se obrazlaže razlog obraćanja koji je naznačen u uvođenju u poruku. Posebnu pažnju treba obratiti na stil pisanja, a on treba da bude jasan, kratak i precizan. Treba voditi računa o pravopisu. Ako se u pismu ističe više stvari onda svaku treba obraditi u posebnom pasusu.

d. Završni deo je zaokruživanje poruke, sa naglašenim optimizmom i željom za dalju saradnju.

7) **Pozdrav** je uljudni oproštaj sa poslovnim partnerom rečima kao: *Pozdravljam Vas;*

Primate naše pozdrave; S poštovanjem; S osobitim poštovanjem i sl.

8) **Potpis** je sastavni deo pisma, koji ono dobija značaj službenog dokumenta. Poslovno pismo potpisuje ovlašćeno lice koje zastupa firmu (direktor ili vlasnik). Potpis se sastoji od naziva firme, svojeručnog potpisa i otkucanog imena i prezimena ovlašćenog lica sa titulom. Ako pismo potpisuje jedna osoba, onda potpis ide sa desne strane po pravilu od 45. (50.) slovnog mesta. Ako poslovno pismo potpisuju dve osobe, onda ličnost višeg ranga potpisuje sa desne strane, a ličnost nižeg ranga sa leve strane, počev od 10. slovnog mesta.

Sporedni delovi pisma

1) **Oslovljavanje** (*Gospodine direktore, Cenjeni direktore i sl.*) – ako je pismo upućeno poslovnom prijatelju može se osloviti i sa *Poštovani prijatelju i sl.*

2) **Prilozi** su dokumenti koji se prilažu uz pismo (prospekti, kalendar, cenovnik i dr) koji se navode ispod sadržaja pisma sa leve strane od 10. slovnog mesta, i posebno se označavaju (*prilog br. 1, prilog br. 2 itd.*).

3) **Način otpreme** ili oznaka načina otpreme. Kada se pismo šalje običnom poštom onda nema potrebe da se to posebno označi. Ali kada se šalje preporučeno ili na neki drugi poseban način onda se to obavezno označava na kraju pisma posle priloga i to sa leve strane od 10. slovnog mesta.

4) **Raspored kopija**. Pismo se piše u više primeraka. Original se šalje poslovnom partneru, a kopije se raspoređuju prema potrebi. U rasporedu kopija navodi se u koliko je primeraka poslovno pismo umnoženo i kome su kopije dostavljene. Npr.

Dostavljeno:

1. Imenovanom
2. Računovodstvu
3. Arhivi.

5) **Dodatak** ili postskriptum je sporedni deo pisma koji se piše ukoliko je ispušteno nešto u sadržaju. Dodatak se piše tako što se sa leve strane nakon 10. slovnog mesta stavi P.S. Dodatak se uvek parafira jer se stavlja ispod potpisa i pečata. Treba da bude što kraći. Danas, kada se dokumentacija obrađuje računarima vrši se višestruka korekcija teksta, pa se postskriptum sve manje koristi.

Jezik i stil poslovnog pisma. Poslovno pismo treba pisati kratkim rečenicama da bi bilo pregledno i čitljivo; poslovni stil podrazumeva kratke, jasne i konkretne rečenice, bez velikog uvoda se ukazuje na bitne elemente poruke i potrebno je obezbediti povratnu komunikaciju. Jezik poslovnog pisma je književni, uz poštovanje bitnih karakteristika pisanja, a pismo mora biti napisano pristojno, u ozbiljnom tonu. Pri pisanju se ne sme zanemariti interpunkcija jer izostavljanje zapete na nekim mestima može izazvati zabunu. Treba izbegavati pisanje više poruka u jednom pismu, jer mogu izazvati nedoumicu. Pri pisanju treba koristiti poslovnu

terminologiju i određene skraćenice, treba izbegavati neobične skraćenice i strane reči. Ton pisma mora biti primeran i učitiv čak i kada su u pitanju neprijatne vesti. Odgovor na neučtivo pismo treba da bude posebno pristojan i korektan.

Tri osnovna oblika poslovnog pisma su:

1) Evropski (ili francuski), koji je najstariji oblik poslovnog pisma. Naziva se još i zupčasti ili stepenasti oblik. Dobre strane su preglednost sadržaja i adrese primaoca.

2) Američki, koji se naziva još pravougaoni oblik ili blok forma. Pisanje je pojednostavljeno time što nema velikih odstojanja.

3) Kombinovani oblici, koji predstavljaju kombinaciju evropskih i američkih oblika i sve više su u upotrebi. Njihova glavna odlika je preglednost nastala kombinacijom oblika.

Posebni pisani poslovni iskazi u komercijalnom poslovanju su informativno-propagandna sredstva: *vizitkarta* (poslovna lična karta), *oglas* (najpoznatije sredstvo tržišnog komuniciranja), *letak* (služi u reklamne svrhe), *prospekti* (koriste se u propagandne svrhe), *katalog* (uz proizvode ide opis karakteristika, često i cena), *monografija* (knjiga o jednom preduzeću, obično posvećena nekom jubileju).

3. IZVOĐENJE VEŽBE

3.1. Uvodni deo

- Najaviti temu vežbe i studentima objasniti način njenog izvođenja.
- Kroz uvodno predavanje i razgovor sa studentima potencirati važna pitanja koja se odnose na poslovna pisma.

3.2. Glavni deo

- Studentima dati zadatak da napišu poslovno pismo direktoru nekog određenog preduzeća, ili visokoškolske ustanove na osnovu neke odluke ili u vidu molbe, žalbe i sl.
- Nakon toga pročitati nekoliko poslovnih pisama i sa studentima analizirati način pisanja, elemente koje sadrži pismo, stil i jezik i druga pitanja koja se pojave.
- Dati studentima zadatak da samostalno za naredni čas vežbi, potpuno oblikuju jedno poslovno pismo, sa svim potrebnim elementima.
- Zahtevati od studenata da poslovno pismo pošalju nastavniku i putem e-maila.

3.3. Završni deo

- Po potrebi nastavnik daje potrebna objašnjenja i komentare.
- Na kraju časa dati zaključak, uz opštu ocenu rada i zalaganja studenata.
- Dati potrebna uputstva za pripremu naredne vežbe.

4. LITERATURA

1. Kliment, A., (1984): *Poslovne pismene komunikacije*, Školska knjiga, Zagreb.
2. Kostić, B., (1988): *Tržišno komuniciranje, teorija i praksa*, Naučna knjiga, Beograd.
3. Radivojević, M., (2006) : *Poslovna korespodencija*, UPS, FPS, Banja Luka,
4. Suša, Budislav, (2009): *Osnovi komuniciranja*, Cekom books, Novi Sad,
5. Spens, Geri, (1996): *Raspravom do pobeđe*, Grmeč, Beograd,

VEŽBA 6

POSEBNI OBLICI PISANOG POSLOVNOG KOMUNICIRANJA

1. CILJEVI I ZADACI VEŽBE

Osnovni cilj vežbe je da studenti upoznaju osnovne oblike posebnog pisanog komuniciranja, kao i pravila takve komunikacije.

Zadaci vežbe su:

- da se studenti upoznaju i neposredno vide forme posebnog pisanog komuniciranja
- da se stave u aktivnu poziciju formiranja poslovnih obrazaca – ugovora, zaključnice, predračuna, otpremnice i sl.
- da se stave u aktivnu poziciju formiranja poslovnih obrazaca - uverenja, potvrde, priznanice, punomoćja, reversa i sl.

2. PRIPREMA VEŽBE

2.1. Posebni oblici pisanog poslovnog komuniciranja

Pored poslovnog pisma postoje i posebni oblici pisanog poslovnog komuniciranja kojima se, po pravilu, ne traži odgovor od primaoca. To su takvi poslovni iskazi, kojima se posle jedne etape obavljene poslovne aktivnosti (koja se sastoji u pripremi), konačno realizuje finalni deo - sklapanje određenog posla.

Najvažniji oblici ovog tipa su **poslovni obrasci** i **propisani obrasci**. Poslovni obrasci su poslovni dokumenti ustaljenog oblika koji se primenjuju za određenu vrstu poslovne komunikacije. Za svaku vrstu stalnog posla, u firmama se kreiraju poslovni obrasci sa istim osnovnim sadržajem, koje sačinjavaju samo oni elementi koji su važni za određenu priliku. Pišu se najmanje u dva primerka. U ovu vrstu poslovnih iskaza spadaju: **ugovori, zaključnice, predračuni, otpremnice, računi i sl.**

Ugovor zaključuju najmanje dve strane - dva poslovna partnera - koji ugovaraju određenu poslovnu aktivnost, odnos ili preuzimanje nekih drugih obaveza. Može se overiti pred nadležnim sudom i u tom slučaju ima snagu obaveznosti, međutim svaki ugovor - ukoliko je od strane poslovnih partnera potpisan i overen - predstavlja konačni dokument (zvanični sporazum). Neophodno je da se ugovorom nedvosmisleno precizira svaka stavka, kako bi se izbegli svi nesporazumi (sporovi).

Ukoliko je, na primer, u pitanju ugovor o kupoprodaji, neophodno je da sadrži sledeće podatke: nazive ugovornih strana (kupac i prodavač), datum i mesto ugovaranja, predmet ugovora, vrstu, količinu i kvalitet robe, cenu, rok, način i mesto plaćanja, rok, način i mesto isporuke, transport, ugovorene kazne za neizvršavanje obaveza od strane kupca ili prodavca, nadležnost suda u slučaju spora i dr.

Zaključnica je poseban oblik ugovora realizovan preko posrednika (agencije, akvizitera i dr.) ili na osnovu porudžbine.

Predračun (profaktura) je dokument kojim prodavac ispostavlja novčani iznos za naručeni robu koji obavezuje kupca da plati u roku koji je određen.

Otpremnica (dostavnica, sprovodnica, sprovodni list) je dokument kojim prodavac dostavlja kupcu specifikaciju robe prilikom isporuke.

Račun (faktura) je dokument na osnovu koga se plaća isporučena roba. Uz račun je važno dostaviti i propratno poslovno pismo. Velike firme poseduju štampane obrasce za fakture.

Propisani obrasci su vezani za službeno komuniciranje, za odnos pojedinca i organizacija prema državnim organima, za međusobni odnos između pojedinaca i organizacija itd. U cilju funkcionalnosti, pisani su određenim, često do detalja izgrađenim službenim stilom. Obuhvataju **javne isprave** - uverenja, potvrde, priznanice, punomoćja, reverse i sl.

- **Uverenje** je dokument kojim se potvrđuje određeno činjenično stanje. Potvrda je pisani iskaz kojim se potvrđuje istinitost određene činjenice.
- **Priznanica** je dokument kojim se potvrđuje prijem određene sume novca.
- **Punomoćje** je pisana izjava kojom jedno lice (pravno ili fizičko) ovlašćuje drugo da u njegovo ime i za njegov račun obavi jedan ili više poslova.
- **Revers** je javna isprava kojom se potvrđuju prijem određene stvari na pozajmicu uz obavezu da se po isteku određenog vremena ista vrati.

Propisani obrasci obuhvataju i pismene iskaze vezane za *službena putovanja, korišćenje službenog vozila, zasnivanje radnog odnosa* i dr.

3. IZVOĐENJE VEŽBE

3.1. Uvodni deo

- Najaviti temu vežbe, njen cilj i praktični značaj za studente,
- Objasniti način njenog izvođenja
- Pripremiti različite poslovne i propisane obrasce koji se koriste u komunikaciji da bi na osnovu njih studenti naučili da ih popunjavaju.

3.2. Glavni deo

- Vežbu početi kratkim predavanjem o posebnim oblicima pisanog poslovnog komuniciranja
- Studente podstaći, da u toku predavanja, iznesu svoje poznavanje ove forme komunikacije.
- Zatim vežbu realizovati neposrednim radom na formiranju i popunjavanju poslovnih obrazaca i propisanih obrazaca.
- Nakon toga sa studentima analizirati njihov rad i ukazati na propuste.

3.3. Završni deo

- Dati potrebna objašnjenja i odgovoriti na nejasna pitanja.
- Istaći rad i zalaganje studenata u toku vežbe
- Dati zadatke za pripremu naredne vežbe

4. LITERATURA

1. Cvetanović, V., (1995): *Kultura poslovnog komuniciranja*, FIM, Beograd.
2. Nauheim Ferd, (1962): *Poslovna pisma - poslovni uspeh*, Privreda, Zagreb.
3. Marković Marina, (2003): *Poslovna komunikacija*, Clio, Beograd.
4. Marković M., Franić, A., (1999): *Personalni računar i poslovna korespodencija*, UNI-Promet, Beograd.
5. Kliment Antun, (1984): *Poslovne pismene komunikacije*, Školska knjiga, Zagreb.
6. Suša, B., (2009): *Osnovi komuniciranja*, Cekom books, Novi Sad

VEŽBA 7

RAZVIJANJE KREATIVNE KOMUNIKACIJE

1. CILJ I ZADACI VEŽBE

Cilj vežbe je da studenti kroz verbalnu komunikaciju i alate neverbalne komunikacije, usavrše svoj javni nastup i komunikaciju sa svojom okolinom. Ove vežbe omogućavaju razvoj kreativnog razmišljanja i promenu percepcije, što je bitna pretpostavka u razvoju i osposobljavanju budućih menadžera. Osim onoga što se govori, odnosno sadržaja iskaza, bitan je i način izlaganja, a to se usavršava vežbom.

Zadaci vežbe su:

- Da studenti upoznaju ključne karakteristike verbalne komunikacije,
- Da shvate da je za dobru komunikaciju neophodno poznavanje aspekata neverbalne komunikacije, a posebno njenog pravilnog razumevanja,
- Da shvate da je za oblikovanje dobre komunikacije neophodno vežbanje,
- Da procesu komunikacije ne prilaze šablonski, već da joj daju i lični pečat.

2. PRIPREMA VEŽBE

2.1. Verbalna i neverbalna komunikacija

Proces komunikacije smatra se elementarnim među živim bićima, a način na koji se ona ostvaruje smatra se ključnim u razvijanju civilizacijske vrste. Istraživanja pokazuju da se poruka koju prenosimo tokom komunikacije sastoji od verbalnog dela, vizuelne impresije i tona glasa kojim je izgovorena. Prema psihološkim istraživanjima 7 % emocionalnog značenja izrazimo rečima. Oko 38 % prenosimo korišćenjem tona glasa, a 55 % emocionalne poruke prenosimo neverbalnim znakovima – govorom tela, izrazom lica i sl. što pokazuje da vizuelni deo poruke koju slušalac dobija gledanjem u osobu koja govori najviše ostaje u sećanju.

Dakle, verbalnim načinom uglavnom prenosimo informacije, a neverbalnim stavove i emocionalni odnos prema informacijama koje primamo, ili odnos prema osobi sa kojom komuniciramo. Uspešni komunikatori kažu da su veštine neverbalne komunikacije stvar nečije uglađenosti, važni sastojci šarma i društvenog uspeha. Takve osobe ostavljaju sjajan utisak u društvu, vešte su u praćenju sopstvenih izraza emocija i poseduju empatiju, dakle, socijalno su vešte.

S obzirom na činjenicu da u govoru tela ili neverbalnoj komunikaciji leži čak 78% razumevanja govorne poruke, Aristotelova teza "Bolje je jednom nešto videti, nego tri puta o tome pročitati" i te kako se potvrđuje. U prilog tezi je i sam slučaj nadmetanja Niksona i Kenedija 1960. godine gde je utvrđen zapanjujući uticaj neverbalne komunikacije na birače. Razlike u radijskim i TV nastupima kandidata bile su odlučujuće. Kenedi, koji je bio bolji komunikator, imao je izraženiju gestikulaciju, bolji kontakt očima s publikom. I naravno, na kraju je imao bolje rezultate.

Dakle, možemo prestati da govorimo, ali je prosto nemoguće da prestanemo da šaljemo neverbalne poruke. Iako ih, kako psiholozi kažu, primamo na nesvesnom nivou, one imaju veliki uticaj na nas, na našu komunikaciju i odnos sa drugima. Neverbalnu komunikaciju čine: *kontakt očima, izraz lica, položaj tela, telesni kontakt, pokreti tela – gestovi, kao i lični prostor.*

Kontakt očima je vrlo važan u svakodnevnoj komunikaciji i smatra se najsnažnijim sredstvom neverbalne komunikacije. Ako uzmemo u obzir da su oči ogledalo duše, shvatamo da nam sam pogled mnogo govori o jednoj osobi. Kontakt očima zadržan samo delić sekunde duže nego što osoba koju ste pogledali smatra prikladnim, može čak da dovede do reakcije ili fizičke agresije, ili, u nekom drugom kontekstu, može da bude shvaćena kao znak seksualne privlačnosti.

Važan je i način gledanja: dugotrajno fiksiranje rezervisano je za ljubavnike ili ljute neprijatelje. Raširene zenice, nevoljni refleks koji se javlja bez obzira na količinu svetlosti, pokazuje emocionalno uzbuđenje (sviđanje, laganje). Ako želimo da osoba sa kojom razgovaramo stekne utisak da je slušamo, treba da je gledamo u oči oko tri četvrtine vremena razgovora, pogledima dugim 1-7 sekundi.

Često se previše kontakta očima smatra za iskazivanje superiornosti, manjak samopoštovanja, pretnju ili želju za uvredom sagovornika. Međutim, premalo kontakta očima može se protumačiti kao nedostatak pažnje, nepristojnost, neiskrenost, nepoštovanje ili stidljivost. Prekidanje kontakta očima spuštanjem pogleda tumači se kao signal podređenosti. Komunikacija će biti najefikasnija ako se ovaj aspekt neverbalne komunikacije koristi onoliko koliko učesnici razgovora smatraju prikladnim za situaciju u kojoj se nalaze.

Izraz lica se koristi kao sredstvo za postizanje boljeg razumevanja poruke koju drugi pokušavaju da prenesu. Posmatrači traže različite emocije na različitim delovima lica. Strah se obično traži u očima, kao i tuga. Sreća se vidi na obrazima i u očima. Iznenadenje se pokazuje na čelu, u očima i na pokretima usana. Ljutnja se oslikava na licu. Postoje i mikrotrenutni izrazi lica koji traju samo delić sekunde i teže se uočavaju. Na primer, osoba može da govori da joj je drago što vidi nekoga i možda se čak i smeši, ali svoj pravi stav može otkriti mikrotrenutnim izrazom gađenja. Takvi izrazi lica su isuviše kratki da bi ih većina ljudi zapazila. U proceni nečijeg izraza lica, posebno pri prvom susretu s određenom osobom, treba voditi računa o pojavi koja se u psihologiji naziva "halo efekat".

Sušтина te pojave jeste u tome da na temelju jedne osobine, koja nam se sviđa ili ne, stvaramo sud o čitavom čoveku. Većinom gledamo spoljašnji izgled osobe, od crta lica do pokvarenih zuba, boje glasa, načina govora, oblačenja... Koristimo i informacije koje smo ranije saznali o nekome, a ne sviđaju nam se, ili određena osoba poseduje osobine koje sami nemamo, pa nam odmah postaje simpatična. To, naravno, smanjuje našu objektivnost. Halo efekat je teško izbeći. Možemo ga jedino umanjiti ako se svaki put zapitamo koliko je on delovao na naš sud.

Položaj tela često govori o tome da li su ljudi puni nade ili su depresivni, da li su samouvereni ili stidljivi, dominantni ili pokorni i sl. Oni koji su puni nade, dominantni, samouvereni uglavnom će imati uspravno držanje. Pozitivni stavovi prema drugima su najčešće praćeni naginjanjem napred, posebno kada sedimo. Negativni ili neprijateljski stavovi su signalizirani naginjanjem unazad. Prekrštenim rukama se često može iskazati negativan stav prema drugoj osobi, a labavo držanje ruku pored tela tumači se kao otvorenost i pristupačnost.

Telesni kontakt. Prema istraživanjima, dodir je prvo čulo koje se razvija po rođenju i može da uspori društveni, emocionalni pa i fizički razvoj beba ukoliko je od samog početka izostavljen. Stoga, pošto je toliko važan, služi za pojačavanje verbalne poruke. Dodirivanje može da ima veoma moćan efekat na to kako reagujemo na situaciju. Ljudi će radije dodirivati sagovornika kada pružaju neke informacije, savet, kada naređuju, mole za uslugu, pokušavaju da ubede, izražavaju oduševljenje... a ređe kada ispunjavaju naređenja, primaju savete, čine nekome uslugu... Istraživanjima je utvrđeno da su ljudi koji dodiruju druge tokom komunikacije bolje prihvaćeni, a okarakterisani su i kao pristupačni, kao ljudi koji pružaju jednu dozu sigurnosti.

Ponekad se dodiru prebrzo pripisuju seksualne konotacije i time se gubi ono što ovaj vid neverbalne komunikacije nosi sa sobom. Tokom komunikacije koristimo različite vrste dodira kako bi ohrabрили nekoga, izrazili nežnost ili saosećanje, ili pružili podršku. Jedan od veoma čestih dodira je rukovanje. Ono služi kao pozdrav ili kao potvrda dogovora ili prijateljstva. Prema istraživanjima, mekano rukovanje ostavlja negativan utisak, za razliku od toplog stiska ruke.

Različite vrste dodira imaju i različita značenja u zavisnosti od toga kojim delom tela ste dodirnuti drugu osobu, koji deo tela dodirujete, koliko dugo traje dodir, da li postoji ili ne postoji pokret posle dodira, koliko je dodir snažan, da li je neko drugi prisutan, ako jeste ko je to. Tu su i situacija i raspoloženje u trenutku dodira i veza između učesnika. Jednom rečju, određivanje značenja dodira je kompleksno.

Takođe, istraživanja pokazuju da su ljudi koji dodiruju druge dopadljiviji i ostavljaju prijatan utisak. Ne treba misliti da ćemo se automatski dopasti ljudima ako šetamo okolo i dodirujemo ih. Iako je dodir veoma moćno sredstvo neverbalne komunikacije, treba biti obazriv. Najbolje je koristiti ga u svrhu ohrabrivanja, podsticanja ili saosećanja, što se može postići blagim stiskanjem šake ili blagim tapšanjem po ramenu. Treba imati na umu kulturološke razlike kao i razlike u vaspitanju, pa je često mnogo bolje koristiti ostale veštine govora tela i dopustiti da dodir ili telesni kontakt dođe vremenom, što je moguće prirodnije, kako njime ne bismo izazvali ono što ne želimo.

Pokrete tela – gestove koristimo da bi naglasili ono o čemu govorimo. Oni treba da dopune reči, da zajedno sa rečima tumače misli i osećanja onog ko govori. Sam govor bez gestova je kao torta bez ukrasa. Najčešće pokazujemo rukama ili klimamo glavom, podižemo obrve i slično. Postoje pokreti koji imaju kulturno određeno značenje (V za pobedu, spojeni palac i kažiprst za odlično...).

Pokreti rukama su najčešći gestovi koji se koriste tokom komunikacije. Osim što nam pomažu u komunikaciji, pokreti tela mogu je i ometati ukoliko su neumereni i previše naglašeni jer mogu ukazivati na nervozu i nedostatak samopouzdanja (trljanje dlanova, uvijanje kose, trljanje čela ili glaćenje brade).

Psiholozi kažu da stav tela može da pokaže samopouzdanje ili nesigurnost. Ukoliko stojite, klaćenje tela sa noge na nogu kao i pogrbljen stav osim što daju sliku nesigurnosti, mogu često delovati i iritirajuće na onog ko vas sluša.

