



# ISKUSTVO SA TIPOVIMA TEŠKIH LJUDI



# ASERTIVNO IZRAŽAVANJE

- Direktno i iskreno
- Saopštavamo svoje želje, potrebe, emocije
- Poštujemo svoje potrebe i prava u komunikaciji
- Poštujemo prava i potrebe sagovornika
- Uvažamo razlike u mišljenjima



# ASERTIVNA PORUKA

- opisuje osobu i izrečena je bez dominiranja, ponižavanja ili degradiranja druge osobe
- uključuje uvažavanje, ali ne i snishodljivost koja vodi u submisivno i servilno ponašanje iz uverenja da druga osoba ima veća prava jer je:
  - u ulozi moći,
  - iskusnija,
  - učenija,
  - drugog pola,
  - nacionalnosti ili rase
- uključuje samopoštovanje jednako poštovanju prava druge osobe.



# ZABLUCHE O ASERTIVNOSTI

- **asertivnost  $\neq$  dođoh, videh, pobedih (uspeh po svaku cenu)**
- **asertivnost  $\neq$  što na umu to na drumu (otvorenost po svaku cenu)**
- **asertivnost  $\neq$  baba šumom deda drumom (doslednost ili istrajnost po svaku cenu)**



# **PRAVA U KOMUNIKACIJI**

- 1. SAMOODGOVORNOST**
- 2. PRAVO NA NEPRAVDANJE**
- 3. PRAVO NA GRANICE**
- 4. PRAVO NA "PREDOMIŠLJAJ" – PRAVO NA RAST**
- 5. PRAVO NA: "TAČNO, POGREŠIO SAM"**
- 6. PRAVO NA "NE ZNAM" – PRAVO NA SAZNAVANJE**
- 7. PRAVO DA SE NE DOPADNEM**
- 8. PRAVO NA SOPSTVENU LOGIKU**
- 9. PRAVO DA NE RAZUMEM, DA MI NIJE JASNO**
- 10. PRAVO DA BUDEM SOPSTVENI SUDIJA**



## ŠTA JE SVE MANIPULACIJA U KOMUNIKACIJI?

- lična uvreda, direktna
- pretnja
- ismevanje u kojem je predmet šale ličnost, a ne ponašanje
- poricanje (nisam ja to uradio, krivo si me shvatio)
- optuživanje za postojanje problema (da ti nisi ja ne bih; ti si kriva)
- agresivno "zašto" zapitkivanje
- debata ili rasprava (ma odloži to, to nije tako važno)
- pasivno ponašanje, odlaganje (evo sad ću, samo još da...)
- samosažaljenje
- ulagivanje



# TEHNIKE ZA IZBEGAVANJE MANIPULACIJE

- Pokvarena ploča
- Pomeranje sa sadržaja na proces-nepecanje
- Difuziranje
- Asertivno odlaganje



# TEHNIKE ASERTIVNOG IZRAŽAVANJA

- **BAZIČNA asertivnost**
- **EMPATIČKA asertivnost**
- **ESKALIRAJUĆA asertivnost**
- **UGOVORNA OPCIJA**
- **KONFRONTATIVNA asertivnost**
- **JA asertivnost**





# ASERTIVNA KRITIKA

## ASERTIVNI UVOD

Ja mislim, osećam, želim...

(Htela sam da razgovaramo o nečemu što mi je važno)

## PLUS NA LIČNOST

(Ti si moj dobar prijatelj)

## MINUS NA PONAŠANJE

(Ali mi smeta što zaboravljaš da mi vratiš pozajmljeni novac)

## PREDLOG

(Voleo bih da poštuješ naš dogovor)

## PROVERA

(Šta ti misliš o tome? Šta ti kažeš na to?)



# PRIHVATANJE KRITIKE

- Asertivno slaganje
- Delimično slaganje
- Asertivno raspitivanje



# Kritizeri



- To su uglavnom osobe koje umeju dobro da uoče neke probleme, ali ne umeju konstruktivno da ih reše
- Njihova životna pozicija je "Ja sam OK - ti nisi OK"
- Najčešće ispoljavaju ljutnju, bes ili prezir i kroz to izražavaju svoj osećaj superiornosti i moći
- Svojim nekonstruktivnim kritikama uglavnom izazivaju konflikt prenoseći drugima poruku "Ono kako JA mislim da treba je JEDINO ISPRAVNO"
- Često imaju preterano krut odnos prema pravilima, zakonu i pravdi i onda kada to ne treba da bude prioritet
- U sopstvenim očima, oni su "veliki pravednici" i "borci za pravdu"
- Kada imaju neku "vlast", kao roditelji, učitelji, poslovođe, upravnici... obično kontrolom koče druge i demotivišu
- U porodici često prave tenziju