Pokreti glavom nisu važni samo dok govorimo već i dok slušamo, jer ako se koriste na pravi način mogu da olakšaju komunikaciju. Oni mogu da se koriste za pokazivanje stavova, kao zamena u govoru u znak podrške onome što je izrečeno ali i da protivureče izrečenom. Kada je glava visoko i možda malo nagnuta unazad, to se tumači kao preziran, gord pa čak i agresivan stav ako ga prate oštar pogled, izvijene usne i neuobičajeno crveno lice. Pognuta glava ukazuje na pokornost, poniznost ili čak depresiju (ako ovo prate faktori kao što je spor, isprekidani i tih govor, kao i izbegavanje kontakta očima). Prema istraživanjima muškarci koriste klimanje glavom da označe da su nekoga videli i prepoznali, dok žene koriste nakretanje glave. Podignute i razmaknute obrve šalju pozitivnije signale nego skupljene. Spuštene i skupljene obrve izražavaju bes, ljutnju, zabrinutost.

Lični prostor. Prema istraživanjima postoje četiri zone korišćenja prostora:

1. razdaljina od nule do pola metra naziva se *intimnom zonom*; tada se ljudi dodiruju ili im je lako da dodirnu jedno drugo;
2. druga zona je *lična zona* i prostire se od pola metra do stodvadeset centimetara. Tu su ljudi u stanju da se rukuju ili su makar na dužinu ruke udaljeni jedni od drugih;

3. treća zona je *društveno-konsultacijska zona* i prostire se od sto dvadeset centimetara do tri metra. Najčešće se koristi pri svakodnevnim susretima društvenog ili poslovnog tipa;
4. poslednja zona koja se naziva *javnom zonom* prostire se od tri metra pa naviše.

Kada se nađemo sa nekim, nećemo vaditi metar iz torbe kako bismo se uverili da nismo prešli u zonu u kojoj ne bi trebalo da budemo. Ta podela ima za cilj da nam pomogne da znamo šta poručujemo kroz ovaj aspekt neverbalne komunikacije.

Istraživanja kažu da su prvih pet minuta najkritičniji period u susretu dvoje ljudi. Tokom tog vremena mi radimo mnogo više od jednostavnog utvrđivanja da li nam se neko sviđa ili ne. Sudimo o karakteru, ličnosti, inteligenciji, naravi, ličnim navikama, radnim sposobnostima, prikladnosti za ulogu prijatelja ili partnera i sl. Sve to radimo na osnovu veoma malo informacija o onom drugom, što nam govori o neophodnosti savlađivanja ove veštine. Međutim, ne smemo da zaboravimo na iskrenost kao veoma važan faktor jer u kombinaciji sa ovladanom veštinom neverbalne komunikacije možemo na pravi način i da upoznamo druge i da predstavimo sebe.

Turska poslovice: „**Usne neće biti slađe izgovarajući `med, med`.**” Stoga ne smemo da zaboravimo da su „**srce i sposobnost izražavanja osećanja ono što čini govornika. (Pectus est enim quod disertos facit, et vis mentis.)**” Marko Fabije Kvintilijan

3. IZVOĐENJE VEŽBE

3.1. Uvodni deo

- Najaviti temu vežbe, njen cilj i praktični značaj za studente,
- Objasniti način njenog izvođenja
- Pripremiti za svaku od vežbi potreban materijal za njenu realizaciju.

3.2. Glavni deo

- Vežbu početi kratkim pregledom ključnih karakteristika verbalne i neverbalne komunikacije.
- Studente podstaći da iznesu svoje lično iskustvo u komunikaciji.

Zatim neposredno realizovati svaku od pripremljenih vežbi sa studentima.

Vežba br.1 – dovodi studente u situaciju da pokažu kreativnost i podstiče imaginaciju.

- Na tabli napisati 2 pojma.
- Prvi pojam je u vezi sa nastavnim sadržajem koji su na vežbama ili predavanjima slušali, na primer političar. Sada studenti treba da daju što veći broj asocijacija i karakteristika (kako fizičkih tako i psihičkih), što im prvo padne na pamet kada čuju ovu reč. Sve te osobine se zapišu na tabli.
- Drugi pojam je postavljen nevezano za nastavnu temu, na primer drvo. Isti postupak se sprovodi i za drugi pojam.
- Nakon toga, studenti treba da na osnovu svih navedenih reči kreiraju priču, koja će predstavljati isprepletenu sliku onoga što su na predavanju i vežbama čuli i onoga što znaju iz realnog života. Priča će predstavljati, na izvestan način, odraz njihove prisutnosti na predavanju i njihove mogućnosti imaginacije.
- Pročitati nekoliko „priča” koje su studenti napisali, a nakon toga ih zajedno prokomentarisati.

Vežba br.2 - pokazuje kolika je moć zapažanja i koncentracije na časovima, kod naših studenata.

- Studenti se podele u grupe od po tri člana.
- Dva studenta sednu leđa uz leđa, dok je zadatak trećeg studenta da pažljivo zapisuje odgovore svojih kolega iz tima.
- Studenti odgovaraju prvo na nekoliko pitanja vezanih za fizički izgled svog kolega koji sedi iza njega.
- Nakon toga odgovaraju na nekoliko pitanja vezanih za gradivo i temu koja je taj čas urađena na vežbama.
- Svaki student odgovara ponaosob i kada se krug pitanja zatvorio – oba studenta su odgovorila na sva pitanja – sumiraju se odgovori i saopštavaju se rezultati u procentima.
- Na primer: student A je na pitanja o fizičkom izgledu odgovorio sa tačnošću od 60%, dok je na pitanja vezana za gradivo odgovorio sa 45% tačnosti.
- Na osnovu ove vežbe se može zaključiti kolika je angažovanost i prisutnost studenata tokom izvođenja nastavnog procesa.
- Vežba pokazuje i koliko pažnje posvećuju svojim kolegama.
- Sa svim studentima prokomentarisati dobijene rezultate, i analizirati šta je uticalo na dobijeni rezultat.

Vežba br. 3 – izuzetno je interesantna studentima jer im se dodeljuju određene uloge kroz koje posmatraju zadati problem. Time im se nameće direkcija u razmišljanju i podstiču da drugačije posmatraju svet.

- Pripreme se kartice na kojima su ispisane različite uloge, koje mogu biti precizno definisane (uloge: Miki Maus, Čarli Čaplin, Nikola Tesla i sl.)
- Mogu se pripremiti i kartice sa uopštenim ulogama (primer: doktor, veterinar, fudbaler, pevač, političar).
- Problem koji se rešava ili tvrdnja koju treba opovrgnuti ili potvrditi se napiše na tabli.
- Kada su studentima podeljene kartice sa ulogama, ostavljeno im je 10-tak minuta vremena da se udube u ulogu i razmisle o zadatom problemu kroz tu ulogu.
- Nakon toga studenti iznose svoje odgovore, predloge ili rešenja. (interesantno je kako se pojedinci povežu sa ulogom, dok drugi ostaju na istom nivou).
- Nakon toga sa studentima prodiskutovati o rešenjima i načinu razmišljanja koji je doveo do takvog rešenja.

Vežba br. 4 – dovodi studente u poziciju da pokažu svoju imaginaciju i sposobnost njene interpretacije.

- Studenti na početku vežbi dobiju materijal na zadatu temu koju treba da pročitaju, link na internetu koji moraju taj čas da posete ili zajedno sumiramo ono što je na predavanju profesor ispričao o datoj temi.
- Zatim svaki student uzme onoliko praznog papira, koliko misli da mu je potrebno, da simbolima nacrti svoje viđenje problema koji je obrađen na tom času.
- Cilj je da se kroz crteže pokaže koliko su shvatili temu, da zajedno sa ostalima prodiskutuje i daju neki predlozi.
- Svaki crtež je interesantan na svoj način, a priča koja uz njega ide je još pozitivnija u smislu da je tema dobro prihvaćena.

3.3. Završni deo

- Dati potrebna objašnjenja i odgovoriti na nejasna pitanja.
- Istaći rad i zalaganje studenata u toku vežbe
- Dati zadatke za pripremu naredne vežbe

4. LITERATURA

1. Andevski, M., (2008): *Umetnost komuniciranja*, Cekom books, Novi Sad
2. Cvetanović, V., (1995): *Kultura poslovnog komuniciranja*, FIM, Beograd.
3. Marković Marina, (2003): *Poslovna komunikacija*, Clio, Beograd.
4. Suša, B., (2009): *Osnovi komuniciranja*, Cekom books, Novi Sad.
5. Wainwright, Gordon, (2007): *Govor tela – praktični priručnik*, Alnari, Beograd

VEŽBA 8

RETORIKA – BESEDNIŠTVO

1. CILJ I ZADACI VEŽBE

Cilj vežbe je da se studenti upoznaju sa značajem retorike i lepog govora. Osim onoga što se govori, odnosno sadržaja iskaza, bitan je i način izlaganja, a to se usavršava vežbom.

Zadaci vežbe su:

- Da studenti nauče koje vrste govora postoje,
- Da shvate da je za dobar govor neophodna dobra priprema,
- Da nauče da iskazivanje besede ima svoj tok i faze i da ih je potrebno poznavati
- Da shvate da je za oblikovanje dobrog govora neophodno raspolagati određenim i tačnim informacijama,
- Da samostalno napišu svoj govor.

2. PRIPREMA VEŽBE

a) Govori ili besede

Reč besednik, grč. *rhetor*, najranije se sreće kod Homera, a početkom IV veka p.n.e. Sokrat koristi reč *rhetoria* – rečitost, elokvencija. Retorika, grč. *rhetorike*, po nekim mišljenjima sačinio je Platon, a tek od Aristotela taj termin ulazi u široku upotrebu. Veštinu lepog govorenja najviše su negovale govorničke škole u Atini i Rimu. Često se termin *retorika* izjednačava se terminima *govorništvo* i *besedništvo*. **Aristotel** je smatrao da se retorika bavi pronalaženjem najboljih sredstava za ubeđivanje, tj. besedništvo je veština uveravanja, a retorika pronalazi najpogodnija rešenja za uveravanje slušalaca i daje savete kako se to postiže. **Ciceron** retoriku smatra naukom, a pod govorništvom podrazumeva govorničku praksu. **Kvintilijan** kaže da je retorika “nauka o dobrom govoru”.

Naši poznati pisci **Dositej Obradović**, **Jovan Sterija Popović** i **Branislav Nušić** takođe retoriku definišu kao nauku o lepom govoru, odnosno nauku o besedništvu.

Retorika razvrstava govore po raznim kriterijumima, a osnovnu klasifikaciju na **sudske**, **političke** i **prigodne** afirmisao je još Aristotel. Govor ili beseda je duži monolog, kontinuirano izlaganje jednog lica pred nekim skupom. Podređen je pravilima retorike, a bitni su i sadržaj i način izlaganja. Osnovnu podelu na sudske, političke i pohvalne govore možemo proširiti, prema oblastima kojima pripada govor, sa *duhovnim*, *vojničkim* i *naučnim besedama*.

Duhovne besede su vezane za hrišćanstvo i razlikuju se od ostalih beseda po tome što im nije cilj da pridobiju slušaoce za neku prolaznu nameru već za večne istine i uvek važna načela. Jedan od prvih hrišćanskih propovednika bio je apostol Pavle, a crkveno besedništvo kod Srba su uzdigli Jovan Damaskin i episkop ohridski dr Nikolaj Velimirović. Duhovne besede mogu biti propovedi, omilije i pouke. **Propovedi** su najviša vrsta duhovnih beseda i za predmet imaju opšte dogme i velike principe Hristove nauke. Besednik mora biti pouzdan poznavalac vere i podrazumeva se da oni kojima propoveda veruju. **Omilije** su besede kojima je zadatak tumačenje Svetog pisma, jevanđelja, psalama i sl. Besednik uzima jedan tekst iz svetih knjiga i tumači ga, izvodeći pouku i moralni smisao. **Pouke** mogu biti katihetične i prigodne. Katihetične se u vidu predavanja ili lektire prenose đacima, a prigodne se kazuju

u različitim prilikama (npr. u nevolji treba utešiti a uteha je u veri, dok u sreći poukom treba podsetiti na prolaznost kako se srećni ne bi poneli).

Pohvalne besede imaju za cilj da odaju pohvalu nekom licu ili događaju. Odlikuju se mnoštvom stilskih figura. Pohvalne besede su pozdravne, nadgrobne i prigodne. **Pozdravne** besede se govore prilikom dočeka neke visoke ličnosti ili grupe, prilikom raznih javnih manifestacija, prilikom otvaranja kongresa, zborova i sl. Treba da budu kratke sa naglašenom završnom rečju. **Nadgrobne** besede treba da u nekoliko rečenica iznesu pokojnikove vrline. Potrebno je da besednik zadrži izvesnu odmerenosti i ni u kom slučaju ne sme da preteruje kada govori o pokojnikovim zaslugama. **Prigodne** besede se kazuju u raznim prilikama i to su zdravice, zahvalnice, predaja diploma, odlikovanja i sl. Ovi govori su često neočekivani, samim tim i improvizovani, njima se ne ubeđuje već samo iskazuju jedno osećanje.

Sudska beseda je uvek vezana za predmet koji brani ili optužuje, govornik se dotiče društvenih odnosa i prilika, traži razloge za učinjeno, osuđuje nepravdu i lažni moral. Potrebno je da bude izuzetan govornik jer mora da ubedi porotu i sudije.

Političke besede imaju za predmet interes države i njenog naroda. Politički govornik mora da ima široko obrazovanje i mora da bude upoznat sa potrebama naroda i državnim interesima. Političke besede mogu da budu državničke, parlamentarne i partijske. **Državničke** se odnose na najšire i najopštije potrebe naroda, ne bave se pojedinačnim pitanjima već principima državne politike. **Parlamentarne** besede su najčešće u vidu diskusija, u parlamentu i vezane su za predmet koji je utvrđen dnevnim redom. Često imaju polemički karakter i prati ih življi gest. **Partijske** se govore na partijskim sastancima i imaju za cilj da pridobiju za ili protiv nekog političkog stava, odnosno za ili protiv neke političke ličnosti.

Vojničke besede imaju poseban karakter, moraju biti prilagođene auditorijumu, mestu na kom se govore, ciljevima i zadacima. Ovi govori moraju biti snažni, jasni i glasni. Kada se održava neka državna ili vojna svečanost ili kada se obeležava neki značajan datum kazuju se **svečane** besede. U prilikama kao što su zakletve, predaja odlikovanja pojedincima, objavljivanje određenih naredbi ili uputstava drže se **prigodne** besede. Najstarija i najvažnija vrsta vojnčkog govora su **ratničke** besede. Govore se pre borbe da ohrabre ili posle borbe da pohvale i podstaknu. Ovi govori moraju biti snažni i često su improvizovani.

Naučne besede moraju da budu jasne i razumljive, a onaj ko ih govori treba da bude odmeren i dostojanstven. Naučne besede se dele na akademske, katedarske i popularne. **Akademske** imaju za predmet naučni problem, izlaganje jedne naučne istine i uglavnom se govore na naučnim skupovima, retko pred širom javnošću. **Katedarske** besede su javna i univerzitetska predavanja, moraju da imaju uvod i zaključak za razliku od akademskih, mora da im se shvati cilj i govornik koji drži predavanje može da se služi gestom. **Popularne** besede su namenjene širokim narodnim masama. To su naučne istine koje se drže u vidu predavanja iz oblasti higijene, sociologije, psihologije, ekonomije i ostalih oblasti koje imaju neposrednu primenu u životu. Ove besede imaju za cilj neko savetovanje ili upućivanje i moraju biti razumljive.

3. IZVOĐENJE VEŽBE

3.1. Uvodni deo

- Najaviti temu vežbe i studentima objasniti način njenog izvođenja.
- Kroz uvodno predavanje i razgovor sa studentima potencirati važna pitanja koja se odnose na govor kao oblik verbalne komunikacije.

3.2. Glavni deo

- Studentima dati priliku da pročitaju nekoliko različitih govora koje su prethodno u pripremi vežbe sami pronašli.
- Analizirati pročitane govore, ukazati na vrstu govora, način govorenja, njegovu dužinu i druga pitanja koja studentima treba da pomognu da kasnije sami sastave svoj govor.
- Dati studentima zadatak da samostalno za naredni čas vežbi, u pisanoj formi, potpuno oblikuju svoj govor. Prema oblasti o kojoj govore treba da odrede vrstu besede, njene odlike i specifičnosti.
- Na osnovu tih specifičnosti potrebno je da svaki student izgovori svoju besedu, odnosno održi svoj govor pred ostatkom grupe koja je u ulozi publike.
- Na kraju, analizirati govore i ukazati na dobre i loše strane govora.

3.3. Završni deo

- Po potrebi nastavnik daje potrebna objašnjenja i komentare.
- Na kraju časa dati zaključak, uz opštu ocenu rada i zalaganja studenata.
- Dati potrebna uputstva za pripremu naredne vežbe.

4. LITERATURA

1. Dikić N., (2004) : *Osnovi retorike*, VA, Beograd,
2. Mandić, T., (2003): *Komunikologija – psihologija komunikacije*, Clio, Beograd,
3. Radivojević, M., (2006) : *Poslovna korespodencija*, UPS, FPS, Banja Luka,
4. Suša, Budislav, (2009): *Osnovi komuniciranja*, Cekom books, Novi Sad,
5. Spens, Geri, (1996): *Raspravom do pobede*, Grmeč, Beograd,

VEŽBA 9

ŠIRENJE INFORMACIJA PREPRIČAVANJEM - GLASINE

Glasine su jedan od zanimljivih fenomena socijalne psihologije, a javljaju se u svim sredinama, svim uslovima i većina ljudi je podložna širenju i verovanju u glasine. Glasine su posebno značajne sa stanovišta vođenja propagandno-psiholoških aktivnosti, ali su prisutne i u svim radnim sredinama.

1. CILJ I ZADACI VEŽBE

Cilj vežbe jeste da studenti steknu znanja o faktorima i uslovima koji pogoduju nastanku glasina, zakonitostima njihovog prenošenja, da uoče kada ćemo jednu vest označiti kao glasinu (koje su karakteristike glasina).

Zadaci vežbe su:

- Uveriti studente koliko je čovek podložan prenošenju glasina zbog svojih stavova, uverenja, svog emocionalnog stanja kao i zbog ograničenih mogućnosti neposrednog pamćenja. Zbog toga prilikom prenošenja informacija usmenim putem dolazi do netačnosti u iskazima i opisima događaja i situacija.
- Takođe, treba uveriti studente u opravdanost zahteva da zadaci koji se postavljaju pred saradnike treba da budu "kratki i jasni" da prilikom prenošenja ne bi promenila izvorni smisao.

2. PRIPREMA VEŽBE

2.1. Glasine

Glasine se najčešće definišu kao tvrdnje o nekom događaju ili ličnosti koje su neverifikovane (ne zna im se prvi izvor), usmeno se prenose i u toku prenošenja menjaju sadržaj. Sličnu definiciju glasina daje socijalni psiholog Zvonarević: *Glasine su tobože istinite informacije koje se usmeno šire, a čiju istinitost nije moguće neposredno proveriti* (5, str. 725).

Takođe, američki socijalni psiholozi Olport i Postman, koji su se glasinama najviše bavili, posle iznenadnog napada Japanaca na Pearl Harbor, definišu glasine kao: *"specifične vrste tvrdnji koje se zasnivaju na verovanju, a koje kolaju od osobe do osobe, obično usmenim putem bez oslonca na evidentne faktore* (5, str. 5).

Prema tome, tri najbitnije odlike glasina jesu:

- da su neistinite (iako mogu da imaju zrnice istine);
- pretežno se prenose usmenim putem (a mogu i preko sredstava masovnih medija u vidu zvanične propagande, a danas sve više i preko Interneta);
- u toku prenošenja menjaju sadržaj i smisao;
- moraju imati neki značaj za prenosioca u smislu zadovoljavanja nekih njegovih potreba, stavova, interesovanja.

2.2. Nastanak glasina

Glasine se zasnivaju na fenomenu sugestije koja ima veliku ulogu u celokupnom čovekovom socijalnom ponašanju. Sugestija se označava kao ponašanje pod uticajem drugih, a ne sopstvene, racionalne procene. Sugestijama se prvenstveno deluje na nesvesnu sferu ličnosti i preko nje se

može manipulirati čovekovim ponašanjem. Došaptavanje i pričanje u četiri oka dublje prodire u čovekovu psihu nego zvanične vesti. Glasine se najčešće šire u poverenju od usta do usta i zato se drugačije zovu i “**šaptačka propaganda**”. Naravno, nisu svi ljudi u istoj meri podložni sugestiji, i to je značajan momenat u vođenju propagande, a u slučaju glasina je to od posebne važnosti. Naravno, fenomen glasina se ne može vezivati samo za sugestiju. Glasine u velikoj meri imaju svoje izvore i u čovekovoj potrebi da sazna i objasni sve ono što je bitno za njegovu egzistenciju.

Glasine se javljaju i zbog radoznalosti, potrebe za dokazivanjem i uvažavanjem, kao i zbog emocija straha, nade (verovanje u srećan ishod) i mržnje kad su u pitanju neprijateljske glasine. Kada su u pitanju glasine radoznalosti, obično započinju ovako: “**Čuo sam od jedne poverljive osobe, i tebi to kažem, ali nemoj to nikom pričati.**”

Posebno u ratnim situacijama kada “istina prva strada”, neprijateljska propaganda vešto ubacuje glasine, mada se tada mogu javiti i spontano. Nastanku glasina posebno pogoduje stanje u kome nema dovoljno zvaničnih vesti o događajima koji se trenutno zbivaju, bilo da su u pitanju ratne situacije, elementarne nepogode ili pak politički događaji. U celini gledano ratna situacija je najpogodnija za širenje glasina. U ratu su događaji za svakog čoveka od životne važnosti, pa je i potreba da o njima što više saznamo veoma izražena. Zapravo, “glad za informacijom” je karta na koju računaju oni koji glasine proturaju. U tim trenucima svaka vest, pa bila ona i neistinita, donosi čoveku olakšanje i pomaže mu da se oseća sigurnijim, a to je najkritičniji momenat da on postane žrtva glasina koje protura neprijatelj jer tada svako teži da prikupi što više informacija da bi lično mogao da proceni situaciju u kojoj se našao.

Pored takozvanog **situacionog faktora** o kome je do sada bilo reči, nastajanju glasina doprinosi **personalni faktor**. Postoje, naime, ljudi koji su više od drugih skloni prihvatanju i širenju glasina, čak i njihovom fabrikovanju. Čovekova potreba da **bude u centru pažnje** kao važan personalni faktor pogoduje širenju glasina, jer iz te potrebe proističe nastojanje da se kaže nešto što će privući pažnju drugih. Te glasine su vrlo česte u miru i obično ih prenose “nepoznati” ljudi koji se nalaze u službenom dodiru sa poznatim ljudima. Svoju potrebu da budu važni zadovoljavaju na taj način što prepričavaju važne vesti iz delokruga tih ličnosti, uveličavajući njihov značaj, menjajući im smisao i oblikujući ih na svoj način. Ali, baš zbog izvesnog procenta istine u tim glasinama, takve vesti brzo se šire i dospevaju do najšire javnosti u obliku koji nije poželjan.

Glasine su skloni da prenose i ljudi koji imaju **negativan stav** prema osnovnim vrednostima i institucijama u kojima žive. Svaka glasina te vrste, pogotovu ako je u vidu dosetke, smanjuje osećanje krivice onoga koji je širi, a prihvata je jer “potvrđuje” njegova ranija uverenja. Ljudi koji imaju lične probleme potencijalni su izvori i prenosnici glasina, optuživanje drugih i agresija prema njima privremeno smanjuju neurotičnu napetost i razdražljivost tih osoba.

Strah, koji je neraskidivo vezan za opasnu ili ratnu situaciju posebno pogoduje širenju glasina. Ljudi koji su plašljivi šire glasine da bi na taj način smanjili, ili bar donekle **ublažili emocionalnu napetost**, okrivljujući nekoga da je uzročnik situacije u kojoj su se našli, i na taj način ispoljavaju svoju agresivnost. Ukoliko javno izrazi svoja osećanja, takva osoba se psihološki bolje oseća jer je “manje sama u svom strahovanju”. Osobe koje teže kontrolišu svoj strah, intelektualno i emocionalno nezrelije i labilnije osobe, neurotičari i psihopate nekritički prihvataju i šire glasine. Obično se takve osobe nazivaju “**paničarima**”, i u kriznoj situaciji mogu biti vrlo opasne po okolinu. Zato treba teže slučajeve što pre odstranjivati iz kolektiva, a ostalima u kritičnim situacijama posvetiti posebnu pažnju.

Ljudske **želje, potrebe i očekivanja** takođe često mogu biti izvor glasina. U tom pogledu najčešće su glasine koje govore o skraćenju radnog staža, povišici plate, u kriznim situacijama o brzom prestanku i sl.

Širenju glasina pogoduju i **ograničene sposobnosti čoveka** “kao prenosnika informacija”, vezane za mogućnost tačnog pamćenja informacija. Ako obim nekog sadržaja prelazi mogućnost

obima neposrednog pamćenja (koje, u proseku iznosi od 10 do 15 jednocifrenih brojeva pri jednom izlaganju), tada se u reprodukciji, prenošenju tog sadržaja događa da se informacije ispuštaju, menjaju ili dodaju sasvim nove. To znači, deluju one zakonitosti, prethodno navedene, na kojima počivaju glasine. Osim toga, na menjanje i prilagođavanje sadržaja potrebama i željama “prenosioca” deluju i tzv. **kognitivne disonance**. Dva sadržaja koja nisu logički konzistentna i nisu u logičkom odnosu čovek ne može da prihvati, već u toku reprodukcije, prenošenja, pričanja teži da ih uravnoteži, osmisli, da im da logičku ravnotežu. Iz potrebe da bude dosledan, čovek je sklon i sam da izmisli, da formuliše neke elemente samo da bi neki sadržaj, informaciju ili priču doveo u logički okvir. Taj nesklad obično nastupa zbog “ispadanja” nekih informacija u toku prenošenja od jednog prenosnika do drugog. Da bi se taj nesklad među pojavama ublažio, izmišljaju se nove činjenice, koje će se u toku daljeg prenošenja opet transformisati ili izgubiti, a sve to pogoduje širenju glasina. (Primer disonance bila bi tvrdnja da svi studenti koji se upišu na fakultet završavaju studije u roku od četiri godine, što je suprotno statističkim podacima o trajanju studiranja.)

2.3. Proces i uslovi prenošenja glasina

Stručnjaci koji se bave glasinama tvrde da one putuju “brzinom zvuka” i da liče na grudvu snega otisnutu niz breg, koja, kotrljajući se sve se više povećava. Od samo nekoliko reči stvara se priča koja kruži čaršijom - “u poverenju”, “čuo sam”, “govori se”.

Naučno izučavanje glasina pokazalo je da postoje neke zakonitosti u njihovom prenošenju. Naime, i u običnom životu često se dešava da ljudi vrlo različito opisuju događaj koji se pred njima odigrao. To stvaranje iskrivljene slike opisane situacije, tvrde psiholozi, nije namerno.

Na pamćenje i reprodukciju utiče veoma mnogo činilaca. Jedna grupa tih činilaca vezana je za samog čoveka, druga za socijalne uslove u kojima se odvijaju pamćenje i reprodukcija zapamćenog, treća na karakteristike sadržaja koji se pamti i reprodukuje. Svi ovi faktori utiču na prenošenje glasina.

Na osnovu ispitivanja prenošenja glasina tzv. **metodom usmenog lanca** (što se studentima može na vežbi demonstrirati), došlo se do saznanja da postoje tri faze kroz koje prolazi glasina.

- **Prva faza je nivelisanje ili sistematsko izostavljanje nekih elemenata iz sadržaja glasina.** Zapaženo je, naime, da se posle nekoliko uzastopnih usmenih reprodukcija neki elementi sadržaja vesti izgube, a vest postaje kraća. Kako se i glasine prenose usmenim putem to se događa i kod njih. Znači u ovoj fazi dolazi do uprošćavanja (simplifikacije) sadržaja, izostavlja se ono što je nebitno.
- **Druga faza je izoštravanje - prenaglašavanje** nekih elemenata koji sa stanovišta “prenosioca” izgledaju bitni, pošto odražavaju njegove želje, stavove ili neka emocionalna stanja. (U kriznim situacijama posebno je zapaženo da se u glasinama naglašavaju elementi sadržaja koji se odnose na gubitke, paniku, preuveličavaju se izvori opasnosti.)
- **Treća faza je dodavanje (asimilacija) novih elemenata u sadržaj glasine.** Dodavanje novih elemenata može biti vrlo različito, a najčešće je usmereno ka boljem objašnjenju glavne teme. Njima se takođe izražavaju naše želje i nadanja, one mogu biti odraz i onoga što drugi od glasine očekuje. Dodavanje se kod glasina vrlo često može odvijati i po zakonima projekтивne dinamike, po onoj narodnoj “što je babi milo - to joj se i snilo”.

Tri su **sociopsihološka uslova** koji posebno pogoduju širenju glasina:

- **važnost sadržaja** glasine je na prvom mestu - glasine koje su u vezi sa vitalnim interesima ljudi brže se šire;
- **zanimljivost** sadržaja je drugi važan faktor - glasine o ličnostima iz političkog života, glumcima, pevačima, rukovodiocima češće se javljaju i brže se šire;
- **nesigurnost i nejasnost situacije** pogoduju širenju glasina jer je u takvim situacijama teže doći do “verodostojnih podataka” (glasine o spasonosnim lekovima, velikoj radijaciji, velikim gubicima ili ratnim uspesima su primer takvih situacija).

Nušić bi, obično, ujutro u nekoj kafani, recimo na Dorćolu, ispričao da se političar NN sinoć video u pozorištu sa poznatom glumicom SP. Finalni deo priče na Čukarici, uveče tog dana, izgledao bi ovako: **Političar NN i glumica SP već dugo godina tajno žive i imaju kćerku na školovanju u Švajcarskoj.**

2.4. Vrste glasina

Najčešće vrste glasina su: **glasine mržnje, glasine straha i neizvesnosti, glasine nade ili “sanjalačke glasine” i glasine radoznalosti.**

Glasine mržnje i podrivačke glasine. To su glasine koje se iz neprijateljskog stava prema nekoj zemlji, narodu i etničkoj grupi ili čak i pojedincima proturaju sa ciljem da se omalovaže, prikažu kao nepošteni, agresivni, manje vredni i sl. U prošlosti, klasičan primer takvih glasina jesu one koje su širili Nemci o Jevrejima, Srbima (slovenskim narodima uopšte) i Romima. U ratnim događajima u proteklih desetak godina u javnom mnjenju u Americi i zapadnoevropskim zemljama širile su se brojne glasine o broju žena koje su silovali Srbi, o brojnim stratištima i grobnicama ubijenih i sl., sve sa ciljem da se izazove neprijateljstvo prema Srbima i okrive za sve što se u ratu događa. Tokom agresije NATO na našu zemlju tih glasina je bilo napretek.

Znači, cilj ovih glasina je da se kod protivnika izazove sumnja, podozrenje, nepoverenje i razdor među grupama, partijama i pojedincima. Posebno su ove glasine usmerene na političke ličnosti. Ova vrsta glasina je proizvod planskog i smišljenog delovanja spoljašnjeg i unutrašnjeg neprijatelja, što u našoj svakodnevici vidimo i osećamo.

Glasine straha. Cilj ovih glasina je da se kod protivnika razviju strah i bojazan. Među najstarijim zabeleženim vrstama glasina jesu upravo ove glasine. Džingis Kan je širio baš ovu vrstu glasina. Kada bi prvi put uhvatio nekog pripadnika naroda koji je nameravao porobiti oslobodio bi ga, ali se prethodno postarao da ovaj ponese zastrašujuće utiske o njegovoj vojsci. U tu svrhu je vrlo često organizovao i vojničke parade. Slično je radio i sa putujućim trgovcima, a ubacivao je i svoje ljude. Ovi prenosioci glasina širili su u mestima u koja su dolazili neverovatne, skoro fantastične priče o brojnosti mongolskih hordi, o urođenom divljaštvu, neograničenoj svireposti i slepoj disciplini i poslušnosti mongolskih konjanika. Efekat ovih glasina je bio vrlo veliki, tako da su se mnoge vojske razbežale u panici pre nego što su i ugledale mongolske konjičke horde.

Glasine straha, bojazni ili neizvesnosti vrlo često su uzročnici paničnog reagovanja.

Primer vrlo uspešne glasine straha predstavlja ona koju su u Drugom svetskom ratu lansirali Japanci među američkim vojnicima u Novoj Gvineji o tome da upotreba antimalaričnih tableta izaziva seksualnu impotenciju. Vojnici su masovno odbijali da uzimaju ove tablete (nikako nisu hteli da ih progutaju - držali bi ih ispod jezika i u pogodnoj prilici izbacivali). Posledica toga bila je prava epidemija malarije među američkim vojnicima koja je iz stroja izbacila 80% vojnika. Tako je ta glasina, prema proceni američkih vojnih stručnjaka, izazvala više gubitaka nego japanske puške, mitraljezi, bombe i granate zajedno. Taj slučaj pokazuje da glasine mogu nekad biti “ubitačnije od metka”.

Vanredne situacije u miru izazvane elementarnim nepogodama, naročito zemljotresima, pogoduju širenju glasina. U knjizi “Čovek i zemljotres” profesor Jovičević (Jovičević, M, 1984), navodi primere glasina koje su se pojavile posle zemljotresa u Banja Luci i na Crnogorskom primorju. Prema jednoj od njih morski talasi su doprli do mesta koja su stotinak i više kilometara udaljena od mora.

Opasnost od radioaktivnosti kod ljudi stvara jako osećanje straha jer je teško proveriti verodostojnost takvih informacija. Pomenuti primeri u Drugom svetskom ratu kod japanskih

vojnika su identični onom što se događalo u “Pustinjskoj oluji”, a visok stepen straha (realnog ili izmišljenog) postoji kod naših ljudi od radioaktivnosti posle NATO bombardovanja.

U ovu grupu spadaju i takozvane glasine o **“natprirodnim čudima”** preko kojih vidoviti ljudi proriču kakva će se čuda dogoditi u ovom svetu - da će biti sudar planeta, da će se dogoditi katastrofalan zemljotres, pojaviće se veliki vulkani i slično. Početkom veka dosta ljudi je poverovalo u glasinu koju je lansirao poznati glumac Orson Vels da su se marsovci spustili u jedan američki grad.

Osim ovih, najčešćih grupa glasina, postoje i druge, na primer, **“glasine nade”**. Da bi se olakšala neka situacija, proturaju se vesti o efikasnim merama koje će izmeniti tu situaciju. To je slučaj sa glasinama o pronalasku novog efikasnog leka, ili, u početku izbijanja rata, preuveličavaju se pomoć i podrška saveznika.

“Glasine radoznalosti” (“čaršijske priče”) vezuju se za ponašanje viđenijih ličnosti iz političkog i javnog života. One se pretežno šire u miru, ali su poznati slučajevi da su za vreme Drugog svetskog rata Nemci širili glasine kao što su: Ruzvelt boluje od sifilisa; Čerčil je pretrpeo napad delirijum tremensa” itd.

Poznate su i takozvane “potrošačke glasine” o nestašici pojedinih proizvoda, devalvaciji dinara i poskupljenjima u prodavnicama koje dovode do povećane kupovine robe široke potrošnje i praznjenja prodavnica.

Odbrana od glasina. Namerno produkovane glasine jesu realnost u specijalnom ratovanju, bilo u miru ili ratu. U situacijama kad nema dovoljno jasnih informacija o važnim događajima stvaraju se i spontane glasine. Najbolja odbrana od glasina je **blagovremeno i jasno informisanje** javnosti o aktuelnom događaju. Ovo je posebno značajno za radne organizacije koje se nalaze u krizi, procesu privatizacije ili procesu organizacionih promena.

Kao mera za sprečavanje glasina koristi se i **obeležavanje glasina**, odnosno upoznavanje publike sa ciljem neprijateljske glasine i javno pobijanje njenih tvrdnji i argumentima.

Da bi se podigla otpornost na širenje glasina, koristi se **razvijanje kritičkog mišljenja** članova velikih grupa, kolektiva i šire zajednice. Ovim se postiže da se svaka tvrdnja ne uzima kao gotova, da se sagledaju argumenti za i protiv i ispolji rezervisanost u odnosu na glasinu.

U određenim situacijama, kada se drugi načini ne mogu primeniti, preduzimaju se sankcije protiv lica koja prenose glasinu. Iako se odgovornost nešto smanjuje jer takva lica nisu imala nameru da prenose glasine, oni se kao štetni za okolinu ili izoluju, ili se u odnosu na njih preduzimaju druge mere.

3. IZVOĐENJE VEŽBE

3.1. Uvodni deo

- Na početku časa treba izdvojiti nekoliko studenata (5-6) i zamoliti ih da izađu iz učionice.

3.2. Glavni deo

- Preostalim studentima treba objasniti cilj vežbe i pročitati im sadržaj vesti (*prilog br. 6*) kako bi mogli potpunije da prate tok prenošenja.
- Za to vreme jednom studentu dati da pročita vest i naglasiti mu da zapamti što više informacija.

- Nakon toga nastavnik poziva prvog studenta i objašnjava mu da će mu student saopštiti jednu vest koju će on preneti sledećem studentu. Najbolje je da prvi prenosnik ponovi naglas vest koju je dobio kako se informacija ne bi osiromašila odmah na početku.
- Svaki naredni student dobija isti zadatak. Kad je prenošenje završeno sadržaj vesti se čita još jednom svim studentima kako bi mogli da čuju potpunu informaciju i zajedno analiziraju kako se vest menjala.
- Ukoliko postoje tehničke mogućnosti, snimati svako prenošenje informacije, kako bi se dokumentovali trenuci u kojima se informacija menja. Ili odrediti dva studenta koja će pratiti i zapisivati te promene.
- Kroz predavanje na kraju vežbe i razgovor sa studentima potencirati važna pitanja koja se odnose na glasine i odbranu od njih.

3.3. Završni deo

- Po potrebi nastavnik daje potrebna objašnjenja i komentare
- Na kraju časa dati zaključak, uz opštu ocenu rada i zalaganja studenata.
- Dati potrebna uputstva za pripremu naredne vežbe.

4. LITERATURA

1. Arnautović, D., i dr., (1988): *Vojna psihologija*, VIC Beograd.
2. Kasagić, LJ., i dr., (1990): *Praktikum vojne psihologije*, Centar VVŠ, Beograd.
3. Mihajlović, V., (1984): *Propaganda i rat*, VIZ, Beograd.
4. Suša, Budislav, (2009): *Osnovi komuniciranja*, Cekom books, Novi Sad.
5. Zvonarević, M., (1981): *Socijalna psihologija*, "Školska knjiga", Zagreb.

VEŽBA 10

GRUPNI PRITISAK I KONFORMIZAM

Svoje sudove i mišljenja pojedinac u znatnoj meri usaglašava sa drugim ljudima, posebno sa onima sa kojima je socijalno i psihološki vezan. Prema rezultatima ispitivanja oko 30% ljudi (bez obzira na to da li su u pitanju studenti, radnici, rukovodioci) prihvata ocene i mišljenja drugih i javno o tome govori iako lično nisu uvereni u ispravnost takvih sudova. Drugim rečima, oni podležu socijalnom pritisku grupe, iz osećanja straha i usamljenosti nemaju smelosti da pruže otpor grupi i ostanu pri svojim uverenjima koja su tačna. Podložnost pojedinca da popušta i da se usaglašava sa mišljenjem većine i kada većina nije u pravu naziva se **konformizam**, a o takvom ponašanju u različitim socijalnim situacijama govori se kao o konformističkom ponašanju.

1. CILJ I ZADACI VEŽBE

Cilj vežbe je da studenti shvate koliko grupa utiče na pojedinca da svoje mišljenje i procene usaglašava sa mišljenjem grupe. Kod istinskog konformiranja pojedinac se slaže sa grupom i po spoljašnjem ponašanju i po unutrašnjem, ličnom ubeđenju. Kod praktičnog konformiranja iz određenih prihvatljivih razloga izjašnjava se kao i ostali, ali intimno ostaje pri svom uverenju. U životu čovek često dolazi u takve situacije.

Zadatak vežbe je da:

- *se utvrdi u kojoj meri su pojedinci spremni da se odreknu sopstvenih sudova i procena čak i o pojavama koje su očigledne - perceptivno vidljive, i da se saglase sa mišljenjem grupe.*
- *upoznaju psihološke izvore konformizma kao i druge faktore vezane za samu grupu od kojih zavisi podložnost konformističkom ponašanju.*
- *studenti treba da uoče razliku između konformizma i normalnog saglašavanja sa društvenim normama i pravilima ponašanja kao i između konformizma i poslušnosti.*
- *se uoči razlika između "istinskog" i "praktičnog" konformiranja.*

2. PRIPREMA VEŽBE

2.1. Teorijske osnove konformizma

U svakodnevnom životu pojedinac nastoji da svoje mišljenje i ponašanje usklađuje sa normama grupe kojoj pripada. To i jeste jedan od osnovnih vaspitnih zadataka procesa socijalizacije. Svaka grupa, bilo da su u pitanju primarne grupe (porodica, škola, vršnjaci) ili sekundarne (sportske, političke, vojne) očekuje od svojih pripadnika da se ponašaju u skladu sa propisanim normama i pravilima. Time se ostvaruje potreban minimum discipline i saradnje bez kojih grupa ne bi mogla da funkcioniše, niti da opstane. Da bi se to postiglo, grupa deluje na pojedinca snagom svog socijalnog pritiska. Sredstva socijalnog pritiska se prema Zvonareviću (6, str. 342) dele na **sredstva uveravanja** i **sredstva prisile**. U sredstva uveravanja spadaju: molbe, saveti i preporuke koje upućuju, opominju i ukazuju kako treba postupati i ponašati se u nekoj situaciji. U sredstva prisile spadaju: nagrade (kao oblik pozitivnog pritiska), obećanja, pretnje i kazne.

Efekti socijalnog pritiska se različito odražavaju na pojedince, zavisno od njihovih osobina ličnosti i prirode same situacije. Jedna od osobina ličnosti koja doprinosi efikasnosti socijalnog pritiska naziva se **konformizam**, a ponašanje kroz koje se ova osobina ispoljava zove se konformističko ponašanje.

Konformizam se u širem smislu može odrediti kao “saobražavanje vrednostima, uverenjima i ponašanju neke grupe ili socijalne sredine koje se ne može zasnivati na racionalnim razlozima”. Odmah treba reći da nije opravdano svako prihvatanje zajedničkih normi i standarda ponašanja označavati kao konformizam. Uverenost prihvatanja razlikuje konformizam od nekonformističkog ponašanja. Kod konformizma pojedinac usvaja mišljenje i stavove grupe iako ima drugačije procene i mišljenja o tome. Uže određenje označava konformizam kao popuštanje pritisku grupe i ličnost umesto sopstvenih prihvata (i iskazuje) sudove grupe. Socijalni pritisak grupe ne mora da se ispoljava u vidu pretnji i ucena, već je često (kao što je slučaj u narednom eksperimentalnom ispitivanju na ovoj vežbi) dovoljno samo da se čuje kako se grupa izjašnjava. Kod konformističkog ponašanja pojedinac doživljava sukob između vlastitog mišljenja (onoga što vidi ili čuje) i iskaza grupe. U situaciji kad napušta sopstveno uverenje i prihvata stavove grupe govorimo o konformističkom ponašanju. Prema tome, bitna odlika konformističkog ponašanja je spremnost ličnosti (pojedince ili grupe) da popušta pritisku autoriteta ili grupe koja vrši pritisak.

Postoje tri načina popuštanja pritisku većine.

Prvo, kada osoba stvarno vidi onako kako se izjašnjava i nije svesna da podleže pritisku većine.

Drugo, kada osoba uočava razliku između sopstvenog viđenja i viđenja grupe. U toj situaciji doživljava dilemu i nelagodnost između onoga što opaža i onoga što čuje od članova grupe koja vrši pritisak. Problem je za osobu na koju se vrši pritisak “naivnog subjekta” ili “žrtvu”, kako se obično naziva u eksperimentalnoj situaciji, da li da ostane pri svojim procenama ili da prihvati procene grupe. Znači, osoba je obuzeta neprijatnim emocionalnim stanjem jer je u konfliktu između potrebe za sigurnošću koja se zadovoljava prihvatanjem zahteva grupe i potrebe za samostalnošću i pravom na sopstveno mišljenje.

Treće, kad osoba svesno prećutkuje svoje mišljenje, da se ne bi razlikovalo od ostalih, i lako se priklanja, mišljenju većine. Pojedinac ne želi da ostane usamljen u svojim stavovima i mišljenjima, vodeći računa i o mogućim posledicama neprihvatanja procena većine.

Konformizam treba razlikovati od poslušnosti. Poslušnost je, vojnički rečeno, postupanje po naređenju i to je interpersonalni odnos, a konformizam je pretežno odnos pojedinca prema grupi - intergrupni odnos. Snaga antikonformističkog ponašanja se ogleda u spremnosti pojedinca da pruži otpor grupi i ostane pri svojim stavovima i uverenjima.

2.2 Faktori od kojih zavisi stepen konformiranja

Faktori od kojih zavisi podložnost konformizmu vezani su za grupu i osobine ličnosti.

Grupa i njene karakteristike. Grupa koja vrši pritisak mora biti od važnosti za tu osobu. To znači, ako bismo grupu za pritisak sastavili od ljudi koje osoba ne poznaje i koji su slučajno odabrani, na primer, od prolaznika sa ulice, stepen konformiranja će biti neznan (svega oko 1 %). Ako pojedinac smatra grupu poželjnom, ako se u njoj oseća prihvaćenim, spremniji je da se ravna prema grupi u ponašanju, opažanju i socijalnim odnosima. Znači, grupa koja vrši pritisak treba da bude sastavljena od ljudi sa kojima je pojedinac na koga se vrši pritisak emocionalno i funkcionalno povezan.

Eksperimentalno je potvrđeno da je konformiranje najuspešnije ako grupa za pritisak ima 3-5 članova. Povećanje grupe iznad ovog broja ne dovodi do povećanja konformizma među ispitanicima.

Za konformizam su važni i sledeći momenti:

Kakve posledice pojedinac anticipira za svoju nezavisnost ili usaglašavanje. Ako predviđa da će ga grupa sankcionisati zbog nezavisnog i nekonformističkog ponašanja teže će se odlučiti na suprostavljanje.

Priroda situacije u kojoj se stav pojedinaca u odnosu na grupu ispoljava. Što je situacija manje jasna pojedincu, to će se on više oslanjati na grupu kada donosi odluku. Situacije su pojedincu nejasne što su dalje od njegovog neposrednog socijalnog, intelektualnog ili čulnog iskustva.

Važnost odluke za pojedinca. Ukoliko odluka pojedinca više dotiče njegovu "srž ličnosti", njegove dominantne motive, interese ili njegovo "lično ja", tim će više nastojati da bude nezavisan od grupe ukoliko se sukobi sa njom u pogledu odluke koju donosi.

Važnost jedinstva članova grupe za njene ciljeve, interese, bezbednost i integritet. Ukoliko je grupa kao organizam ugroženija od napada spolja, pojedinci, njeni članovi su spremniji da se konformiraju čak i u odnosu na pitanja koja se ne tiču neposredno sigurnosti grupe ili njenih ciljeva.

Postojanje istomišljenika u grupi. Dovoljno je da se pojavi makar jedan istomišljenik, pa da pojedinac istraje u svom ličnom uverenju, a protiv uverenja grupe. Što je broj istomišljenika veći, pojedinac je postojaniji u želji da bude nezavisan u odnosu na grupu. Ispitivanjima je ustanovljeno da ako je ispitanik suočen samo sa jednom osobom koja je davala sud (ocenu) koji je bio kontradiktoran sa njegovim, on po pravilu, ostaje pri svom stavu, ako su dva subjekta za pritisak (sa drugačijim stavom) prihvatanje pogrešnih odgovora poraslo je na 13,6%, ako je grupa bila od tri ispitanika procenat konformiranja je dostigao 31,8%. Dalje povećanje grupe za pritisak nije bitno doprinelo konformiranju (5, str. 344).