# Zašto kritizeri tako reaguju?

- Tako pokušavaju da zadovolje potrebu za pozitivnom slikom o sebi i moći
- U njihovom pogledu na svet kombinovani su faktori:
- osećaj inferiornosti,
- nemoći,
- spoljašnji centar kontrole - pokušaj da to prevladaju premeštanjem inferiornosti u druge i zauzimanjem superiorne pozicije,
- perfekcionizam,
- kriticizam ("ti si loš, a ne ja"),
- trenutni osećaj moći,
- dugoročno osećanje frustracije sa kojim pokušavaju da izađu na kraj pojačavanjem navedenog modela ponašanja



# Kako izaći na kraj sa kritizerom?

- Ponašati se drugačije od njihovog očekivanja: ne upecati se u konflikt
- Treba im ukazati pažnju i saslušati ih
- Često je od koristi metoda parafraziranja "ako sam vas dobro razumeo, vi mislite da...".
- Ali, ne treba se upecati na njihove generalizacije, "uvek", "nikada", "treba", "mora"...već tražiti vremenski i situaciono specifične odgovore ("u ovoj konkretnoj situaciji vi mislite da...zato što..."), i pobijati ih konkretnim primerima
- Morate se zauzeti za sebe i držati se rešavanja problema sada i ovde
- Ne iskazujte slaganje, jer tada pristajete da budete odgovorni za nastali problem
- Dajte konstruktivna rešenja za rešavanje problema
- Skrenite pažnju na rešavanje problema umesto njihove orijentacije na istoriju ("od Kulina Bana...pa do naših dana" pristup) , "To je uvek tako bilo,..."
- Potrebno je prekinuti razgovor ako su preopširni
- Korisno je tražiti da kritiku napišu – što je test njihove motivacije i pokazuje koliko su duboko ušli u problem



# Negativisti

- To su oni od kojih najčešće čujete: »Neće to upaliti!«, »Nema šanse!!«..
- To su ljudi koji obeshrabruju druge, navodno dobronamerno
- Najčešći motiv za takvo ponašanje je njihova zavist koje nisu svesni
- Opis ponašanja: Životna pozicija: JA sam u redu - ti nisi u redu
- Najčešće ispoljavaju emocije kao što su: zavist, ljutnja, bes, prezir
- Prave konflikte svojim negativizmom i pasivizmom
- Uglavnom odustaju od pokušaja traženja rešenja problema
- Imaju krut odnos prema pravilima
- Uglavnom su usmereni na potencijalne teškoće, a ne na cilj, uvereni da ni jedan zadatak koji nije pod njihovom kontrolom neće biti izvršen, ne bave se pitanjem kako da se radi bolje i produktivnije



# Zašto negativisti tako reaguju?

- Uglavnom imaju dobru racionalizaciju svog ponašanja, “dobro” opravdanje za pasivizam: “Ako se ništa ne preduzima, stvari su poznate i mogu se kontrolisati”
- To su, zapravo, osobe koje nisu naučile da se nose sa razočarenjima i gubicima
- Iz tog razloga, nisu spremni na normalne životne rizike, ali su zavidni na one koji to jesu
- Često zavide ljudima koji su nešto pokrenuli i uspeji zbog toga što se “oni sami nisu toga setili”
- Da ne bi osećali zavist prema onima koji uspeju, njihova nesvesna taktika je da pokolebaju druge u pokušajima



# Kako sa negativistom?



- Ponašajte se drugačije od njihovog očekivanja:
- Ne dozvolite da vas pokolebaju, ali pazite da ne radite njima za inat nego za cilj koji je stvarno vaš
- Ako se već inatite sa negativcima, nemojte to činiti pri izboru cilja i donošenju odluka (izabrati baš ono što oni podrivaju, i na način prema kojem su negativistični) već pri realizaciji cilja koji je stvarno vama bitan
- Ostanite u svom realnom optimizmu
- Ako ste u bliskom odnosu sa negativistom, dobro je da se okružite i osobama koje su optimisti
- Negativisti vam, čak, mogu biti i od koristi - mogu vam ukazati na stvari na koje je dobro obratiti pažnju, naravno, ako to uzmete samo kao upozorenja, a ne kao obeshrabrenja
- Ne ljutite se na njih, nego ukažite na alternativu - kako se stvari mogu uraditi
- Ako su vam saradnici, razradite dobro strategiju za određeni poduhvat (ostvarenje cilja) i uverite ih... »Koja je najgora stvar koja nam se može dogoditi?«