Osobine ličnosti. Utvrđena je povezanost osobina ličnosti i konformiranja. Manje inteligentne ličnosti su podložnije konformiranju, dok su originalne i kreativne ličnosti sklonije odbacivanju konformističkog ponašanja i bore se za vlastiti stil. (Bez toga ne bi bilo umetnosti i drugih oblika stvaralaštva.) Nađena je korelacija konformizma i testa inteligencije - $r = 0,50$ (2, str. 534).

Ličnosti koje su samopouzdanije, koje imaju jači ego, manje se konformiraju jer su spremnije da podnose frustracije zbog odupiranja pritisku grupe. Bojažljive i anksiozne ličnosti se više konformiraju. Konformisti su skloni osećanju inferiornosti i nedostatku poverenja u sebe. Autoritarne ličnosti su veći konformisti. Njihova odlika je da su vrlo pokorne onima koji se u hijerarhiji nalaze iznad njih, a agresivni prema onima ispod njih. Žene se više konformiraju od muškaraca (5, str. 172). Radno uspešnije, ekonomski nezavisnije, psihički zrelije osobe manje se konformiraju. Motivaciona vrednost konformiranja - šta pojedinac gubi ili dobija ako se suprotstavi mišljenju grupe je takođe značajan faktor. Konformisti pokazuju intenzivnu brigu za druge osobe, sugestibilniji su, pasivniji i zavisniji od drugih. Utvrđena je značajna povezanost između konformizma i nedostatka samopouzdanja. Isto tako, utvrđeno je da oni koji su skloni konformizmu imaju manji nivo aspiracija i samopoverenja u uspešnost rešavanja postavljenih zadataka (5, str.177).

Ispitanici koji su se priklonili mišljenju većine kasnije se nelagodno osećaju i svoje odgovore pravdaju raznim razlozima. Npr. "Ja sam malo ukoso - oni sigurno bolje vide"; "Nisam hteo da se razlikujem od ostalih"; "Ponekad su mi ostali pomagali da ispravim svoju grešku, verovao sam im i sada."

Da li je dobro ili ne biti konformista? Postoje brojne situacije kada se od pojedinaca zahteva da se usaglašavaju sa mišljenjem većine. Posebno je "odomaćen" konformizam u političkom životu i u oblasti rukovođenja. Nije teško pretpostaviti koliko negativnih posledica proističe iz toga što pojedinci i kad su u pravu nemaju snage i smelosti da istraju u svojim stavovima i mišljenjima, ili, tačnije rečeno, budu preglasani mišljenjem većine. U vojsci u ratnim situacijama posebno je poželjna komandantska hrabrost.

Ne ulazeći u sve negativne posledice konformizma (mada u psihološkom smislu on pribavlja osećanje sigurnosti - i u tom smislu najuže gledano je koristan), on socio-psihološki posmatrano,

predstavlja efikasno sredstvo manipulacije pojedincima i grupama. Niko ne želi, kako se to u narodu kaže, da bude “bela vrana” - potrebno je usaglašavati se sa mišljenjem i stavovima drugih ljudi. No, moramo biti svesni da ćemo u životu nailaziti na ljude koji se vrlo lako odriču sopstvenih uverenja i priklanjaju mišljenju većine, iako su ta mišljenja pogrešna. Njegoševa misao “strah životu kalja obraz često” najbolje objašnjava suštinu konformizma i njegovu instrumentalnu vrednost u svakodnevnom životu.

Organizacije koje su strogo hijerarhijski organizovane traže više konformističkog ponašanja. Kroz vaspitno-obrazovni rad studenata potrebno je što više razvijati samostalnost i ceniti njihove ideje, mišljenja i predloge jer je to put da konformizma bude što manje. Posebno su značajni u tom pogledu i kriterijumi vrednovanja ljudi u profesionalnom smislu.

3. IZVOĐENJE VEŽBE

3.1. Uvodni deo

- Za izvršenje praktičnog dela ove vežbe sa studentima treba pripremiti: **uputstvo za saradnike, uputstvo “naivnom” subjektu, kartone sa linijama**¹.
- Na početku časa prema slučajnom izboru treba izdvojiti nekoliko studenata (8-10) i poslati ih u hodnik, dalje od učionice da ne bi čuli uputstva. (Nastavnik treba obavezno to da kontroliše.)
- Od pet studenata formirati grupu za pritisak. Oni treba da sednu u prvi red do katedre, jedan pored drugog. Krajnja stolica do vrata ostaje prazna.
- Potrebno je odrediti i zapisničara koji će beležiti odgovore grupe za pritisak.
- Preostali studenti sede pozadi, dovoljno udaljeni od grupe za pritisak. Upozoriti ih da budu pažljivi i ne dobacuju u toku izvođenja eksperimenta.

3.2. Glavni deo

- Kada su saradnici i studenti razmešteni, nastavnik daje uputstvo saradnicima.

Uputstvo za saradnike²

Vežba koju ćemo danas izvesti spada u eksperimentalna istraživanja u okviru socijalne psihologije. Dve su bitne karakteristike ovih eksperimenata: u početku se ne saopštavaju pravi ciljevi ispitivanja, i drugo, vama kao saradnicima daju se lažne informacije kojima se žele obmanuti ispitanici koje ćemo pojedinačno uvoditi. I mi ćemo tako raditi. Vi ćete biti moji saradnici i odgovaraćete po mojim uputstvima. Vaši drugovi će dolaziti jedan po jedan i sedati na tu praznu stolicu i oni će posle vaših odgovora dati svoj odgovor na postavljeni zadatak. Njih ćemo uslovno nazvati “naivni” subjekat.

Evo mojih uputstava po kojima ćemo raditi kada bude došao “naivni” subjekat. Ja ću vam reći da ćemo meriti sposobnost vizuelne diskriminacije dužine vertikalnih linija. To nije tačno, to je obmana; šta ćemo stvarno ispitivati, svima ću reći kasnije.

Pokazivaću vam ovakve parove kartona (ispitivač pokaže prvi par), a vi treba da procenite koja je linija od tri sa desnog kartona jednaka po dužini standardnoj liniji na levom kartonu. Obmana “naivnih” subjekata je u tome što ćemo se mi dogovoriti kako ćete vi procenjivati.

¹ Osim **perceptivnih** mogu da se koriste i **verbalni sadržaji**. Na primer: najtopliji dan u Beogradu u poslednjih 100 godina bio je kad je temperatura dostigla 55 stepeni. Mogu, takođe, umesto linija da se koriste 4 osnovne boje i tada se daje instrukcija za pogrešno imenovanje jedne od njih.

² **Prilagođeno na osnovu uputstva iz Praktikuma vojne psihologije, Kasagić LJ., i saradnici, CVVŠ, 1990, str. 156**

Predlažem da prvo procenjivanje bude korektno, tj. vi ćete reći... to je ... broj 2. Ali, to je samo primer. Za drugo poređenje nećete reći broj ..., već broj 3. (Molim prvog studenta u redu da zapiše brojeve koje će on prvi izgovoriti, a vi svi kada na vas bude došao red to ćete ponavljati.)

Treće procenjivanje broj 1, četvrto 2, peta 3, šesto 1 i sedmo 3. (Ispitivač pokazuje sve kartone.) Da li se slažete da mi budete saradnici? Dobro! Sada ćemo izvršiti probu. Kada je ispitivač siguran da su ga saradnici shvatili, priprema formular za upisivanje rezultata poređenja i poziva prvog "naivnog" subjekta.

- Kada su saradnici shvatili uputstvo i izvršili jednu probu, poziva se prvi „naivni subjekt“ i svim učesnicima eksperimenta se daje sledeće uputstvo o eksperimentu.
- Ovo uputstvo nastavnik ponovi svaki put kada se uvede novi „naivni subjekt“.

Uputstvo za "naivnog" subjekta i ostale učesnike u eksperimentu

Ovo je eksperiment u kome ću meriti vašu sposobnost razlikovanja dužine linije. Pogledajte ovaj karton (linije se mogu projektovati, umesto korišćenja kartona i slika).

Na levoj strani, gledano sa vaše strane, nalazi se samo jedna linija; na desnom su tri linije različite po dužini. One su obeležene rednim brojevima 1, 2. i 3. Jedna od te tri linije jednaka je standardnoj liniji na levom kartonu. Recite koja je linija od ove tri sa desnog kartona jednaka standardnoj liniji na levom kartonu!

Vi ćete u svakom narednom primeru odlučivati, ali tada svako za sebe, koja je linija jednaka. Svoj sud, ponaosob, saopštite, izgovaranjem odgovarajućeg broja, da bi ga zapisničar mogao registrovati.

Biće ukupno 6 takvih poređenja. Kako je broj linija sasvim mali, a grupa nije velika, pozvaću svakoga od vas da saopšti sud po redu kako sam napravio spisak na ovom obrascu (ispitivač pokaže formular za ispisivanje rezultata).

Molim vas da procenjujete što tačnije!

Počnimo! Procenjivaćete sleva nadesno. Prvo student (reći ime prvog studenta u redu, suprotan kraj od naivnog subjekta). Ispitivač redom pokazuje kartone i zapisuje izrečene sudove.

- Kroz eksperimentalnu situaciju provesti najmanje petoricu "naivnih" subjekata koje će ispitivač odabrati od ukupnog broja izvedenih studenata iz učionice, a na osnovu informacija dobijenih u diskusiji sa saradnicima. Oni predlažu koga će pozvati.
- Sa poslednjim, petim "naivnim" subjektom u učionicu ulaze i studenti koji nisu odabrani za eksperiment da bi i oni pratili ispitivanje.

3.3. Završni deo

- Kad je izvedeno planirano ispitivanje nastavnik upoznaje studente sa temom i ciljem vežbe.
- Daje im najneophodnije informacije o pojmu i faktorima od kojih zavisi konformističko ponašanje.
- Pošto se studenti koji su se konformisali neprijatno osećaju, nastavnik daje informacije o tome da među svim strukturama ispitanika (studenti, direktori, radnici) nalazi se oko 30% onih koji se usaglašavaju sa mišljenjem grupe. Prema tome, o konformističkom ponašanju se može govoriti kao o normalnoj reakciji kojoj su podložne određene ličnosti (zavisno od psihološke strukture) i situacije u kojoj se nalaze.

- Treba dati priliku i studentima, posebno “naivnim ispitanicima” da iznesu svoje mišljenje o ispitivanju i dobijenim rezultatima.
- Nastavnik treba posebno da naglasi vaspitnu važnost grupnog pritiska i javnog mnjenja grupe za suzbijanje neprilagođenih oblika ponašanja.
- Nastavnik na kraju treba da se zahvali svim studentima na učešću u eksperimentu.

3. LITERATURA

1. Kasagić LJ. i dr.,(1990): *Praktikum vojne psihologije*, Centar VVŠ , Beograd.
2. Kreč, D. i dr., (1971): *Pojedinac u društvu*, ZUNS Srbije, Beograd.
3. Rejk B., Edkok K., (1978): *Vrednosti, stavovi i promene ponašanja*, Nolit, Beograd.
4. *Pedagoški leksikon*, (1996), Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd.
5. Stojić, LJ., (1968): *Pojedinac u grupi*, u knjizi *Socijalna psihologija*, Rad, Beograd.
6. Zvonarević, M., (1981): *Socijalna psihologija*, Školska knjiga, Zagreb

VEŽBA 11

SASTANAK

Svima je iz iskustva poznato da sastanak može biti nesvrshodan i gnjavatorski. Nakon njegovog završetka požalimo za uludo utrošenim vremenom. Nasuprot tome, ugodno je i korisno učestvovati u racionalnom sastanku, na kome nije potrošeno previše energije, vremena i živaca. Cilj je postići određene rezultate uz opravdani utrošak sredstava i vremena.

1. CILJ I ZADACI VEŽBE

Cilj vežbe je da studenti shvate da sastanak predstavlja jedan od organizacionih načina komunikacije, kao i uobičajen način komunikacije u poslovnom svetu. Da vrlo često uspeh u poslu zavisi od kvaliteta organizacije i pripreme sastanka.

Zadatak vežbe je da:

- Studenti nauče koje su vrste sastanaka i kako se pripremaju,
- Da nauče da organizuju razne vrste sastanaka,
- Da nauče da vode sastanak,
- Da shvate važnost pisane dokumentacije koja prati pripremu i organizaciju sastanaka i da nauče da ih kreiraju.

2. PRIPREMA VEŽBE

2.1. Osnovne karakteristike sastanka

Sastanaka ima svih vrsta i veličina, a nazivaju se raznim imenima: konferencije, otvoreni sastanci, sastanci komiteta, godišnji opšti skupovi, debate, diskusije, itd. Uprkos toj raznovrsnosti, sastanci imaju i mnogo zajedničkog:

- za sastanak je potrebno bar dvoje,
- potrebno je da postoji svrha – cilj,
- potrebno je da postoji komunikacija između prisutnih,
- sastanak će se voditi u skladu sa nekim pravilima (ponekad nepisanim),
- sastanak će obavezno da se održi na određenom mestu i u određeno vreme, a oba se obično, odrede unapred.

U osnovi se mogu razlikovati tri tipa sastanaka: *formalni, neformalni i druženje vezano uz posao*.

Formalni poslovni sastanci obično se odvijaju po unapred utvđenoj šemi i protokolu, a mogu se primeniti na većinu susreta sa strankama, poslovnim partnerima i klijentima. Obično se odnose na razgovor o problemima, zajedničkim poslovima, mogućem sklapanju ugovora i sl. U sprovođenju ovakvih sastanaka postoje tri faze i to: *priprema, zakazivanje i održavanje*.

U *pripremnoj fazi* organizator se upoznaje sa problemom i osobom (osobama) sa kojima uskoro treba da se sastane. Pripremaju se pitanja i odgovori na moguća pitanja sagovornika.

U *fazi zakazivanja* treba obavestiti sve učesnike o sastanku i dnevnom redu na njemu. Ova faza se može realizovati i telefonom, ali je najbolje, ako ne postoje neki nepremostivi problemi, to uraditi slanjem poziva (*prilog 8*).

Poziv mora da sadrži bar sledeće podatke:

- naziv organa ili organizacije koja saziva sastanak;
- mesto i vreme održavanja sastanka,
- pozvani učesnici na sastanak (da svi pozvani znaju ko će sve biti učesnik),
- dnevni red,
- po potrebi obaveštenja o putnim troškovima, smeštaju i slično.
- osoba za kontakt, sa adresom i brojem telefona.

Ako se uz poziv dostavljaju i odgovarajući materijali, onda se poziv za sastanak mora dostaviti učesnicima 7-8 dana ranije, da učesnici imaju dovoljno vremena za upoznavanje sa materijalima. U slučaju da se sa pozivom ne dostavljaju posebni materijali, poziv treba dostaviti učesnicima najmanje tri dana ranije, kako bi mogli planirati vreme i izvršiti određene pripreme za sastanak.

Pre samog održavanja sastanka, treba dočekati i na kraju ispratiti učesnike, pozdraviti i međusobno upoznati sve učesnike. Posle neformalnog upoznavanja i posluženja učesnika kafom ili osvežavajućim napicima, sastanak može početi.

Nisu svi formalni poslovni razgovori kreativni. Pod kreativnim razgovorima najčešće podrazumevamo razgovore o različitim oblicima saradnje i definisanje određenih ciljeva.

Dosta ljudi bolje pamti ono što vidi, a manje ono što čuju, pa je za kvalitetan sastanak potrebno pripremiti i vizuelne materijale koji mogu biti:

- odgovarajući materijali podeljeni (dostavljeni) unapred,
- izrada dijagrama i grafikona,
- računarskim prezentovanjem najznačajnijih činjenica, predloga i zaključaka,
- kreiranje zaključaka.

Na sastanak treba doći na vreme, najbolje 5-10 minuta pre njegovog početka.

Pozdravljanje, upoznavanje i rukovanje treba provoditi po Bontonu. Uvek treba pratiti govornika i biti okrenut prema njemu.

Za održavanje sastanka treba blagovremeno izvršiti i izbor prostorije, izvršiti njeno uređenje, a posebno obezbediti:

- da je prostorija slobodna u vreme održavanja sastanka;
- da je prostorija dovoljno prostrana za očekivani broj učesnika;
- da prostorija ima dovoljno stolica, a da stolovi budu razmešteni na način da se učesnici međusobno dobro vide;
- ako je potrebno obeležiti (označiti) raspored sedenja učesnika ili odrediti lice koje će pomoći učesnicima da zauzmu svoje mesto.
- da je opremljena potrebnim tehničkim sredstvima, ako je to neophodno (mikrofoni, računar za prezentaciju sadržaja, odgovarajuće platno, zatamnjenje prostorije i dr.)
- da je pre početka sastanka proverena ispravnost i funkcionalnost same prostorije i svih tehničkih sredstava.
- da su stolovi predsedavajućeg ili predsedništva, referenata i zapisničara malo izdvojeni od ostalih i snabdeveni potrebnom opremom i
- da se na ulaznim vratima, po potrebi, nalazi određeno lice koje će davati potrebna obaveštenja učesnicima.

U zavisnosti od vrste sastanka, treba blagovremeno obezbediti i druga pomoćna sredstva potrebna za uspešno održavanje sastanka.

2.2. Vođenje sastanka

Sastankom rukovodi predsjedavajući. Od rukovođenja sastankom u značajnoj meri zavisi efikasnost odnosno, uspešnost sastanka. Zbog toga predsjedavajući mora dobro da poznaje materiju o kojoj će se raspravljati na sastanku, da usmerava raspravu u cilju pravilnog rešenja problema koji je predmet rasprave. Pored toga treba da poznaje poslovnik o radu kolegijalnog tela i druga pravila rada i postupanja na sastanku.

Rad na sastanku odvija se u tri faze:

- otvaranje sastanka;
- tok sastanka, odnosno razrada dnevnog reda sastanka i
- zaključivanje sastanka.

Sastanak otvara predsjedavajući u tačno zakazano vrijeme. U uvodnoj reči predsjedavajući pozdravlja sve učesnike, a posebno eventualno prisutne goste, iznosi ciljeve odnosno razloge održavanja sastanka.

Pri otvaranju sastanka predsjedavajući se pridržava odredaba poslovnika o radu kolegijalnog tela, odnosno uobičajenog redosleda radnji i to:

- otvara sastanak, utvrđuje kvorum odnosno prisustvo većine članova kolegijalnog tela, što je potrebno za punovažan rad sastanka i donošenje odluka ili zaključaka;
- vrši izbor zapisničara, po potrebi i overivača zapisnika i radna tela (verifikacionu komisiju, komisiju za zaključke i slično) i
- predlaže dnevni red sastanka, konstatuje eventualne izmene ili dopune.

Nakon utvrđivanja dnevnog reda, prelazi se na rad po redosledu tačaka utvrđenog dnevnog reda. Upoznavanje sa tačkom dnevnog reda počinje usmenim ili pismenim izlaganjem predsjedavajućeg, odnosno lica koje je izvestilac za tu tačku dnevnog reda. Izlaganje treba da bude kratko i jasno i da upozna učesnike sastanka sa suštinom određenog pitanja ili problema i da da osnov za otvaranje i vođenje diskusije.

Kada se predloži detaljno obrazlože i dobro formulišu, stavljaju se na glasanje. Glasanje se obavlja na način predviđen statutom, poslovnikom ili drugim opštim aktom. Javno glasanje se obavlja dizanjem ruku ili prozivanjem učesnika da se izjasne za ili protiv predloga. Obično se koristi za odlučivanje o pitanjima od manjeg značaja.

Tajno glasanje se koristi za odlučivanje o najznačajnijim pitanjima, a obavlja se na unapred pripremljenim listićima iste veličine i boje, na kojima je formulisano pitanje o kojem se glasa, ispisane reči «ZA» i «PROTIV» koje učesnici zaokružuju ili podvlače. Ako se vrši izbor nekog lica između više kandidata, zaokružuju se imena kandidata ili redni broj ispred imena kandidata. Posebno imenovana komisija utvrđuje rezultate glasanja i unosi ih u zapisnik o tajnom glasanju.

Zaključak ili odluka koja se donosi mora da budu jasna, precizna, kratka, pravilna i sadržajna, mora da sadrži precizno formulisane konstatacije:

- koje poslove odnosno obaveze treba uraditi;
- ko i kako ih treba uraditi i
- rok za izvršenje zadataka.

U odnosu na sadržaj i karakter zaključaka, oni mogu biti:

- zaključci koji se odnose na konkretna pitanja,
- rezolucije koje se donose kao smernice ili direktive za načelno rešavanje određenih konkretnih pitanja,
- konstatacije kojima se samo konstatuje postojeće stanje.

Kada je obavljena rasprava o svim tačkama dnevnog reda i u vezi sa njima doneseni zaključci, predsedavajući obično pita učesnike da li imaju nekih naknadnih predloga povodom tačaka dnevnog reda, te ako nema novih pitanja i predloga, zahvaljuje prisutnima na učešću u radu i strpljenju i konstatuje da je sastanak završen.

Veoma su bitni «sastanci odluke» na kojim se razgovori vode ka uspostavljanju trajne saradnje ili prekida iste na određeni vremenski period. To su i dogovori oko plana i sprovođenja plana, pa takvi razgovori zahtevaju da se ne načini ni jedna komunikacijska greška. Cilj je da se sastanak završi odgovarajućim dogovorom ili sporazumom.

Svaki kvalitetan sastanak sadrži:

- Otvorena pitanja koja zahtevaju konkretne odgovore.
- Zatvorena pitanja na koja se očekuje odgovor sa «da» ili «ne».
- Retorička pitanja koja ne zahtevaju nužno i odgovor, jer je on sadržan u pitanju.
- Probna pitanja (koja ponekad mogu da donesu veoma dobre rezultate).
- Kontrolna pitanja (pružaju mogućnost za proveru da li postoji razumevanja za neka rešenja).
- Pitanje na pitanje, koje ponekad može da predstavlja veoma efektan momenat u pregovorima.

Govornik na sastanku ili pregovorima u svom nastupu mora:

- biti miran, jednostavan i koncentrisan,
- osećati odgovornost u svom nastupu,
- koncentrisan na materiju, koju mora perfektno poznavati,
- pravilno organizovati vizuelna i druga sredstva,
- kontrolisati sebe i publiku,
- opustiti ramena, ispraviti kičmu i ne praviti neumesne grimase ili pokrete,
- uspostaviti pogledom kontakt sa svim prisutnim,
- najaviti koliko će trajati izlaganje,
- govoriti glasno i polako da ga svi čuju i razumeju,
- na postavljena pitanja odgovarati jasno i svima, a ne samo licu koje je postavilo pitanje,
- ne sme dodirivati učesnike ili svoje delove tela,
- ne sme previše gestikulirati ili mahati rukama,

Po završetku sastanka, organizator sastanka (domaćin) mora pozdraviti i ispratiti goste, poželeti im sretan put ili ugodan boravak u zavisnosti da li odlaze ili još ostaju u mestu održavanja sastanka.

Neformalni sastanci se najčešće odvijaju u okviru jedne organizacije ili institucije. Na tim sastancima pojedini timovi planiraju dnevne, nedeljne, mesečne obaveze i podele poslova. Ovi sastanci se organizuju na nivou organizacije ili pojedinih organizacionih odeljenja. Postoje i neformalni sastanci sa klijentima ili konkurencijom koji se najčešće dešavaju na koktelima, sajmovima, prilikom slučajnih susreta. To su kratki razgovori koji se mogu desiti bilo gde i bilo kojom prilikom, a u svrhu upoznavanja i uspostavljanja kontakta.

2.3 Zapisnik

Za vreme sastanka vodi se zapisnik koji odražava o čemu se na sastanku raspravljalo i koje su odluke, odnosno zaključci doneti. Zapisnik se obavezno mora proslediti svim učesnicima. Zapisnik vodi zapisničar, a treba da ima odgovarajuću formu. U tekstu ne sme biti pravopisnih ili gramatičkih grešaka, te konstatacija koje niko nije izneo nego su ideje zapisničara. Zapisnik se uvek mora usvojiti.

Zapisnik sadrži:

- *uvodni deo zapisnika,*
- *razradu dnevnog reda,*
- *završni deo zapisnika.*

Uvodni deo sadrži:

- redni broj sastanka i naziv organa koji održava sastanak,
- mesto i prostorija u kojoj se održava sastanak,
- imena i prezimena prisutnih članova,
- imena i prezimena odsutnih članova sa konstatacijom opravdano ili neopravdano,
- imena i prezimena ostalih prisutnih i u kom svojstvu,
- konstatacija da li postoji kvorum,
- predlaganje eventualnih dopuna dnevnog reda i usvajanje dnevnog reda,
- imena predsedavajućeg, zapisničara i eventualno overivača zapisnika,
- uvodna reč predsedavajućeg,

Razrada dnevnog reda sadrži:

- sažetak prikaza uvodnog dela,
- tok diskusije sa imenima i prezimenima učesnika u diskusiji,
- rezime svake diskusije i zaključci.

Završni deo zapisnika sadrži:

- vreme završetka sastanka,
- ako je sastanak prekidan pa nastavljan, navodi se vreme njegovog prekidanja, nastavljanja i završetka,
- potpisi ovlašćenih lica: predsedavajućeg (s desne strane), zapisničara (s leve strane) overivača zapisnika (u sredini) i otisak službenog pečata.

Zapisnik ima višestruku namenu. Služi kao dokument za kontrolu rada organa, organizacija ili tela, odnosno za kontrolu izvršenja donetih zaključaka. Može se koristiti i kao pravni izvor za sačinjavanje drugih dokumenata, za sastavljanje određenih informacija, izveštaja, referata i sl. Za razne namene, često se sačinjavaju izvodi iz zapisnika, a u prvom redu da se kao dokument prilože uz neki akt ili dokument.

3. IZVOĐENJE VEŽBE

3.1. Uvodni deo

- Najaviti temu vežbe i studentima objasniti način njenog izvođenja.
- Potencirati značaj sastanka kao načina komunikacije u poslovnom svetu i organizaciji
- U toku saopštavanja činjenica koje se odnose na sastanak uključivati i studente i njihovo iskustvo sa sastancima.

3.2. Glavni deo

- Sa studentima kroz razgovor definisati šta bi mogla da bude tema sastanka sa direktorom škole i koja bi pitanja rešavali sastankom.
- Na osnovu te rasprave dati studentima zadatak da sastave dnevni red za sastanak.
- Pročitati 2-3 i zajedno sa studentima analizirati šta je dobro, a šta ne u njima.
- Nakon toga sa studentima porazgovarati o pripremi učionice za održavanje sastanka sa direktorom, ukazujući na najvažnije momente.

- Odrediti jednog studenta (mogu i da se jave dobrovoljno) da prema definisanom dnevnom redu, u ulozi direktora škole održi sastanak sa studentima.
- Nakon sastanka, koji ne mora da se realizuje kroz sve tačke dnevnog reda, već samo kroz jednu tačku, uvod i zaključak, analizirati njegovo vođenje sastanka, istaći dobre momente, ukazati na propuste.
- Nakon toga dati zadatak studentima da svako za sebe sastavi zapisnik sa ovog sastanka.
- Nakon 10-15 min. pročitati 1-2 zapisnika i zajedno sa studentima ih analizirati.

3.3. Završni deo

- Po potrebi, nastavnik daje potrebna objašnjenja i komentare
- Na kraju časa dati zaključak, uz opštu ocenu rada i zalaganja studenata.
- Dati potrebna uputstva za pripremu naredne vežbe.

4. LITERATURA

1. Andevski, M., (2008): *Umetnost komuniciranja*, Cekom books, Novi Sad
2. Jokić, D., Mikić, A. (2005): *Komunikologija biznisa, NIC, Užice.*
3. Kava, Roberta,(2002): *Kako izaći na kraj sa nezgodnim ljudima*, Mana press, Beograd.
4. Mandić, T., (2003): *Komunikologija – psihologija komunikacije*, Clio, Beograd,
5. Radivojević, M., (2006) : *Poslovna korespodencija*, UPS, FPS, Banja Luka,
6. Suša, Budislav, (2009): *Osnovi komuniciranja*, Cekom books, Novi Sad,

VEŽBA 12

KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI

(Menadžer - podređeni)

1. UVODNI DEO

Komunikacija je interakcija između dve osobe koja se odvija putem simbola. Namerno ili nenamerno, kad god smo u interakciji sa nekom osobom, mi emitujemo signale, koji predstavljaju znake sa određenim značenjem za onog drugog. Ona ih dešifruje i reaguje na njih. Često se u običnom govoru reč komunikacija sinonimno zamenjuje rečju razgovor. Međutim, to nije ispravno - razgovor je samo jedan od vidova komunikacije. Kad dve osobe komuniciraju, osim reči one emituju i mnoge druge znake koji nose isto tako važne informacije kao i reči.

Ti znaci mogu biti verbalni (reči) i neverbalni (gestovi, mimika lica, položaj tela...). U svakom trenutku mi emitujemo signale kojih možemo biti svesni ili nesvesni.

Komšija vas sretne i pita: - Ko vas je to tako naljutio?

Vi se trgnete i zapitate da li je moguće da vašu zamišljenost ljudi tumače ljutnjom. Prisećate se o čemu ste razmišljali u trenutku susreta. To nije bio neki emotivno nabijen sadržaj, razmišljali ste o tome šta treba da uradite kad stignete kući. Pomislili ste kako vam se ogadilo da uvek vi podgrevate ručak, a ne vaš mlađi brat. Shvatate da je komšija bio u pravu, vi ste imali lice ljute osobe. Ali to nije bilo upućeno njemu, nego vašem bratu. Zaključujete da morate više pažnje posvetiti svom izrazu lica. Sledeći put kad sretnete komšiju, osmehnućete mu se. Ne bi bilo lepo da pomisli da ste ljuti na njega. Vaš izraz lica bio je za vašeg komšiju znak ljutnje, a njegova primedba proizvela je i trenutnu i odloženu reakciju. Da bismo se lakše sporazumevali sa ljudima mi učimo da "čitamo" značenje onoga što vidimo i čujemo.

2. CILJEVI I ZADACI VEŽBE

Osnovni cilj vežbe je da studenti upoznaju osnovne probleme komunikacije u organizaciji, posebno na relaciji menadžer - saradnici i mogućnosti da se te teškoće ublaže ili otklone. Takođe, oni treba da shvate mogućnost da se veština komunikacije uči, izgrađuje; da loši primeri ne služe za imitaciju, nego za analizu.

Zadaci vežbe su:

- *da se studenti stave u aktivnu poziciju svog budućeg poziva. Igranjem uloga menadžera (pretpostavljenog) i saradnika (potčinjenog) u različitim primerima komunikacije.*
- *analizom situacija treba praktično da osete problem komunikacije sa kojima će se sretati u praksi.*
- *da se pripreme za rešavanje različitih problema u komunikaciji.*

3. PRIPREMA VEŽBE

3.1. Komunikacija u organizaciji

Da bi se obezbedilo efikasno izvršenje radnih zadataka i stvorili dobri međuljudski odnosi, u organizaciji se neprestano komunicira. Izdavanje različitih zadataka, donošenje odluka, izricanje kazni, sprovođenje stimulativnih mera, različiti oblici edukacije, sastanci, sajamski nastupi,

svečanosti... - sve to podrazumeva komunikaciju. Između menadžera – rukovodioca i njegovih saradnika - potčinjenih odvija se nekoliko vrsta komunikacije:

- verbalna i neverbalna
- formalna i neformalna
- jednosmerna i dvosmerna
- otvorena i skrivena

Prema smeru, može biti od *menadžera* ka *saradniku* i od *saradnika* ka *menadžeru*.

Pored toga, *menadžer* može komunicirati sa grupom saradnika ili pojedinačno, licem u lice (face to face).

2.1.1. Verbalna komunikacija

Poslovice:” Progovori, da te vidim”, upečatljivo svedoči o značaju jezika kao osnovnog sredstva komunikacije među ljudima. Dobri poznavaoци jezika, kao profesor Higinz iz Šoovog Pigmaliona, mogu na osnovu govora da odrede ne samo geografsko poreklo, nego i socijalni status, nivo obrazovanja, profesiju ili karakterne osobine onoga koji govori. Jedna naša sugrađanka, profesor nemačkog jezika, zatekla je u svom podrumu grupu hipika koja je nasilno zauzela taj prostor. Pri susretu, jedan od njih joj se obratio na nemačkom jeziku, tražeći od nje malo čaja za svoju bolesnu prijateljicu. On je to učinio koristeći konjukativ koji ne koriste priprosti ljudi, nego samo visokoobrazovane osobe. To je potpuno razoružalo našu profesorku i učinilo da se čak sprijatelji sa osobama kojih se, najpre, užasnula. Izražavanje i govor nisu samo poruke kojima se saopštavaju neki sadržaji i ideje, nego i odraz socijalnih odnosa i instrument socijalne moći i uticaja. Kada slušamo nečiji dijalog, možemo da saznamo kakvi su odnosi između tih osoba, ko je dominantan, kakve su njihove namere, osećanja. Oslovljavanje sa “ti” ili sa “vi”, “šefe” ili “gospodine direktore” upućuju na udaljavanje ili približavanje. Kako ćemo govoriti, koliko ćemo često ponavljati, naglašavati rečeno, koliko ćemo birati izraze i reči - zavisi od toga da li želimo da utičemo na nekog da promeni svoje stavove i ponašanje, ili molimo da nam učini uslugu; da li nekome dajemo informaciju ili ga ispitujemo, da li podučavamo ili zabranjujemo...

2.1.2. Neverbalna komunikacija

Gotovo je nemoguće odvojiti verbalnu od neverbalne komunikacije. Praktično, čista verbalna komunikacija i ne postoji osim u pisanom obliku. Čim postoje ljudi koji govore, postoje i neverbalni znaci koji nužno prate izgovorene reči. Argajl i saradnici su utvrdili da su za ocenu stava superiornosti neverbalni znaci (glas, facijalna ekspresija i držanje tela) čak četiri puta važniji od verbalne poruke. Informacije se primaju preko čula vida, sluha i dodira. Tako, neverbalni znaci se mogu odnositi na:

GLAS - vokalni znaci. Tiču se visine glasa, jačine glasa, modulacije, pauze, brzine govora, uzdaha, pauza, pojačavanja ili utišavanja, gutanja vazduha, kašljanja i sl. Iako ne poznajemo neki jezik, samo slušanjem možemo da prepoznamo da li se osoba ljuti, umiljava, pravda ili čita vesti.

POKRETI LICA - facijalni znaci. Tiču se izraza lica koji prate govor. Ovi znaci mogu da odražavaju emocionalno stanje govornika, ali i način reagovanja sagovornika na iznesene informacije. Tako ćemo prezir prepoznati na osnovu skupljenih usana, spuštenih kapaka, nešto iskošenog pogleda i skupljenih nozdruva. Podizanje obrva, širenje zenica, pogled pravo u oči može značiti izraz seksualne zainteresovanosti. Facijalni izrazi koji redovno prate osećanja i ponašanja stvaraju trajne karakteristike lica - dubina i broj bora, njihov raspored (oko usana ili očiju), zategnutost ili mlohavost mišića lica. Na osnovu tih trajnih karakteristika mi često prepoznavamo i procenjujemo crte ličnosti ili karakter neke osobe. Mnoga istraživanja bavila su se ispitivanjem facijalne ekspresije. Utvrđeno je da tačnije prepoznavamo emocije koje su udaljene, različite, nego bliske, slične. Na primer, na osnovu izraza lica, lakše ćemo razlikovati radost od žalosti nego

mržnju od prezira. Neke emocije prepoznamo više na osnovu izraza usta, a za druge su oči važniji izvor informacija.

POKRETI TELA - posturalni znaci. Smatra se da gestovi koji prate govor mogu biti izraz inhibiranih emocija ili naglašavanje nedovoljno iskazanih emocija. Ovde ubrajamo gestove ruku, stav tela, dodire, nagnutost tela itd. Gestovi su često kulturom uslovljeni, tako postoje ustaljeni načini neverbalnog izražavanja koji su u nekoj sredini svima podjednako razumljivi: aplauz znači odobravanje, rukovanje - pozdrav, tapkanje po ramenu - podrška, klimanje glavom - slaganje. Pored tih, konvencionalnih načina neverbalnog izražavanja, svako ima svoj **“govor tela”**. Smatra se da su dobri igrači pokera dobri poznavaoči skrivenog značenja gestova. Oni na osnovu držanja tela, dodirivanja lica, meškoljenja u stolici, mogu da prepoznaju protivnika koji blefira ili ima dobre karte. Naročita pažnja se posvećuje istraživanju značenja dodirivanja vlastitog tela. Tako, dodirivanje nosa ukazuje na strah, prst na ustima - stid, uvrtnje i stalno podizanje i zabacivanje kose znaci su narcističkih tendencija. Načinu rukovanja mnogi posvećuju posebnu pažnju: mlitavo ili snažno, da li se ruka odmah ispušta ili se zadržava, da li se neko rukuje svaki put pri susretu itd. - pruža dosta informacija o ličnosti koja se rukuje i njenom odnosu prema osobama sa kojima se rukuje. Podbočene ruke (figura u obliku ćiriličnog slova “f”) ukazuju na ekspanzivnu, dominantnu osobu koja želi da kontroliše sve oko sebe. Alfred Adler je tvrdio da se pesimisti grče na malo prostora, da navlače prekrivač preko glave dok spavaju. Dominantne osobe se prepoznaju po tome što glavu drže uzdignuto, malo nagnuto unazad. Držanje, ukočenost ili opuštenost tela, nagnutost ka sagovorniku ili odmicanje od njega, položaj u prostoru, ritam i brzina smenjivanja neverbalnih ekspresija - samo su neki od važnih podataka koje emitujemo dok smo u komunikaciji.

2.1.3. Formalna komunikacija

Različitim pravilima definisane su neke situacije u kojima se odvija komunikacija između zaposlenih u jednoj organizaciji. Formalno obraćanje menadžera (pretpostavljenog) zaposlenom – saradniku ili zaposlenih svom rukovodiocu odvija se prema utvrđenom pravilu.

U prvom slučaju reč je o obraćanju menadžera grupi (odeljenju, odseku, ili drugoj organizacionoj celini). Pri tom, on izdaje različite zadatke, donosi različite obavezujuće odluke, drži govore, sastanke itd. Isto tako, rukovodilac se obraća i pojedinačno svojim zaposlenim – saradnicima (potčinjenima): izdaje različite radne zadatke, traži različite izveštaje, poziva na razgovore, uči saradnike, izriče disciplinske i stimulativne mere i dr.

U drugom slučaju, formalno obraćanje zaposlenog svom neposredno nadređenom menadžeru odvija se kroz razgovore, javljanje po pozivu nadređenog, različite pisane oblike komunikacije (molbe, žalbe i dr.).

U nekim organizacijama (vojska, policija) u nastojanju da se smanji teškoća razumevanja uvedeni su ustaljeni načini obraćanja, pri čemu je propisano verbalno ponašanje i starijeg i mlađeg - komande su najkoncizniji način izražavanja. Tu nema viška informacija koje će uneti zabunu. Treningom se postiže gotovo automatsko reagovanje na komandu. Pri tome su određeni i intonacija glasa, brzina izgovora, prostorni raspored učesnika, tako da gotovo i nema mogućnosti za reakciju drugačiju od propisane.

U formalnoj komunikaciji između dve osobe (licem u lice) mogućnost odstupanja od propisanog je nužna. I ovde postoje pravila koja se moraju poštovati, ali neverbalni znaci se mnogo teže kontrolišu, a samim tim postoje veće šanse da ishod bude neočekivan.

Ono što je nemoguće propisati je izraz lica, stav tela, visina i intenzitet glasa... Kada se zaposleni obrati nadređenom ..., pored formalnog odgovora može da uoči dosadu (pogled usmeren na tavanicu, prevrtanje očima, otpuhivanje, znači: “opet ovaj, šta li će sad da traži”), ljutnju (izbečene oči, stegnute vilice, podbočena ruka koji govore: “kako se samo usuđuje da mi se pojavi pred očima!”), likovanje (značajno klimanje glavom, podignute obrve, smešak

krajičkom usana zamena su za reči: “došla maca na vratanča”). Naravno, sve ovo se ne izgovara, ali dobar “čitač” ume da dešifruje. Nema velikih problema ako se “pročita” upravo ono što je emitovano, ali, nema svako podjednako dobar “šifarnik” ili ima neke svoje šifre koje sasvim drugačije tumače emitovane znake.

Najveći broj istraživanja bavio se ispitivanjem tačnosti opažanja emocionalnih ekspresija. Postoje velika neslaganja i u empirijskim podacima o tome šta znači koji znak. Prema nalazima u brojnim istraživanjima najtačnije se prepoznaju osnovne emocije kao što su radost, žalost, strah, dok se znatno teže razlikuju složenije emocije kao što su zavist, ljubomora, gnev, mržnja. Kad se ovo ima u vidu, jasno je da je još teže prepoznati manje izrazita ispoljavanja kao što su: stavovi, budnost pažnje, zainteresovanost, uvažavanje, potcenjivanje i sl.

Oba učesnika u komunikaciji zainteresovana su za ishod. Otuda, mi neprestano **tumačimo** ono što vidimo i čujemo. Ako se govori o poslovnoj komunikaciji, jasno je da je zaposleni veoma zainteresovan da otkrije ono što nije izrečeno, jer će od toga zavisiti njegova dalja sudbina.

Da li je odbijanje zahteva izrečeno odsečno, glasnije nego što je potrebno, da li ima nade da će se nadređeni predomisлити? Isto tako, nadređeni prema izrazu lica zaključuje da li je zaposleni razumeo dobijeni zadatak, da li ga je saslušao do kraja, da li ga je doživeo kao prijetnost ili stres i na osnovu toga podešava svoja očekivanja.

2.1.4. Problemi formalne komunikacije

Iako je u ovom vidu komunikacije, čini se, sve propisano, često se dešava **pogrešno razumevanje**, a samim tim i pogrešno izvršavanje postavljenih zadataka. Dosledno pridržavanje propisanih formulacija povećava **distancu** između aktera komuniciranja, što može biti smetnja u situacijama kada nadređeni želi da pređe na neformalnu komunikaciju (složene, krizne situacije zahtevaju emotivno investiranje i odstupanje od formalne komunikacije). Nastojeći da izbegne preterani formalizam, nadređeni sebi često daje za pravo da bude **familijaran**. Ovo vodi pogrešnoj percepciji podređenog da je i njemu dozvoljeno slobodno komuniciranje i neprijatnom otrežnjenju kad ga nadređeni vrati na “svoje mesto”. Zato je vrlo rizično obraćanje u jednini, po nadimku, ležerno držanje tela, psovanje, familijarni dodiri, tapkanje po ramenima...

Najčešći problemi u formalnoj komunikaciji su sledeći:

Jednosmernost - najčešće su situacije u kojima nadređeni saopštava, kritikuje, pridikuje, postavlja pitanje, a nije spreman da sasluša odgovor podređenog. Primer - Ali, gospodine direktore, dozvolite da objasnim – nailazi na odgovor: „Nema priče, nema “ali”, znam šta hoćeš da kažeš...“. Takozvano retoričko pitanje, kao: „Ko tebi daje za pravo da svako jutro kasniš? - ne iziskuju odgovor. Reakcija podređenog se sprečava u datoj situaciji, što dovodi do osećanja poniženosti ili besa.

Preopširna uputstva dovode do opadanja pažnje, pa se ono izrečeno na kraju obično i ne čuje, pa i tako i ne izvrši.

Zaklanjanje iza autoriteta - umesto iznošenja pravih razloga za postavljanje nekog zahteva (ako je razloge potrebno navesti), mi se pozivamo na višu instancu (koja je zahtev postavila). To svakako ne motivise podređenog, nego kod njega stvara utisak da ni nadređeni ne zna zašto nešto treba da se uradi.

Neusaglašenost verbalne i neverbalne komunikacije može da dovede do nesporazuma. Najviše pažnje usmeravamo na to **šta** ćemo reći. Obično ne razmišljamo o tome kako i gde ćemo sesti, ne vežbamo izraz lica, nismo ni svesni šta radimo sa rukama. Ako je verbalna poruka u skladu sa neverbalnim ponašanjem nema problema sa prijemom, ali šta ako govorimo jedno, a ponašamo se sasvim drugačije. Tada sagovornik više veruje onome što vidi, nego onome što čuje.

Poseban problem su tzv. **SKRIVENE TRANSAKCIJE** (Bern, E.). Naizgled, odvija se jedna konvencionalna komunikacija, a u stvari, prava poruka je neizgovorena.

Kada nadređeni pita zaposlenog: „Zašto si opet zakasnio na posao (ili sa slanjem izveštaja)?“ ni slučajno ne želi da čuje opravdanje ili objašnjenje koje bi zaposleni mogao da da. Skrivena poruka je: „Prestani da budeš neodgovoran!“ Ako zaposleni ne prepozna ljutnju, osudu i počne da se pravda, to povlači bujicu negativnih emocija i razotkrivanje stvarne poruke. Ishod je nezadovoljstvo obojice. Nadređeni se ljuti što se podređeni pravi „lud“, a podređeni je nezadovoljan jer je pitan, a nije mu data prilika da odgovori.

2.1.5. Igre na relaciji nadređeni - podređeni

Termin **Igra** uveo je Erik Bern podrazumevajući pod tim ustaljeni obrazac transakcije među ljudima koji uglavnom ima očekivani, ali neprijatan ishod za učesnike. U ovim igrama niko ne dobija, nema zabave i uživanja. One se odigravaju na nesvesnom nivou. Kada se neko žali i kaže: „Opet sam ispaao budala. Iako sam znao da će se loše završiti pristao sam da me nagovore“ - prepoznamo igru. Pomoću igre potvrđuje se životna teza (*ja sam baksuz*), učvršćuju se nametnute emocije (*Opet se potvrdilo da mene niko ne voli*), izbegava se iskrenost i bliskost s ljudima.

Sve igre odvijaju se po istom šablonu: inicijator igre upućuje saigraču dvosmislenu poruku (udicu ili caku). Saigrač ima slabost koja ga vuče da se upeca, tj. da učestvuje u igri. On reaguje očekujući komplementarni odgovor, ali umesto toga sledi neočekivani obrt. Ishod je zbunjenost, razočaranost, okrivljavanje. Bern je igre klasifikovao prema situaciji u kojoj se najčešće igraju.

Tako postoje:

- **Životne igre** (Alkoholičar; Dužnik; Šutni me; Došao si mi na zicer, đubre; Vidi šta sam napravio zbog tebe),
- **Bračne igre** (Hvatanje za reč; Tužakanje; Frigidna žena; Večito zadihana; Da nije bilo tebe; Vidiš da sam se trudio; Draga moja),
- **Društvene igre** (Strašno, strašno; Slaba tačka; Trapadoz; Što ti ne - Da, ali),
- **Seksualne igre** (Hajde pobijte se vas dvojica; Femkanje; Ženska čarapa; Perverzija; Frka),
- **Igre iz podzemlja** (Lopova i žandara; Kako se izlazi; Hajde da ga sredimo na brzaka),
- **Igre iz ordinacije** (Staklena bašta; Hoću samo da ti pomognem; Socijalni slučaj; Seljanka; Glupan; Drvena noga; Psihijatrija),
- **Dobre igre** (Akcijaš; Kavaljer; Srećan što može da pomogne; Lokalni mudrac; Oni će se radovati što su me poznavali).