# Buldožeri

- To su vam oni koji zahtevaju da radite na način na koji oni veruju da treba
- Uvek pronađu grešku i nikada nisu zadovoljni onim što drugi urade
- Zanima ih samo da sve ide po planu (njihovom)
- Važno im je da ih slušate, ne da vas čuju
- Budložeri su zato što su veoma produktivni, kompetentni, pažljivo planiraju
- Neuspeh doživljavaju kao katastrofu, i pokušavaju da nađu opravdanje da je greška u nekompetentnim osobama
- Oni imaju osećaj moći, samopouzdanje i drugi ljudi im malo trebaju



# Buldožeri ...

- Deluju frustrirajuće, hladno, „ubijaju« kreativnost
- Nemate šansu da kažete svoje mišljenje
- Ne slušaju druge
- Stalno prekidaju
- Postavljaju uvek detaljna pitanja
- Druge vide kao objekte,...
- Pored njih se ljudi osećaju obeshrabreno i nesposobno



# Zašto su buldožeri takvi?

- Obično su to narcisoidne ličnosti sa kompleksom »više vrednosti«
- Njihov bazični osećaj sigurnosti ugrožava svakog ko ne misli isto i zato oni ne žele da rizikuju/ne delegiraju odgovornost i kompetenciju na druge



# Kako sa buldožerom?



- Ako zavisite od buldožera: ne konfrontirati se, ali se hrabro postavljati tako što ćete postavljati promišljena pitanja u vezi sa temom
- Nikako ne zauzimati poziciju „eksperta broj 2“
- Isplati se zauzeti blago podređenu, ali saradničku poziciju
- Pažljivo predočiti alternativna rešenja, dobro se pripremiti, upoznati sa problematikom,...
- Dobro slušati, ne prekidati
- Pažljivo sa neverbalnom komunikacijom
- Korisno je parafraziranje na kraju ili povremeno »Ako sam vas dobro razumeo...«
- Koristiti pitanja i postaviti ih nepokolebljivo (korisna proširena pitanja »Kako taj plan operacionalizovati?), a ne ići u konfrontaciju
- »Ja vas veoma cenim«....pauza....postaviti pitanje i tražiti mišljenje u vezi sa vašim razmišljanjima, idejama, predlozima
- Pustite ga da bude ekspert, prihvatite podređenu poziciju radi budućnosti



# Baloni



- Govore ubedljivo
- Autoriteti su o stvarima o kojima malo znaju
- Ne lažu, već veruju da znaju kada krenu u priču
- Samouvereni su sve dok neko ne krene u diskusiju sa pravim činjenicama
- Kao menadžeri su izvor brojnih problema i rizičnih odluka



# Neodlučni

- Stalno menjaju mišljenje
- Teško donose odluke, izbegavaju odlučivanje,...
- Danas je jedno u igri, sutra je drugo
- Pažljivo slušaju, postavljaju pitanja...ali loše barataju zaključcima, pa je često rezultat to da se osećaju kao žrtve, da su frustrirani, ljuti, razočarani, iznenadjeni,... i ne znaju šta dalje
- Podložni su jakim negativnim emocijama, osećanju uvređenosti, napuštenosti,...
- Motivacija neodlučnih je, uglavnom, zasnovana na preteranoj želji da udovolje drugim ljudima
- Oni ne prave razliku između realnosti i udovoljavanja: »Ako odlučim tako, njemu se neće svideti,..." (najčešće nisu svesni da iza te potrebe za udovoljavanjem stoji neki njihov unutrašnji konflikt, osećanje krivice ili ljutnja)



# Kako sa neodlučnim?



- Prepoznati neodlučnu osobu i pomoći joj da razreši dilemu, ili da prepozna gde je konflikt, zastoј,...
- Zatim izvući problem na površinu (diskusija, predlog plana uz argument da će time biti zadovoljna većina ljudi),
- Rangirati značajnost alternativa
- Predložiti da donese odluku na osnovu izloženog
- Kada donese odluku, potkrepiti je podrškom
- Ne pritiskati je previše, jer će doneti impulsivnu odluku, a zatim pobeći od realizacije
- Kada donese odluku, ako je moguće, držite inicijativu u svojim rukama, zadržite kontrolu tako što ćete definisati potrebno vreme
- Pratite stalno neverbalnu komunikaciju kako biste primetili znake uplašenosti i neodlučnosti



# Super prijatni i ljubazni

- Veoma ljubazno, daju nerealna obećanja ali između obećanog i realizovanog postoji velika razlika
- Oni govore ono što želimo da čujemo
- Izbegavaju kritiku, konflikte, nasmejani su i ljubazni sve dok vam nešto istinski ne zatreba