Ilustracija: Devojka na žurci upućuje mladiću duge poglede, smeška se, prekršta noge otkrivajući butine. To je za momka „udica“ i on se „peca“ - prilazi i poziva je da izađu u park. Ona mu na to kaže: „Šta ti pada na pamet, s tobom se ne bih ni u istom autobusu vozila.“ Momak na to reaguje tako da joj lupi šamar.

Iako je ishod uvek neprijatan, ljudi uporno igraju iste igre. Razlog je u nekoj vrsti dobiti: zadovoljava se potreba za stimulacijom, kontaktom, zadovoljavaju se skrivene potrebe, popunjava se prazno vreme, oslobađamo se loših osećanja.

U poslovnoj komunikaciji, kakva je i ona između nadređenog i podređenog, igraju se sledeće igre:

ORTACI - nadređeni koji želi da bude blizak sa svojim podređenima. Ide sa njima na piće posle posla, gledaju zajedno utakmice, koristi isti rečnik i sl. Ishod može biti razočaranje i jednih i drugih. Kad ga „ocinkare“ da je pio na radnom mestu, zaključuje: *Eto, kakva sam budala ispaao. A ja mislio da me vole.*

DOŠAO SI MI NA ZICER, ĐUBRE – Nadređeni nema poverenja u svoje ljude, misli da mu svi rade “iza leđa” i provodi dosta vremena da uhvati ljude u grešci. Kad nakupi dovoljno “dokaznog materijala”, na najmanju grešku reaguje burno, agresivno, sa obrazloženjem da bi “svako pobesneo na tako nešto”.

ŠUTNI ME - igraju osobe koje kao da nastoje da im se desi baš ono što nikako ne bi želele. Izgledaju jadno, iako imaju novca. Njih uvek prevare pa ostanu bez para ulažući u “velike poslove”. Kada isti zaposleni plati kaznu za parkiranje, izgubi novac koji je dobio na kladionici, kad mu ukradu novčanik u autobusu - verovatno igra ovu igru. Prepoznaje se po sloganu: *Zašto baš meni uvek mora da se desi?*

ŠTO TI NE - DA, ALI – Podređeni iznosi problem. Nadređeni predlaže rešenje. Na svaki predlog u obliku: *Što ti ne* – podređeni odgovara sa *Da, ali* - navodeći razloge zbog kojih to rešenje otpada. Ishod je da se nadređeni naljuti, a potčinjeni zaključuje da mu nema pomoći. Opet je ispalo isto. Niko ga ne razume i sl.

TRAPADOZ - igra onaj koji stalno pravi neku štetu, očekujući da će njegovo: *“Izvinite, nisam namerno!”* doneti oprostaj. Ako nadređeni nasedne i kaže: - *U redu je, naš trapadoz će nastaviti sa sličnim nenamernim greškama - zaboraviće da prenese poruku, napraviće poplavu u kupatilu, izgubiće dopis...*

Ako pak, nadređeni pokaže netoleranciju i nerazumevanje, potčinjeni se “s pravom” ljuti, žali.

2.1.6. Pravila dobre formalne komunikacije

1. Onome ko iznosi verbalni sadržaj (naredba, uputstvo i sl.) mora biti potpuno jasno o čemu govori.

Primer: Nadređeni se obraća odabranoj grupi zaposlenih: „Kolege, sutra u 9 sati treba da odete u RTS. Tamo će se snimati neka emisija o našoj organizaciji, u kojoj i vi učestvujete. Treba da budete prikladno obučeni, uredni i nasmejani, a odlazak i povratak su organizovani autobusom naše kompanije.

Komentar: Nadređeni ne daje dovoljno informacija. Vidi se da ni njemu nije jasno o kakvoj emisiji je reč i kakva je uloga njegovih podređenih u njoj. Umesto toga, on nudi suvišna uputstva.

2. Mora se dati važnost osobi kojoj se obraća i sadržaju koji se iznosi. Ovo se postiže posvećivanjem pažnje (bez mogućnosti ometanja sa strane) sagovorniku i poštovanjem prethodne preporuke.

Primer: Direktor saopštava svom saradniku da je stigla odluka o njegovom postavljanju na višu poziciju u firmi – na mesto rukovodioca sektora:

- Jesi li čuo novost? Stigle su odluke iz centrale o postavljenjima. Kostić je postao potpredsednik, Simić zamenik, a ti rukovodilac sektora.

Komentar: Važnost se pridaje zvaničnijim obraćanjem (sa vi), izostavljanjem viška informacija o ostalima koji su dobili postavljenja, čestitanjem.

3. Treba koristiti razumljive reči, i ne insistirati na upotrebi stranih izraza ukoliko postoje adekvatni izrazi i pojmovi na našem jeziku.

Primer: Rukovodilac informiše zaposlene o aktuelnoj situaciji u organizaciji i kaže: Imamo trenutno manjih finansijskih problema jer nam je smanjen „grejs period“ za tražene investicije, a i „keš flou“ nam nije jasno definisan. U tom smislu se preduzimaju i konkretne mere na konsolidaciji i pripremaju poslovi sa hartijama od vrednosti.

4. Nadređeni i sam mora da ispoljava pozitivan stav prema onome što iznosi. Da bismo verbalnim uputstvom proizveli spremnost na akciju drugih i sami moramo da budemo spremni za to, da se sagovorniku čini da jedva čekamo da krenemo u tom pravcu.

Primer: Nadređeni saopštava radnicima da tog dana popodne treba da očiste deo kruga zaraslog bodljikavim šibljem i kaže: „Opet su nam uvalili najgori deo posla. Ne znam zašto insistiraju na tom delu, kad ga skoro niko ne vidi. Biću u kancelariji, obavestite me kad završite.

5. Neverbalne poruke moraju biti usklađene sa onim što se govori.

Držanje tela, jačina i modulacija glasa, mimika lica moraju da odražavaju upravo onaj smisao koji je izražen rečima. Sve treba da daje utisak da onaj ko govori stoji iza rečenog, da mu je stalo da bude shvaćen i da je uveren da će zadatak koji izdaje sigurno biti izvršen.

Primer: Neki od zaposlenih kasne na posao. Nadređeni uleće u kancelariju i obraća se povišenim glasom: „Zašto se kasni na posao, treba li da vas kažnjavam da bi stizali na vreme?“

Nadređeni izlazi, zaposleni ostaju zatečeni i zbunjeni. Kazne nisu usledile.

6. Izricanje zabrana, kazni, odbijanje zahteva, upućivanje kritike moraju biti oslobođeni emocionalnog odnosa prema zaposlenom - podređenom.

Ponašanje, a ne ličnost zaposlenog predmet je komunikacije. Primedbe koje se odnose na ponašanje se mogu usvojiti, ponašanje se može popraviti. Sasvim različito značenje imaju kvalifikacije: Često kasniš, to mora prestati; Opet si zakasnio, nikad od tebe neće biti dobar radnik. Prva ima cilj da zaposleni ispravi grešku, a druga ga trajno diskvalifikuje. Posle nje sledi zaključak: Šta god da uradim, biće isto. Neću da se trudim.

Primer: Zaposleni se javlja svom nadređenom da je dobio bolovanje zbog povrede ruke.

Nadređeni: „Dokle, bre, misliš da simuliraš? Svi ste, bre, isti.

Zaposleni: *Stvarno sam povredio ruku na sportu.*

Nadređeni: *Ma, briga me, idi kad si nesposoban. Ti si, bre, smotan.*

7. Kada se odluka obrazlaže navode se razumljivi razlozi i objašnjenja. Fraze, prenaplašavanja važnosti, sakrivanja iza autoriteta ne uveravaju podređenog – zaposlenog u nužnost izvršenja.

Primer: Nadređeni poziva članove popisne komisije jer nisu završili izveštaj na vreme.

Zašto izveštaj nije završen do predviđenog roka? Da li ste vi normalni? Šta vi mislite, ko ste vi da ne poštujete i ne izvršavate postavljene zadatke? Narušavate radnu disciplinu. Šta će reći uprava na to?

Posle objašnjenja koje je opravdalo članove komisije, nadređeni ćuti, razmišlja i kaže:

- Vas dvojica da završite izveštaj preko vikenda i da u ponedeljak bude na mom stolu, je li to jasno?

8. Čas formalno, čas neformalno obraćanje unosi zabunu.

Primer: Vi kolegice Marković, ne obavljate dobro svoju dužnost, često kasnite sa dokumentima Ali, gospodine direktore ...

Prekini da pričaš dok razgovaraš sa mnom.

3. IZVOĐENJE VEŽBE

3.1. Uvodni deo

- Najaviti temu vežbe, njen cilj i praktični značaj za studente,
- Objasniti način njenog izvođenja
- Pripremiti različite situacije u komunikaciji menadžer - saradnici

3.2. Glavni deo

- Vežbu početi kratkim predavanjem o komunikaciji, sa naglašavanjem problema formalne komunikacije, ilustracijom najupečatljivijih problema u komunikaciji između menadžera (pretpostavljenog) i saradnika (potčinjenih).
- Studente podstaći, da u toku diskusije, iznesu svoje teškoće u komunikaciji sa starijima, profesorima i kolegama.
- Problemima suprotstaviti preporuke o načinima njihovog prevazilaženja.
- Zatim vežbu realizovati uvežbavanjem praktičnih situacija.
- Formiraju se parovi studenata. Jedan je u ulozi menadžera, drugi u ulozi saradnika - zaposlenog. Menadžer daje zadatak (jednu od pripremljenih situacija), zaposleni ima opravdan razlog što ne može da izvrši takav zadatak. On želi da se izvuče, opravda, objasni.
- Uloge se menjaju – menadžeri postaju zaposleni, a zaposleni postaje menadžer.

Situacija 1: Menadžer u organizaciji koja se bavi fizičkim obezbeđenjem objekata, poziva zaposlenog koga je našao da spava dok je čuvao dodeljeni objekat.

Situacija 2: Zaposleni se obraća menadžeru sa zahtevom da koristi godišnji odmor mimo odobrenog plana godišnjih odmora.

Situacija 3: Menadžer obilazi kancelarije i u jednoj zatiče podređenog kako igra igrice na kompjuteru, a u toku je priprema velikog projekta.

Situacija 4: Počinje svečanost povodom obeležavanja 20-godišnjice firme. Direktor pristupa govornici, počinje govor, ali se ne čuje, jer mikrofoni ne radi. Nastaje zbunjenost, direktor uzima drugi mikrofoni i svečanost se nastavlja. Posle završene svečanosti menadžer, poziva zaposlenog koji je bio zadužen za taj deo posla.

Situacija 5: U toku su neposredne pripreme za učešće na „Radničkim igrama“ menadžer se obraća zaposlenim sa ciljem da ih motiviše da ostvare što bolji rezultat.

Situacija 6: Zaposleni koji je izuzetnih fizičkih kvaliteta odbija da se takmiči na sportskom takmičenju. Menadžer ga poziva s namerom da ga ubedi da učestvuje.

3.3. Završni deo

- Nastavnik vodi diskusiju o teškoćama i ishodu komunikacije.
- Postavlja i sledeća pitanja u toku diskusije:
- Da li ste mogli da se uživate u ulogu menadžera?
- Koliko vam se u toku komunikacije nametao neki model (vaših roditelja, nekog profesora ili neke druge za vas važne ličnosti)?
- Da li ste uspeali da primenite neko od naučenih pravila komunikacije?

4. LITERATURA

1. Berger, E., (1982): *Koju igru igraš*, Nolit, Beograd.
2. Brajša, P., (1984): *Rukovođenje kao međuljudski odnos*, NIŠRO Varaždin.

3. Kreč, D, Kračfeld, S.R. i Balaki, I., (1982): *Pojedinac u društvu*, ZUNS, Beograd.
4. Mandić, T., (2003): *Komunikologija – psihologija komunikacije*, Clio, Beograd.
5. Moris, D., (1979): *Otkrivanje čoveka kroz gestove i ponašanje*, Beograd.
6. Rot, N., (1982): *Znakovi i značenja*, Nolit, Beograd
7. Suša, B., (2009): *Osnovi komuniciranja*, Cekom books, Novi Sad
8. Zvonarević, M., (1985): *Socijalna psihologija*, Školska knjiga, Zagreb.

VEŽBA 13

SAVETODAVNI RAZGOVOR

1. UVODNI DEO

Svako ko radi sa ljudima susreće se sa osobama koje se teško prilagođavaju na novu sredinu i čije funkcionisanje, samim tim, nije dovoljno efikasno. Nestalnost i nepredvidivost njihovog ponašanja ugrožava funkcionisanje radnog kolektiva u celini. Rukovodilac – menadžer ima zadatak da obezbedi uspešno izvršenje organizacijskih ciljeva, on je odgovoran za ponašanje svojih saradnika i potčinjenih i dužan je da ih kontroliše.

Savetodavni razgovor je oblik komunikacije između pretpostavljenog i potčinjenog kada je potrebna odgovarajuća (psihološka, moralna) pomoć potčinjenom koji ima problem. Krajnji cilj je da saradnik - potčinjeni shvati da ima problem i da promeni ponašanje. Motivacija rukovodioca-menadžera za ovakav način rada jeste u njegovoj zainteresovanosti za ljude, želji da im pomogne (humanizmu), ali, više od toga motivacija mora imati izvor u profesionalnom odnosu prema organizacionim ciljevima i zadacima. Da bi obezbedio maksimalnu efikasnost, menadžer mora imati kadrove spremne i sposobne za te zadatke. Neprilagođene osobe su uglavnom usmerene ka sebi, a ne ka zadatku. Oni su nepredvidivi, ćudljivi, sukobljavaju se, bune se, kasne, agresivni su, depresivni, simuliraju, često i preterano konzumiraju alkohol, a danas sve češće i drogu. Takvim ponašanjem bitno utiču na pravovremenu i kvalitetnu realizaciju zadataka, utiču na motivaciju ostalih zaposlenih, kvare dobre međuljudske odnose i često izazivaju konflikte.

Menadžeri, posebno oni na nižim organizacionim nivoima, najčešće nemaju mogućnost da se takvih ličnosti brzo oslobode. Zaposleni sa ovakvim ponašanjem se smatraju radno sposobnima, a na menadžerima je da ih učini korisnim i efikasnim. Funkcija savetodavnog razgovora je u krajnjoj liniji i sprečavanje vanrednih događaja. To je dobar način da se saznaju stavovi i namere zaposlenog, da se proceni psihičko stanje i na vreme preduzmu mere da ne dođe do težih poremećaja i nemilih posledica. Ovaj vid komunikacije se odvija prema unapred pripremljenom **planu** i prema **pravilima**.

2. CILJEVI I ZADACI VEŽBE

Cilj vežbe je da studenti usvoje osnovne preporuke o načinu vođenja savetodavnog razgovora. Studenti treba da se i praktično uvere u važnost razgovora sa ljudima i mogućnost da ovim vidom komunikacije mogu da utiču na ponašanje drugih, odnosno svojih budućih saradnika i podređenih. Takođe, oni treba da prihvate mogućnost učenja veštine komunikacije i svoju odgovornost za ishod savetodavnog razgovora sa svojim saradnicima - podređenim.

Zadaci vežbe su da:

- *se studenti kroz primere i igranje uloga, stave u aktivnu poziciju menadžera - rukovodioca.*
- *da shvate važnost pripreme za realizaciju razgovora,*
- *da nauče faze i tok savetodavnog razgovora*
- *kao i da nauče kako definisati ciljeve koji se žele postići razgovorom.*

3. PRIPREMA VEŽBE

3.1. Plan savetodavnog razgovora

1. Prikupljanje podataka o zaposlenom

Menadžer koristi razne izvore da bi dobio što iscrpnije i korisnije podatke o zaposlenom. To su:

- **Službena beležnica (koju bi trebalo da vodi svaki menadžer)** u kojoj su osnovni biografski podaci (porodična situacija) do kojih dolazi tokom razgovora koji obavlja sa svim zaposlenim prilikom prijema; lična zapažanja o zaposlenom (anegdotske beleške sa kontrole rada, obuke i kurseva, eventualni ispadi na poslu i sl. Evidentirana mišljenja ostalih zaposlenih i sl.
- **Dosije zaposlenog** – koji se nalazi u službi za ljudske resurse i koji se formira nakon konkurisanja za sva primljena lica. Sadrži njegovu biografiju, preporuke, uverenje o zdravstvenom pregledu, rezultate različitih testova koje je radio pri selekciji, razgovora –intervjua koji se obavljao tokom prijema u radni odnos.
- **Zapažanja ostalih službi u organizaciji** sa kojima je zaposleni dolazio u profesionalni kontakt. (učesće u raznim komisijama ili radnim telima i dr.).
- **Ostali važni podaci**, ako su dostupni (uverenja o kažnjavanju, vođenje krivičnih ili prekršajnih postupaka i sl.).

2. Definisanje cilja razgovora

Postavljanje cilja mora biti u skladu sa podacima o ličnosti i ponašanju zaposlenog. Svaka pomena ponašanja na bolje može biti zadovoljavajuća. Menadžer nije ni pop, ni vrač, ni psihoterapeut da bi postavljao ciljeve koje realno ne može dostići. Preobraćanje alkoholičara u trezvenjaka, depresivne osobe u veselu i preduzimljivu osobu, neurednog i aljkavog u pedantnog - ne mogu biti ciljevi.

Cilj mora biti **konkretan, blizak i dostižan**.

Najbolje je da se definiše vidljivo ponašanje koje treba da bude posledica razgovora.

To može biti:

- da se zaposleni ne napije u sledeća 3 dana,
- da zaposleni odustane od zahteva da ide na godišnji odmor u jeku posla,
- da zaposleni shvati da je odgovoran za izvršenje zadatka,
- da se zaposleni ne raspravlja i dolazi u sukob sa drugim zaposlenim,
- da zaposleni ne zakasni na posao u sledećih nedelju dana.

Kada zaposleni ne shvata da je problem u njemu, kada se uporno opire da prihvati mogućnost da njegovo ponašanje treba da se menja, kada optužuje druge (sudbinu, okolnosti) za ono što mu se dešava, cilj može biti postavljen i na nivou **shvatanja**, tj. promene u mišljenju:

- da zaposleni shvati da ima problem (s alkoholom, higijenom, radnom disciplinom, autoritetom...),
- da prihvati da je taj problem moguće rešiti,
- da sam predloži, ili prihvati način rešenja,
- da odluči da će pristupiti rešavanju problema.

PREPORUKA: Čak i kad vam je potpuno jasno da nema nade za postizanje cilja,

RAZGOVARAJTE!

3. Tok razgovora

Menadžer poput dobrog režisera unapred priprema i predviđa tok razgovora. On kreira situaciju od trenutka dolaska zaposlenog do završetka razgovora i odgovoran je za ishod, tj. da li će cilj postići ili ne. Pri tom, on određuje:

3.1. Način uspostavljanja kontakta

Od toga kako nastupi prilikom susreta sa zaposlenim, zavisice dalji tok i ishod razgovora.

Uspostavljanjem kontakta treba:

- a) osloboditi zaposlenog komunikacijske napetosti (straha od neprijatnosti u toku i posle razgovora),
- b) eliminisati potrebu zaposlenog da se unapred brani,
- c) motivisati zaposlenog da prihvati razgovor kao nešto što je pozitivno za njega.

Kako se ovo postiže?

Zaposleni može sam da se obrati za pomoć, ali se češće dešava da ga rukovodilac poziva, a da on ili ne zna zbog čega, ili ne želi to da zna. Svakako, poziv da se javi pokreće razmišljanje: Šta sam pogrešio? Ovaj me baš uzeo na zub. Da nije možda saznao nešto što krijem?...

On je napet, iščekuje neprijatnost i ako se to očekivanje na samom početku ne eliminiše, izgubljena je mogućnost da se postigne pozitivan rezultat. Zato, menadžer ne ostavlja zaposlenog pred vratima da čeka dok telefonira, ne napada ga ako je zakasnio i dr. Naprotiv, ukazuje mu poštovanje oslovljavajući ga po imenu, rukujući se sa njim. Ne ostavlja ga da stoji, daje mu stolicu da sedne, seda blizu njega.

Nema potrebe da rukovodilac u ovoj prilici demonstrira svoj autoritet; zna se ko je ko i bez formalnih naglašavanja. Prostorija je adekvatno pripremljena: nema drugih osoba, telefon ne zvoni svaki čas, uredno je i prijatno. Ne treba preterivati ni u ljubaznosti; zaposleni treba da oseti da se rukovodilac ponaša prirodno, da je zainteresovan i spreman da sluša.

3.2. Strategija vođenja razgovora

1. faza - Uvođenje u razgovor

Razgovor o problemu zaposlenog ne može početi iznebuha. Prva pitanja su amortizujuća, neutralna: Kako si? Kako su tvoji? Vidim, počeo si da puštaš brkove? Jesi li se navikao na kolege? Izgledaš umorno, jesi li dobro spavao? Kakav je novi kolega? Kako se slažeš sa njim? - samo su neka od pitanja kojima može da započne razgovor. Da li ćete se zaposlenom obraćati sa ti ili sa Vi, zavisi od toga kako ste mu se obraćali i pre ovog razgovora.

Osnovna preporuka je da se pitanjima "uvlači" zaposleni u razgovor, postići da on želi da priča, da opisuje svoje doživljaje, iznosi svoje mišljenje i stavove.

2. faza - Sagledavanje problema

Da bi menadžer stekao uvid u razloge neprilagođenog ponašanja mora saslušati zaposlenog i njegov doživljaj problema. Pitanja koja postavlja su kratka, a treba da provociraju duži odgovor.

Na primer: Šta je s tobom? ili: Opiši kako se to desilo? Zašto je do toga došlo? Šta si ti radio u tom trenutku? Šta drugi misle o tome što se desilo?

Na ovakva pitanja odgovor ne može biti DA ili NE, potrebno je duže obrazloženje. Tako se stiče uvid u način razmišljanja i zaključivanja zaposlenog. Naročito je važno da se isprovocira

iznošenje sadržaja koji su emotivno obojeni, iskrivljeni (zablude, predrasude, iskrivljena slika o sebi i drugima, mehanizmi odbrane i sl.).

Šta misliš, zašto se to baš tebi desilo? Ispričaj mi što opširnije to što ti se dogodilo. Pitanja moraju biti jasna, izrečena razumljivim jezikom.

Ponašanje menadžera - rukovodioca

U ovoj fazi menadžer uglavnom sluša, daje do znanja da shvata o čemu zaposleni govori i stimuliše ga na što više "otvaranja". Jedna od najvažnijih komunikacijskih vještina je dobro SLUŠANJE. Prekidanje, upadice, verbalno ili neverbalno izražavanje neslaganja, dosada, gađenja - nisu dozvoljeni.

Povremeno treba dati do znanja da je shvaćeno ono o čemu govori. To se postiže kratkom rekapitulacijom rečenog:

Vi, dakle, smatrate da su ostali zaposleni (saradnici – kolege) neprijateljski raspoloženi prema vama.

Kazete da vam je teško što ne možete samostalno da odlučujete o redosledu poslova koje obavljate.

Ove replike treba izreći sasvim bezlično, mirnim glasom, ne izazivajući dodatna razjašnjavanja pogrešno shvaćenim ili pristrasno interpretiranim sadržajem.

Važne misli treba zapisivati, ali ako se proceni da to podstiče sumnju zaposlenog, treba odustati (može se na početku tražiti izjašnjenje o vođenje beleški).

Neverbalno ponašanje je veoma važno. Treba sve vreme davati utisak smirene osobe, zainteresovane za zaposlenog i njegove probleme, koja razume ljude i spremna je da im pomaže.

Posle druge etape razgovora koja ima cilj da se zaposleni što više otvori, iznese što više subjektivnih doživljaja, stavova - svoje viđenje stvarnosti, sledi nova faza.

3. faza - Suprotstavljanje argumentima

Osnovna pravila su:

- **NE IZNOSITE OSUDE**, omalovažavanja;
- **NE NUDITE GOTOVE SAVETE**, ne pridikujte, nemojte držati monologe;
- **NE POLAZITE OD TOGA da zaposleni NE SME, MORA**, da ga čeka kazna, propast i sl.
- **OBAVEZNO REAGUJTE**, ne dižite ruke jer je "beznadežno";
- **NE DOZVOLITE** da vas zaposleni uvuče u IGRU (*E. Bern*);
- **STAVITE SE NA MESTO** zaposlenog, tako ćete ga lakše razumeti. Setite se sebe dok ste bili pripravnici, najmlađi u kolektivu.
- Budite **DIREKTNI**, ali **LJUBAZNI**;
- **NAGLAŠAVAJTE KLJUČNE REČI**;
- **GLEDAJTE U OČI**;
- **PRAVILNO IZGOVARAJTE** ime, prezime, mesto odakle je vaš saradnik.

Tokom razgovora treba imati na umu cilj koji je postavljen i svoje reagovanje usmeriti ka postizanju tog cilja. Znači, komunikacija se mora održati i do pozitivne promene mora doći.

U strategiji "napada" treba se koristiti sledećim veštinama:

a) Toplo - hladno

Najpre treba izneti pozitivan stav prema izrečenom ili prema ličnosti zaposlenog, a onda "izbaciti" kontra argumente:

- Jako je zanimljivo to što kažete, šta mislite da li je to baš sasvim tačno?
- Vi ste jako interesantna osoba, malo ko bi se toga setio.
- Hrabro je tako misliti, ali...

b) Pozivanje na mišljenje drugih, većine, stručnjaka, velikih ljudi

- Vi tvrdite da je poštovanje discipline gubitak slobode, drugi misle da bez nje nema uspeha.
- Da li i drugi misle tako?
- Koliko bi se vaših kolega - saradnika složilo sa vama?

c) Argument u vidu dileme

- Da razmislimo, da li je baš tako?
- Hajde da prodiskutujemo: da li čoveku može da bude lepo i tamo gde nije otišao svojevolejno.
- Da li vam se desilo tako nešto?

d) Teorija – praksa

Zaposlenog treba podstaći da zamisli kako bi njegove ideje izgledale u praksi:

- vi smatrate da je nepotrebno ograničavati vreme i dužinu korišćenja godišnjeg odmora. Kako bi to u praksi izgledalo? Svi traže da koriste i koriste godišnji odmor tokom leta, ko će onda raditi u našoj firmi - proizvodnji i sl.

e) Stavljanje sebe u poziciju drugog

- Zamislite situaciju da vi treba da napravite i odobrite plan godišnjih odmora. Kako biste udovoljili željama svih zaposlenih?

f) Stavljanje drugih u poziciju potčinjenog

Zaposleni kaže da voli da popije, ali mu to ne smeta da vozi, da posle dve čašice još bolje radni nego kad je trezan.

Zamislite da ovo čujete od neurohirurga koji upravo treba da operiše od tumora na mozgu osobu koja vam je bliska! (ponoviti rečenicu zaposlenog).

4. IZVOĐENJE VEŽBE

4.1. Uvodni deo

- Najaviti temu vežbe i studentima objasniti način njenog izvođenja.
- Potencirati značaj interpersonalne komunikacije, a posebno razgovora.
- Unapred pripremiti : a) ulogu pretpostavljenog (*prilog 11*), b) ulogu potčinjenog (*prilog 12*), c) problem situacije (*prilog 13*) i d) spisak elemenata za procenu uspešnosti razgovora.

4.2. Glavni deo vežbe

- Odrediti studenta koji će igrati ulogu menadžera,
- Odrediti studenta koji će igrati ulogu zaposlenog.
- Izdvojiti nosioce uloga na 10 minuta i dati im zadatak da nezavisno jedan od drugog što bolje nauče uloge i pripreme se za razgovor
- Ostalim studentima pročitati spisak elemenata razgovora na koje treba da obrate pažnju u toku igranja uloga.
- Najpre pozvati studenta koji igra ulogu menadžera i dati mu uputstvo:
- “Ovo je vaša kancelarija. Pripremite se za dolazak zaposlenog. Pozovite ga i vodite sa njim razgovor poštujući uputstva koja ste zapamtili na času. Za razgovor imate 15 minuta.
- Nakon isteka 15 minuta, prekinuti razgovor i pozvati ostale studente iz grupe da

analiziraju razgovor po zadatim elementima.

- Nakon analize odigranog savetodavnog razgovora preći na igranje uloga u **problem situacijama**.
- Oformiti grupe od po tri studenta. Jedan igra ulogu menadžera, drugi zaposlenog, a treći je supervizor.

ELEMENTI ZA PROCENU USPEŠNOSTI RAZGOVORA

- a) Procenite koliko je uspešno uspostavljen KONTAKT između menadžera i zaposlenog.
- b) Da li je zaposleni izneo svoja osećanja, stavove, predrasude?
- c) Kakva je bila strategija postavljanja pitanja menadžera?
- d) Da li ste shvatili šta hoće da postigne menadžer ?
- e) Da li je došlo do suprotstavljanja argumentima?
- f) Da li je ostvaren cilj razgovora?

4.3. Završni deo vežbe

- Posle odigranih uloga, supervizori izveštavaju o toku, problemima i ishodu razgovora.
- “Menadžeri” i “zaposleni” iznose svoje utiske i teškoće.
- Diskutuje se o mogućnostima da se ovim metodom utiče na ponašanje.

4. LITERATURA

1. Bern, E., (1982): *Koju igru igraš*, Nolit, Beograd.
2. Brajša, P., (1984): *Rukovođenje kao međuljudski odnos*, NIŠRO Varaždin.
3. Kasagić, L.J., i dr., (1990): *Praktikum vojne psihologije*, CVVŠ, Beograd.
4. Moris D., (1979): *Otkrivanje čoveka kroz gestove i ponašanje*, Beograd.
5. Rakić, B. (1977): *Intervju u vaspitanju*, Zavod za izradu udžbenike, Sarajevo.
6. Rakić, B., (1974): *Vaspitno delovanje u malim grupama*, Svjetlost, Sarajevo.
7. Rot, N., (1982): *Znakovi i značenja*, Nolit, Beograd.
8. Suša, B., (2009): *Osnovi komuniciranja*, Cekom books, Novi Sad

VEŽBA 14

KOMUNIKACIJA U KRIZNIM SITUACIJAMA

1. UVODNI DEO

Reč „kriza,, je danas verovatno jedna od najčešće korišćenih reči u svakodnevnom govoru. Koristi se i u opisivanju lične, odnosno privatne situacije, ali mnogo češće da se opiše stanje sa potencijalnim negativnim konsekvencijama u kojem se nalaze društvo kao celina ili pojedine organizacije i sistemi u okviru njega.

2. CILJEVI I ZADACI VEŽBE

Osnovni cilj vežbe je da studenti upoznaju osnovne probleme komunikacije u kriznim situacijama, posebno na relaciji organizacija javnost – kroz odnose s medijima i mogućnosti da se sačuva imidž organizacije i u takvim momentima. Takođe, oni treba da shvate da od dobre komunikacije zavisi i formiranje javnog mnjenja u okruženju, što kasnije ima svakako uticaja i na dalji prosperitet organizacije.

Zadaci vežbe su:

- Da studenti shvate osnovne pojmove, uslove nastanka i načine prevazilaženja krize
- da studenti nauče kakvi su mogući oblici odnosa s medijima i javnošću
- da se stave u aktivnu poziciju svog budućeg poziva i da samostalno osmisle jedno od mogućih saopštenja za javnost.
- Da analizom nametnute situacije odrede s kojim medijima je umesno komunicirati u datom momentu.

3. PRIPREMA VEŽBE

3.1. Komunikacija u kriznim situacijama

Za organizaciju je kriza okruženje u kojem ne može normalno da deluje. Kriza ugrožava sposobnost preživljavanja organizacije, onemogućava ostvarivanje ciljeva, pa ponekad i sam opstanak organizacije. Čak i kad kriza na prvi pogled nema tako dramatične razmere, njen negativni uticaj na dobrobit organizacije često je tako veliki da ona ne bi mogla dugo opstati. Kriza ne utiče negativno samo na javni lik preduzeća ili organizacije. Ona takođe utiče na njenu sposobnost daljeg normalnog delovanja, na njene temelje i takođe na lični imidž vodećih menadžera.

Karakteristike krize. Svakodnevno upravljanje aktivnostima neke organizacije, odnosno poslovanjem preduzeća, razlikuje se od upravljanja poslovanjem u uslovima krize. Da bi menadžeri što bolje upravljali svojim organizacijama i preduzećima, čak i u uslovima krize, moraju poznavati glavne karakteristike krize. Njih sve nije moguće navesti, budući da se krize među sobom razlikuju po sadržini, trajanju, posledicama i ostalim karakteristikama. Uprkos tome, mogu se navesti tri karakteristike zajedničke za sve krize, to su: *neočekivanost (neplaniranost), nespremnost i vremenski pritisak.*

Sistem komuniciranja u organizaciji se odvija u dinamičnom okruženju i mora biti sposoban da hitno odgovori na novonastale situacije, bilo da prednjače (da su predviđene) ili da se suočavaju sa kriznim situacijama. Krizno komuniciranje, odnosno komuniciranje

u kriznoj situaciji je onaj deo organizacijskog komuniciranja (odnosa sa javnošću) u kome se najlakše spoznaje uloga lica zaduženog za odnose s javnošću (public relations).

Ljudi koji se bave odnosima sa javnošću, i svi oko njih treba da znaju da se «kriza» definiše kao svaki nestabilni ili odlučujući period iz kojeg organizacija može da izađe izmenjenog statusa i reputacije, bilo da je reč o poboljšanju ili pogoršanju.

Kriza je preokret u životu organizacije i ujedno prilika za izgradnju boljeg imidža. Ona je odlična prilika da rukovodstvo nekog preduzeća promeni način razmišljanja, uvede potrebne organizacione promene, »osveži» vođenje, osnuje nove sektore, napravi reviziju uloga i odgovornosti članova uprave, poboljša kontrolu i uvede novu organizacionu kulturu. Zbog svega toga kriza istovremeno predstavlja i opasnost i priliku.

Reklo bi se da je nemoguće da se samo dobrom komunikacijom u kriznoj situaciji bitno poboljša reputacija jedne inače loše organizacije, ali realno je da se reputacija solidnih organizacija bitno ili potpuno uruši lošom komunikacijom u kriznoj situaciji. Baš zbog toga, krizno komuniciranje ima svoja pravila, svoje karakteristike i ne samo da je moguće, već je i neophodno da se ono vežba i organizuje pre nego što nastane sama kriza. Ključna pitanja koja se trebaju postaviti kada se procenjuje kriza

- Kakva je kriza? Šta se tačno desilo?
- Da li postoji fundamentalan problem? Je li to vidljivi deo problema?
- Mogu li se stvari pogoršati? Koliko loše mogu postati?
- Kakva će biti reakcija?
- Koliko će potrajati da se kriza otkrije?
- Šta je ovde u opasnosti? Šta bi smo mogli izgubiti?
- Da li smo bespotrebno zabrinuti?
- Možemo li angažovati neku podršku?
- Ko je drugi uključen?
- Može li se neko drugi kriviti?
- Možemo li prebaciti žarište negde drugde?
- Kakav je finansijski efekat krize?

3.2. Postupci za uspešnu kriznu komunikaciju

Da bi komunikacija u kriznoj situaciji bila efektivna i efikasna potrebno je sledeće:

1. **Identifikovati krizni tim** - u kriznom timu moraju da budu svi odgovorni rukovodioci, poželjno je da među njima bude i pravnik jer je potrebno detaljno tumačenje zakonskih odredaba. Menadžer – lice za odnose s javnošću (PR - menadžer), treba da bude ključni čovek tima. On ne rešava sam problem, ali on rešavanje problema prenosi do javnosti, što često nadrasta i samu suštinu krize.
2. **Imenovati potparola** - Potparol bi trebao biti jedan čovek ili manji, ograničen broj ljudi. Informisanje javnosti sa svih strana iz organizacije moglo bi da nanese veliku štetu i da čak produbi krizu. Komunikacija u krizi je veoma važna, i traži veoma strogu disciplinu. Glavni rukovodilac može da bude vrhunski stručnjak u rešavanju problema, ali ne i tako vešt u komunikaciji, a za kontakte sa javnošću - to je ključno. Dobar PR - menadžer treba da pripremi rukovodioce za nastupe u krizi, ali da sam preuzme glavni deo komunikacija. Ovo bi trebao da bude dogovor načinjen tokom priprema i simulacija, jer u stresnoj situaciji nije uvek lako postaviti stvari na svoje mesto.
3. **Trening potparola** - Trening potparola van krize je veoma važan. Ono što najčešće vidamo u kriznoj situaciji su zbunjenost, nadmenost, agresija i druga neprimerena reagovanja. Ni jedna od manifestacija ne odaje spremnog potparola.

4. **Komunikacioni protokol** - U krizi je veoma važno da se zna red, posebno u komuniciranju. Mora se odrediti protokol, mora se znati ko koga obaveštava, gde je izvor pouzdanih informacija. Zatvorena vrata, odlaganje susreta ili informisanje potparola od kojeg javnost hitno očekuje izjavu - u krizi su greška koja se skupo plaća.
5. **Identifikacija ključnih javnosti** - Nisu svi na isti način zainteresovani za svaku krizu. Zato se javnosti i ne obraća na isti način. Pravilno određivanje ciljnih grupa veoma je važno zbog formiranja ključnih poruka. Građani su sve prisutna, opšta javnost, koja ni u jednoj krizi ne sme da bude izostavljena, posebnu pažnju treba obratiti stručnoj javnosti (organizacijama, donatorima, ministarstvima, saradnicima na projektu i sl.).
6. **Ključne poruke** - Obraćanje javnosti u kriznim situacijama traži spremnost i pripremljene poruke koje će biti jasne i efektne. U njima se mora pokazati brižnost, svest o postojanju krize, spremnost da se sve što utiče na krizu drži pod kontrolom. Ovo je posebno važno kada su u pitanju krizne situacije u kojima postoji rizik po zdravlje ili živote ljudi, opasnost za čitavu zajednicu. Pravilo je da poruke sadrže iskaze sa prethodno navedenim elementima i da moraju da budu suština svakog obraćanja javnosti. Međutim, stručna javnost traži i neka objašnjenja, uputstva ili detalje. Uz pravila ili bez njih, javnost mora da bude informisana. Od brzine reakcije i načina formiranja ključnih poruka nekada doslovno zavise bezbednost i životi građana.
7. **Komunikacione metode** - Redovno komuniciranje sa javnošću može da dovede organizaciju u stanje „lake uspavanosti“ i korišćenje uobičajene metodologije (saopštenja, konferencije za novinare i sl.). Kriza, traži da se razmotre sva moguća sredstva: *Usmena i pisana, posredna i neposredna, saopštenja, konferencije na licu mesta, razgovori „1 na 1“, TV nastupi ili intervjui, dovođenje novinara u posetu i dr.* PR-menadžer mora da proceni u svakom datom slučaju koja je komunikacija najbolja. Sigurnije je dovesti novinare na „svoj“ teren i biti spreman (zakazani susreti), nego biti iznenađen i zatečen. Ipak, i susreti „na licu mesta“ neposredno posle informacije o incidentu, treba da budu pripremljeni.
8. **Sagledavanje krize** - Podrazumeva sled svega predhodnog. Posle dobre pripreme i kada kriza nastane, lakše ju je sagledati. Realnost u pristupu je veoma bitna, i u pripremama i tokom same krize.
9. **Izlazak iz oluje** - Činjenica da sve jednom može da prođe za one koji su u kriznoj situaciji može da predstavlja olakšanje. Za dobrog komunikatora izlazak iz krize je mogući novi početak, trenutak da se krene u novu kampanju i ponovo osvoje poljuljane pozicije. To je vreme da se osmotri šta je bilo dobro u komuniciranju, a gde komunikacija (odnosi sa javnošću) nisu bili uspešni. To je poslednji trenutak da se na pojedinim elementima komunikacije interveniše.

3.3. Odnosi sa medijima

Odnosi sa medijima mogu se definisati kao delatnost čiji je osnovni cilj da se stvori što bolja moguća medijska slika organizacije, naravno u kriznom komuniciranju odnosi sa medijima nose i druge već pomenute dimenzije. Odnosi sa medijima mogu se podeliti u tri grupe:

- *Defanzivni ili reaktivni* - reagovanje samo na novinarska pitanja ili pritisak javnosti
- *Strateški ili proaktivni* - samoinicijativno pokrenute aktivnosti medija i aktivan pokušaj da se utiče na stvaranje sopstvenog imidža
- *Krizni* - priprema i planiranje kriznih situacija i ponašanje i organizovanje u njima.

Najčešće korišćena sredstva u odnosima sa medijima su: *saopštenje za javnost, konferencija za novinare, govori, intervjui, internet prezentacije, reportaže, plakati, brifinzi i dr.*

Saopštenje za javnost je najčešći oblik prenošenja informacija javnosti putem medija. Saopštenje predstavlja sažet opis događaja, može da bude i formulacija nečijeg stava, komentar ili odgovor na pitanje. Dobra saopštenja su kratka, sadržajna i informativna. Najčešće stižu faksom ili elektronskom poštom. U saopštenju za javnost informacije bi trebale biti poredane na sledeći način: *priroda događaja, lokacija događaja, pojedinosti o događaju (broj mrtvih ili povređenih, na koji način su oštećena područja, kakvi su uticaji na okolinu i rad organizacije itd.), citirani navodi višeg rukovodioca - menadžera o događaju, pojedinosti o istragama tokom događaja.*

Saopštenja možemo svrstati u nekoliko grupa:

- *Pripremno saopštenje* - obaveštava o događajima, projektima ili programima za koja se zna kada će se odigrati i kako bi trebalo da izgledaju. Svrha im je da skrenu pažnju i pobude zanimanje.
- *Aktuelno saopštenje* – daje informacije o događajima ili situacijama koje se upravo dešavaju. Posebno je važno u otkrivanjima za koje je zainteresovana čitava zajednica.
- *Prateće saopštenje* – objašnjava zaključke, rezultate razgovora ili novine u zakonima.
- *Vremenski neodređeno saopštenje* - tiče se opštih tema i nije vezano za određeni trenutak (čistoća grada, socijalna pitanja, ekologija i dr.).
- *Saopštenje iz „centra“* - dolazi iz štabova ili institucija posebno formiranih u nekoj kriznoj situaciji, kada je veoma važno da vesti ne dolaze sa „svih“ strana i da budu proverene i tačne (elementarne nepogode, vanredno stanje i dr.).
- *Ekskluzivno saopštenje* - dostavlja se samo jednim novinama ili jednoj radijskoj ili TV-stanici sa pravom da ga objavi isključivo ta novina ili radijska odnosno TV-stanica.

Kada se piše saopštenje posebnu pažnju treba posvetiti formi saopštenja jer ona ostavlja prvi utisak, i trebalo bi poštovati određena pravila. Saopštenje bi trebalo pisati na memorandumu, i pri tom voditi računa o formatu, fontu, stilu i drugim elementima pisane poslovne komunikacije. Treba da sadrži samo proverene činjenice i informacije. Na kraju saopštenja ostaviti ime i načine kontaktiranja sa odgovornim licem.

Struktura saopštenja je slična novinarskoj vesti i preporučuje se pravilo „*obrnute piramide*“. Što znači da prvi pasus saopštenja sadrži najvažnije informacije (*Ko? Šta? Kad? Gde? Zašto? Kako?*), sledeći pasusi proširuju tu informaciju i daje više detalja (*ostali bitni podaci*) i na kraju saopštenja u novom pasusu slede *dodatni podaci*.

4.IZVOĐENJE VEŽBE

4.1. Uvodni deo

- Najaviti temu vežbe, njen cilj i praktični značaj za studente,
- Objasniti način njenog izvođenja.
- Pripremiti različite situacije u kojima se može naći organizacija na osnovu kojih će studenti pripremati materijale za odnose s medijima.

4.2. Glavni deo vežbe

- Vežbu početi kratkim predavanjem o komunikaciji u kriznim situacijama, sa naglašavanjem odnosa sa medijima.
- Studente podstaći, da u toku predavanja, iznesu svoja mišljenja, zapažanja, iskustva ako ih imaju.
- Zatim vežbu realizovati kroz izradu različitih vrsta saopštenja u odnosu na definisanu situaciju.
- Formiraju se grupe studenata (4 - 6) koje zajednički formiraju neki od formi komunikacije s javnošću u trajanju od 15-20 minuta.
- Nakon toga, svaka grupa čita svoje saopštenje, pripremljeni govor i sl., što služi kao osnova za vođenje diskusije o strukturi saopštenja, stilu, jeziku i dr.
- Zajedno sa studentima analizirati nekoliko pripremljenih saopštenja koja je objavila dnevna štampa, radio ili televizija.

4.3. Završni deo

- Odgovoriti na nejasna pitanja i dileme.
- Analizirati rad i zalaganje studenata
- Najaviti sledeću vežbu i dati zadatke za njenu pripremu.

Situacija 1: Na sportskom događaju došlo je do nereda, meč je prekinut, intervenisalo je obezbeđenje, ali i policija. Ima nekoliko povređenih posetilaca, a i nekoliko radnika obezbeđenja. Pričinjena je i materijalna šteta.

Situacija 2: Tokom izgradnje objekta – stambene zgrade, došlo je do povrede radnika, 3 teško povređena, 1 u kritičnom stanju. Pala je dizalica.

Situacija 3: U manjoj radnoj organizaciji radnici štrajkuju već 5 dana. Obaveštena je i javnost o događaju za koji se do tada nije ni znalo. Uzrok štrajka je nezadovoljstvo radnika malim platama i uslovima rada.

Situacija 4: U organizaciji koja se bavi proizvodnjom došlo je do nesreće u fazi proizvodnje opasnih materija. Javnost je uznemirena, posebno stanovnici prigradskog naselja gde se fabrika i nalazi. Nije još utvrđena šteta niti se zna da li ima povređenih.

5. LITERATURA

1. Đorđević, T.,(1989): *Teorija masovnih komunikaciju*, Savez inž. i tehnič., Beograd.
2. Eko, Umberto, (1973): *Kultura, informacija, komunikacija*, Nolit, Beograd.
3. Mandić, T., (2003): *Komunikologija – psihologija komunikacije*, Clio, Beograd.
4. Plenković, M., (1983): *Teorija i praksa javnog komuniciranja*, Izdavački biro, Zagreb.
5. Suša, B., (2009): *Osnovi komuniciranja*, Cekom books, Novi Sad
6. Zvonarević, M., (1985): *Socijalna psihologija*, Školska knjiga, Zagreb.

PRILOG BR. 1

Popis ličnosti koje se koriste u vežbi 2: Predrasude

1.	Mladić koji je na odsluženju vojnog roka
2.	Starica koja se teško kreće
3.	Mladi dizajner, homoseksualac
4.	Ambasador koji radi za UN
5.	HIV pozitivna prostitutka
6.	Arhitekta srednjih godina, neoženjen
7.	Rom koji je upravo izašao iz zatvora
8.	Političar, otac dvoje dece
9.	Devetnaestogodišnja britanka koja studira slavistiku

PRILOG BR. 2

Poslovnom sistemu „Invej” d.o.o. iz Beograda, jednom od najuspešnijih sistema u Srbiji, lideru na domaćem tržištu u svojoj grani i nosiocu značajnih nacionalnih brendova, usled proširenja poslovanja potrebne ambiciozne, odgovorne i sposobne osobe, spremne za rad u dinamičnom okruženju.



Pridružite se timu uspešnih!