# Zašto su toliko prijatni?



- Uglavnom zato što imaju snažnu potrebu da se dopadnu drugima, trebaju im afirmacije (potvrde da vrede kao osobe), ali da bi je dobili spremni su da koriste manipulaciju
- Izbegavaju konflikte (ali i poštena raščišćavanja stvari)
- Neće reskirati da izgube vaše »prijateljstvo« ako otvoreno odbiju nešto što ne žele ili ne mogu da ispune
- Manipulišu sa prezentovanjem realnosti , glorifikuju nerealno, izbegavaju mogućnost da dobiju kritiku



# Kako sa izuzetno prijatnima?

- Isprovocirajte ih da kažu šta zaista misle
- Ne dozvolite im da vam daju nerealna obećanja
- Zajedno definišite cilj nizom jasnih, dobro osmišljenih pitanja
- Možete im reći da ćete više ceniti ako vas odbiju, nego ako vam daju lažna obećanja, kao i to da prihvatanje ili neprihvatanje njihovih predloga nema veze sa konfliktom
- Budite spremni na kompromis (pitati da li je zahtev ili rok realan, da li može da ga ispuni....važna je realnost vaše procene)



# Tihi i hladni

- To su oni od kojih ne dobijate odgovor kada vam je potrebno, koji "niti šume nit žubore"
- Sa kojima nemate otvoreni konflikt ali vas izluđuju svojim nekomuniciranjem
- Uglavnom odgovaraju sa DA/NE...i nikada ne znate šta misle i osećaju
- Komunikacija sa njima deluje frustrirajuće, nema očekivanog odgovora, nema emocionalne reakcije
- Nikada niste sigurni šta stvarno misle
- Značajno im je da ne pokažu šta misle i osećaju, smatraju da je to najbolji način da interpersonalnu situaciju drže napetom



# Kako sa tihim i hladnim?

- Važno je da ih isprovocirate da progovore
- Razgovor započnite o neobaveznim temama, postavljajte otvorena pitanja »Kako vi reagujete na taj predlog« umesto »Da li se slažete?« jer sledi DA/NE odgovor
- Gledajte osobu u oči (prijateljski, ali direktno)
- Možete ih otvoreno pitati: »Ja sam očekivao da nešto kažete, da imate stav, a vi ništa. Šta to treba da znači?«
- Napravite pauzu
- Budite strpljivi - odredite sebi vreme koliko ćete biti strpljivi
- Zakažite novi razgovor
- Ako se osoba otvori, budite spremni za nastavak razgovora



# Snajperi



- Sila je njihova životna filozofija i potreba
- Teže osećanju moći, i ostvaruju te težnje otvoreno agresivnim sredstvima
- Oni su siledžije koje to smatraju svojim pravom
- Imaju krut odnos prema pravilima, ali svojim pravilima
- Ta pravila ne primenjuju na sebe
- Njihova poruka je: "Ono što sam ja zamislio mora se ostvariti po svaku cenu"
- Konflikte prave zato što im to treba
- Tako se prazne i zadovoljavaju potrebu za nadmoćnošću
- Ponašaju se ironično, agresivno, progone, opsednuti su borbom sa drugima





# Zašto su snajperi?

- Tako zadovoljavaju potrebu za moći i samopouzdanjem
- Mehanizam za sticanje samopouzdanja je poniziti druge
- Osećaj vlastite vrednosti i sklonosti ovakvom ponašanju po pravilu se pojačava se dolaskom na rukovodeći položaj (+ legitimno pravo)
- "Daj čoveku vlast, pa će videti kakav je"



# VEŽBE



# AGRESIVNA OSOBA

SVAKO U GRUPI TREBA DA ZAMISLI PRIMER **AGRESIVNE OSOBE**; U DVE REČENICE OPIŠITE PONAŠANJE TAKVE OSOBE.

OSTALI KOJI DOBIJU PAPIR TREBA DA GA PRESAVIJU I ODGOVORE NA PITANJA, KRATKO I JASNO:

- *KAKO BIH SE JA PONAŠAO/LA U TOJ SITUACIJI?*
- *ŠTA BIH REKAO/LA?*





# NEODLUČAN?



# TIH I HLADAN

Vežba: U paru

OSOBA 1: Porazgovaj sa partnerom na temu koja te muči ili ispričaj šta si juče radio/la

OSOBA : tihi i hladan: adekvatno se snadi



# KRITIZER



## Roll play



# POSLOVNI SASTANAK

Tema sastanka: dogovor oko termina obuke

Uloge: HR direktor (buldožer)

Specijalista (neodlučan)

Generalni direktor (tih i hladan)

Direktor finansija (kritizer)



Hvala na pažnji!