Potreban nam je:

MARKETING MANAGER / MEDIA PLANER

Uslovi:

- VSS ili VS
- Radno iskustvo 3 godine na poslovima u oblasti marketinga, posebno u oblasti media planiranja, je poželjno ali nije obavezno
- Znanje engleskog jezika
- Znanje rada na računaru
- Vozačka dozvola B kategorije

Opis posla:

- Planiranje i izvršavanje planiranih marketinških programa
- Pregovori prilikom sklapanja prodajnih ugovora
- Planiranje projekata iz oblasti marketinga
- Media planiranje
- Kontrola implementacije projekata iz oblasti marketinga
- Koordinacija tima marketing - prodaja
- Izrada plana u okviru planskih budžeta i implementacija istih /ATL, BTL, istraživanje tržišta/
- Rad na planu troškova i izveštavanje o utrošku sredstava u oblasti marketinga

Kandidatu nudimo:

- Rad u mladom, ambicioznom i kreativnom timu
- Napredovanje u okviru dinamične radne sredine

Ukoliko zadovoljavate navedene uslove, molimo Vas da svoju biografiju sa propratnim pismom pošaljite na e-mail: konkursinvej_51372@infostud.com

U subject-u obavezno navedite naziv pozicije za koju konkurišete.

Konkurs je otvoren do 14.11.2009.

PRILOG BR. 3

Life Vita

Predstavništvo internacionalne kompanije, lidera na evropskom i svetskom tržištu u oblasti ishrane .

Potreban nam je:

Saradnik za prodaju i konsalting

Zadaci radnog mesta:

- Rad sa klijentima
- Konsalting
- Prodaja
- Distribucija i komercijala
- Obuka novih saradnika

Uslovi za kandidate:

- Odgovorne - vredne osobe
- Posedujete preduzetnički duh
- Posedujete želju za napredovanjem
- Timski orjentisani
- SSS, diploma Univerziteta smatra se prednošću
- Poznavanje rada na računaru

Zaposlenima nudimo:

- Dobre uslove rada u dinamičnom okruženju
- Mogućnost napredovanja i razvoja karijere
- Stalno usavršavanje u Srbiji i Inostranstvu

Prijave slati na e mail:

konkurslifevita_51269@infostud.com

Rok za konkurisanje: 12.11.2009.

PRILOG BR. 4

Irva Investicije d.o.o.

Irva Investicije d.o.o. Beograd, ul. Trg Republike br. 3/III poziva zainteresovane kandidate.

Usled povećanog obima posla na restruktuiranju svog poslovanja, ali i poslovanja zavisnih kompanija, „IRVA GROUP” proširuje svoj menadžerski tim. Ukoliko sebe vidite u kompaniji koja ostvaruje godišnje prihode od preko 200 mil EURA, zapošljava preko 10.000 ljudi u različitim privrednim oblastima (poljoprivreda, tekstilna industrija, trgovina, ugostiteljstvo, građevinarstvo, medicina) i ima za cilj da postane regionalni lider u svom „core business-u”, biće nam zadovoljstvo da razgovaramo sa Vama.

Potrebni su nam stručni, energični i odgovorni menadžeri na sledećim pozicijama:

Marketing menadžer

više izvršilaca

PR menadžer

više izvršilaca

Poželjan profil kandidata:

- visoka stručna sprema
- radno iskustvo na menadžerskoj poziciji za koju se aplicira
- položen stručni ispit (ukoliko postoji u određenoj oblasti)
- poznavanje propisa
- zastupanje pred sudovima (u delu koji se odnosi na diplomiranog pravnika)
- dobro poznavanje rada na računaru
- dobro poznavanje engleskog jezika
- položen vozački ispit

Neke pozicije podrazumevaju rad u Beogradu, a druge rad u gradovima širom Srbije. Svim kandidatima nudimo podsticajno i visokomotivisuće radno okruženje, ubrzan razvoj karijere i profesionalno napredovanje.

Kratke biografije sa dokazima o ispunjavanju uslova i naznakom za koju poziciju konkurišete dostavite do **18.11.2009.** do 12.00 sati, na sledeću mail adresu:

konkursirva_51249@infostud.com

ili na adresu:

Irva Investicije d.o.o.

Trg Republike br. 3/III 11000 Beograd

O rezultatima prvog kruga odabira i toku dalje selekcionih procedure, obavestićemo Vas putem mail-a.

Zahvaljujemo Vam se na odazivu.

Oglas preuzet 12.11.2009 : <http://poslovi.infostud.com>

PRILOG BR. 5

Spisak pitanja za intervju:

1. Kako ćete se obući za intervju za posao?
2. Na koji način ćete se pozdraviti sa poslodavcem kada dolazite na intervju ?
3. Da li u toku intervjua gledate sagovornika u oči?
4. Ukratko se predstavite.
5. Šta znate o ovoj organizaciji?
6. Zašto želite ovaj posao?
7. Na koji način možete doprineti našem dobrom poslovanju?
8. Zašto želite da radite za ovu organizaciju?
9. Šta očekujete od ovog posla?
10. Šta znate o poziciji za koju konkurišete?
11. Koliku platu očekujete?
12. Navedite neke od vaših mana i vaše najveće kvalitete.
13. Zašto bismo zaposlili baš vas, kako možete doprineti našoj organizaciji?
14. Koji su vaši profesionalni i lični ciljevi? Gde vidite sebe za nekoliko godina?
15. Šta mislite o prekovremenom radu?
16. Kakav je bio vaš odnos sa šefom na prethodnom radnom mestu?
17. Zašto ste napustili prethodno preduzeće?
18. Kako se ponašate u konfliktnoj situaciji?
19. Kako prihvatate negativnu kritiku?
20. Kako ste se pripremali za ovaj intervju?
21. Na pitanje: „Kako se organizujete kada imate mnogo obaveza“, odgovorićete:
22. Do sada niste imali slična iskustva. Kako ćete se snaći?
23. Zašto bi baš vas trebalo da primimo?
24. Da li ste individualac ili ste dobar timski igrač?
25. Šta vam mi možemo ponuditi što do sada niste dobijali?

Pitanja za poslodavca

1. Šta je po vama najveći izazov na ovom poslu?
2. Gde vi vidite kompaniju u narednih nekoliko godina?
3. Kakav bi bio uticaj takvog razvoja na moje eventualno radno mesto?
4. Kako biste opisali radnu kulturu koja ovde vlada?
5. Kako biste opisali način rada osobe kome bih bio/la podređen/a?
6. Kada mogu očekivati da ćete doneti odluku o zaposlenju?
7. Sa stanovišta intervjua, kako sam izgledao/la?
8. Radi sopstvene sigurnosti da posedujem potrebne kvalifikacije, možete li molim vas navesti najznačajnije karakteristike osobe koja bi najviše odgovarala za ovo radno mesto.

PRILOG BR. 6

SADRŽAJ VESTI (INFORMACIJE)

Napadnuta dvojica skretničara u Topčideru, jedan povređen.

Gorana Đurđevića i Nebojšu Antonijevića, skretničare „Železnica Srbije“, napale su tri maskirane osobe na železničkoj stanici u Topčideru. Đurđević je prošao bez ozleda, dok je Antonijević zadobio posekotinu na desnoj arkadi, a kasnije i četiri kopče u Urgentnom centru.

U saopštenju „Železnice“ navodi se da se napad dogodio u utorak oko 18 sati i ocenjuje se da se incident najverovatnije dogodio prilikom pljačke obližnje benzinske stanice NIS Jugopetrola. Napadači su bili odeveni u vojničke uniforme, sa fantomkama na glavama i naoružani pištoljima.

Jedan napadač je Antonijevića oborio na pod, a drugi mu je stao nogom na potiljak i gurnuo mu glavu ka podu. Jedan od napadača ostao je u prostoriji sa skretničarima, dok su se druga dvojica udaljila ka benzinskoj pumpi, da bi posle verovatno izvršene pljačke pobjegli.

Vest preuzeta: 14.01.2010. <http://www.24sata.rs/>

Prilog 6a

SADRŽAJ VESTI (INFORMACIJE)

Jutros oko pet časova prošao je velikom brzinom preko starog mosta jedan veliki sivi automobil.

Na poziv saobraćajnog policajca da stane nije se zaustavio. Postoji sumnja da je reč o krijumčarima kokaina i drugih opojnih droga. Obaveštene su sve carinske i policijske stanice, ali sve do podne nije bilo nikakvih vesti o automobilu,

Tek oko 15 časova javila se carinska stanica broj dvanaest na kojoj su četiri policajca i dvanaest carinika revolverima pokušali da zaustave kola. Vozač nije hteo da stane, već je poterao kola još većom brzinom. Policajci su u automobilu opazili jednu ženu sa tamnoplavim ogrtačem i jednog čoveka u uniformi.

Kola su, verovatno, američke marke i imaju aerodinamičnu liniju, a broj im je premazan crnom bojom.

PRILOG BR. 7

Vežba 1: Uticaj principa primarnosti na procenjivanje

Studenti se podele u dve grupe i svakom se da po jedan listić (prvoj grupi listić sa oznakom X a drugoj sa oznakom XX). Naravno, oni ne znaju da se listići razlikuju po redosledu osobina. Uputstvo je dato na samom listiću i dovoljno ga je eventualno dopuniti ako studentima nije jasan zadatak.

UPUTSTVO

X

Opišite kakvo će biti stanje u radnoj organizaciji i odnos prema zaposlenima kod rukovodioca **koji poseduje sledeće osobine ličnosti:**

- inteligentan
- marljiv
- kritičan
- nagao
- razdražljiv
- uporan

XX

Opišite kakvo će biti stanje u radnoj organizaciji i odnos prema zaposlenima kod rukovodioca **koji poseduje sledeće osobine ličnosti:**

- uporan
- razdražljiv
- nagao
- kritičan
- marljiv
- inteligentan

Studenti u trajanju od oko 15 minuta pišu o socijalnoj klimi i kvalitetu rukovođenja menadžera koji poseduje zadate osobine.

Posle toga nastavnik proziva (ili pita ko hoće) studente da pročitaju svoj opis (pročitati iz grupe po 4-5 opisa). U većini slučajeva opisi se razlikuju.

Nastavnik posle 4-5 čitanja pita studente da li ima razlike u prikazu kvaliteta rukovođenja i socijalne klime u radnim organizacijama. Studenti obično kažu da ima. Otkuda te razlike? Kroz razgovor sa studentima objasniti iz čega su te razlike proizašle.

Taj princip primarnosti potkrepiti i drugim primerima iz prakse (da li prvo reći o nekom ono što je pozitivno pa onda ga kritikovati za učinjene greške ili obrnuto).

Posebno ukazati da je u propagandi veoma moćan taj princip. Prva vest ima najvećeg uticaja na javno mnjenje, čak ako je i neistinita treba puno dokaza da se pobije. Zato je uvek u prednosti onaj ko lansira prvu vest.

Prilog 7a

Vežba 2: Uticaj grupe na suđenje

Na početku časa izdvoje se dve grupe od po 8 studenata i izađu iz učionice.

Preostalim studentima se da sledeće uputstvo: "Pre nekoliko dana dogodila se saobraćajna nesreća u kojoj je teže povređena jedna starija žena. Pri uviđaju je ustanovljeno da je vozač kriv za udes. Na alko-testu ustanovljena je nedozvoljena količina alkohola u krvi. **Da ste vi sudija, kojom kaznom biste kaznili ovog vozača?** Na ceduljicama koje su pred vama upišite ime i prezime i kaznu kojom biste kaznili pomenutog vozača".

Zatim se prikupe ceduljice i izračuna prosečna težina kazne. Na tabli se ispišu imena osmorice studenata. Pored svakog imena upiše se kazna, ali ne stvarna koju je student izrekao, već uvećana u proseku za jednu do dve godine.

Zatim se pozove sledeća grupa i da im se isto uputstvo kao prethodnoj grupi. Oni procene stepen krivice, zatim se pokupe ceduljice i na tabli se pored njihovih imena ispišu kazne koje su oni dali. Izračuna se prosečna vrednost za obe grupe. Očekivati je da su studenti druge grupe bili stroži u izricanju kazne. Nastavnik pita otkud ta razlika. Daje objašnjenje da su studenti druge grupe gledali na tablu i svoje kazne usaglašavali sa kaznama prethodne grupe.

Saznanje o tome kako drugi procenjuju neku pojavu utiče na pojedinačne sudove. To je dokaz opravdanosti zahteva da ocenjivači u svojim procenama treba da budu samostalni i nezavisni od drugih. Znači, postoji spontana potreba kod ljudi da svoje mišljenje i stavove usaglašavaju sa normama i stavovima grupe. U tome se krije razlika između javnog i tajnog izjašnjavanja ljudi. Takođe treba prokomentarisati značajne individualne razlike u oceni stepena krivice i moguće izvore tih razlika.

Eksperiment može da varira, pa da se trećoj grupi kaže umesto "žene" da je povređen "student". Po pravilu studenti će izreći veću kaznu nesavesnom vozaču, a još veću kaznu ako se kaže da je povređen "student našeg fakulteta". Znači, isti stepen krivice različito se kažnjava, zavisno od emocionalne vezanosti za žrtvu.

Vežba 3: Uticaj profesionalne pripadnosti na suđenje

Materijal za vežbu: tri slike većeg formata (sa likom muškaraca ili žena).

Organizacija vežbe

Podeliti studente u dve grupe. Jedna grupa izlazi u hodnik, a jedna ostaje u učionici. Toj grupi pokazati prvu sliku i tražiti da ukratko procene neke psihološke karakteristike te osobe (inteligenciju, društvenost, marljivost, stabilnost i sl.), zatim pokazati drugu sliku i kad procene osobu sa te slike pokazati treću sliku.

Zatim uvesti drugu grupu u učionicu, a prva može da izađe. Dati im isto uputstvo samo dodati profesiju osobe sa slike. Neka bude, npr. čovek na prvoj slici prodavac (u tekstilnoj radnji), na drugoj slici vojni specijalac i na trećoj slici sudija opštinskog suda.

Nakon završenog ispitivanja studenti obe grupe daju opise za sve tri slike - prvu, drugu i treću. Objasniti uzrok razlika i prokomentarisati uticaj stereotipija o profesijama na suđenje i percipiranje drugih osoba.

PRILOG BR. 8**PRIMER POZIVA ZA SASTANAK (SEDNICU)**

(Naziv organa - organizacije)

Broj: ____ / ____

Datum: ____ 200__ godine

Na osnovu člana ____ stav ____ Statuta ____ i člana ____
stav ____ Poslovnika ____ sazivam ____ sednicu
(naziv tela, organa) (broj)

Za sednicu predlažem sledeći

DNEVNI RED:

1. _____
2. _____
3. _____

Sastanak će se održati u ____ dana ____ 201__ godine,
(navesti mjesto)

sa početkom u ____ časova. Sastanak će se održati u prostorijama
____ ulica _____, broj _____

Sastanku je prisustvo obavezno. Eventualno odsustvo sa sastanka dužni ste
javiti na telefon broj _____

Uz poziv za sastanak dostavljaju se materijali za predložene tačke dnevnog reda.

PRILOGA: _____

PREDSEDNIK

(M.P.)

PRILOG BR. 9**PRIMER ZAPISNIKA****ZAPISNIK**

sa _____ sednice _____ iz _____
(broj) (naziv organa odnosno tela) (mesto)
održane _____ 201 _____ godine u prostorijama _____
_____ (gde je održana sednica)

Prisutni članovi, Opravdano odsutni članovi, Neopravdano odsutni članovi,

Sednica je počela sa radom u _____ časova.

Predsedavajući konstatuje da sednici prisustvuje dovoljan broj članova za rad (kvorum) te predlaže sledeći:

DNEVNI RED

1. Razmatranje i overavanje zapisnika sa prethodne sednice

2. _____

3. _____

U raspravi učestvuju:

Posle završene rasprave, predsedavajući stavlja: _____ na glasanje

Sednica je završila sa radom u _____ časova.

ZAPISNIČAR:

MP

PREDSEDAVAJUĆI:

PRILOG BR. 10**PRIMER FORME POSLOVNOG PISMA – AMERIČKA ILI BLOK FORMA**

<i>Zaglavlje (gornji deo)</i>	
<i>Broj i datum</i>	
<i>Adresa primaoca</i>	
<i>Pozivni znak</i>	
<i>Predmet poslovnog pisma</i>	
<i>Oslovljavanje</i>	
<i>Sadržaj poslovnog pisma</i>	
<i>Pozdrav</i>	
	<i>Potpis</i>
<i>Prilozi</i>	
<i>Zaglavlje (donji deo)</i>	

PRILOG BR. 11

Uloga menadžera Popovića

Pre nego što ste postavljeni na dužnost menadžera odeljenja marketinga u vašoj organizaciji, radili ste u filijali u obližnjem mestu, kao referent. Tamo vam je bilo užasno: porodica u Novom Sadu, vi u Bačkoj Palanci. Vaš neposredno pretpostavljeni menadžer je bio nezgodan čovek, nije imao razumevanja ni za koga. Za vikende ste često ostajali na poslu, iako za to nije bilo pravog razloga. Premeštanje u centralu u Novi Sad i nova dužnost su vam došli kao spas. Prezadovoljni ste kolektivom. U centrali su međuljudski odnosi dosta liberalni, ne insistira se na glupostima. Sa svojim neposrednim saradnicima nemate puno problema. Trudite se da im ne komplikujete život i oni to znaju da cene.

Referenta Milića u početku niste ni primećivali. To je tih, neupadljiv i nenametljiv mlad čovek, najčešće je sam. U poslednje vreme je češće tražio da nešto ranije izađe sa posla. Nemate ništa protiv toga, jer svoj posao radi korektno i na vreme, ali ste uočili da je on izbegavao da se uključi u rad komisija koje ste formirali radi rešavanja određenih pitanja u vašem odeljenju. Sumnjate da on nešto trenira, ali da vam to nije rekao, niti tražio podršku.

Nedavno je povredio ruku, što ima uticaja na njegov posao. Ne znate kako. Kad ste ga pitali, rekao je da je nezgodno pao. Njegove kolege kažu da on vrlo slabo komunicira sa ostalima i da to svodi na službenu komunikaciju. Jednom ste se baš uplašili za njega. Trebalo je da se pojavi na poslu u subotu radi pripreme nekih vanrednih materijala, ali niko nije znao gde je. Na mobilni se nije javljao, zvali ste kuću, ali ni majka nije znala gde je. Pomislili ste na najgore. Posle se ispostavilo da je u bolnici zbog neke alergijske reakcije. Pravdao se da se javio kolegi iz kancelarije, ali ovaj ga nije registrovao. Kratko ste popričali sa njim, ali niste mogli da "doprete" do njega. Bilo vam je neugodno i brže bolje ste završili razgovor.

Sad ga očekujete. Sam se javio za službeni razgovor. To je dobra prilika da vidite šta se dešava sa vašim saradnikom. Morate uticati da shvati da posao koji obavlja ne može uspešno obavljati izolovan od drugih i nastojati da se uključi u rad kolektiva.

PRILOG BR. 12

Uloga referenta Milića

Vi ste referent u odeljenju marketinga u centrali vaše organizacije. Prethodno ste završili Višu školu za menadžmet i poslovne komunikacije. Bili se vrlo solidan student.

Odrasli ste sa majkom, otac vas je napustio dok ste još bili beba. Majka se teško dovijala da vas izvede na put. Uvek je bila veoma stroga prema vama. Smatrate da je preterivala s batinama, jer ste bili veoma povučeno dete.

Plašili ste se druge dece, jer su vam se često rugala. Onda bi vam "pukao film" i potukli biste se. Naravno, oni su uvek bili jači, a vi biste, posle, i kod kuće dobili svoje jer ste bili "nevaljali". To se nastavilo i u gimnaziji.

Niste uspostavili ni s kim prisne veze. Bolje je biti sam, nego se sukobljavati. Bavite se trčanjem i tada vam je najlepše. Čini vam se da biste tu mogli postići nešto više od ostalih. Maštate o tome kako ćete jednom svima pokazati ko ste. Vaš neposredni menadžer vam je često izlazio u susret i puštao vas je ranije sa posla, ali u poslednje vreme - veoma nerado. Smatra da se tako još više izolujete od ostalih.

Juče ste se posvađali sa kolegom iz susedne kancelarije. Deli vas samo tanki zid, a on je pustio neku "seljačku" muziku dok ste vi slušali svoju. Viknuli ste mu: Utišaj to malo, na šta je on još više pojačao. Besno ste istrčali, spremni da se i potučete s njim. Susreli ste se na vratima njegove kancelarije. – „Šta je? Da ne bi možda batina?“ Kako je on mnogo jači od vas, niste se usudili da mu "izađete na megdan". Okrenuli ste se i ušli u svoju kancelariju. Svom snagom ste udarili pesnicom o vrata. Povredili ste ruku i sada vam je u zavoju.

Bili ste ljuti na sebe i na ceo svet. Kad vas je vaš rukovodilac pitao kako ste povredili ruku, rekli ste da ste nezgodno pali. Šta se to njega tiče. Smešno vam je što se on zanima za vas. Jednom je digao čitavu frku oko toga što ste otišli u bolnicu, a niste se nikom javili. Čak je pozvao i vašu majku. Ko zna šta je sve ispričala o vama. Glumio je da je zabrinut. Vi znate da on nije iskreno brinuo, nego je čuvao svoju kožu.

Odlučili ste se da tražite da vas stavi u zasebnu kancelariju. Trenutno je to izvodljivo, jer su dve kancelarije ispražnjene. Javili ste mu se za službeni razgovor.

PRILOG BR. 13

C) PROBLEM – SITUACIJE

1. Menadžer je uočio da radnik - zaposleni Petrović često ide kod lekara. Sumnja da se radi o simulaciji, odnosno o izbegavanju radnih obaveza i nedovoljnoj motivaciji. Upadljivo je što zaposleni pristaje na sve preglede. Operisao je devijaciju nosa, išao na snimanje bubrega (rezultati dobri), slat je na snimanje želuca. Tom prilikom je gutao sondu. Nema čir, niti gastritis.

Zadatak: Utvrditi zbog čega se zaposleni Petrović tako ponaša. Postići da shvati da ima više neprijatnosti od podvrgavanja pregledima, nego od radnih obaveza. A i mesečna primanja mu se umanjuju.

2. Zaposlena – radnica Mitić Ana vrlo često zakašnjava na posao. Inače je neupadljiva, poslušna i ćutljiva. Dobro obavlja svoj posao.

Zadatak: Ispitati njenu motivisanost za ovu vrstu posla. I utvrditi koja vrsta posla bi bila privlačna za nju i njeno pojučano (motivisano) angažovanje.

3. U odeljenju/odseku se često dešavaju svađe. Menadžer je iz nevezanih razgovora sa zaposlenima saznao da svađe najčešće izaziva Milena, mlada koleginica kojoj je nedavno istekao pripravnički staž. Kao pripravnik bila je vredna i sa većim delom osoblja imala dobar odnos.

Zadatak: Ispitati kako Milena shvata radne odnose u kolektivu i utvrditi šta je uticalo na promenu u njenom ponašanju. Utvrditi i razloge svađa.

4. U toku su pripreme za sajamski nastup na velikom i prestižnom sajmu na kome firma prvi put nastupa. Iz vašeg marketing odeljenja, jedan od posebno važnih saradnika Mladen P., traži da koristi deo godišnjeg odmora.

Zadatak: Treba utvrditi razlog i postići da zaposleni sam odustane od zahteva.

5. Primetili ste da je jedna od zaposlenih, koleginica Sonja J., često odsutna van kancelarije, rasejana, konfuzna, neuobičajeno kasni sa svojim poslovima. U jednom trenutku na njenom stolu, sasvim slučajno ste uočili kutiju bensedina. Kad ste je, kasnije tog dana, upitali da li ima nekih problema, počela je da plače.

Zadatak: Proceniti da li je reč o njenom trenutnom stanju, ili su u pitanju porodični problemi ili je u pitanju i neki zdravstveni poremećaj.

Prof dr Budislav Suša,
Branislava Grujić,
Andrea Boršoš, MA

KOMUNICIRANJE- PRAKTIKUM ZA VEŽBE

Izdavač

CEKOM d.o.o.

Glavni i odgovorni urednik

Radmila Živković-Ristić

Tehnički urednik

Zita Buzaši

Dizajn korica

Čaba Nemet

Lektura i korektura

Zorana Filipović

Grafička priprema za štampu

MMS Studio, Novi Sad

Štampa

Grafoimpeks, Veternik