



PRIRUČNIK ZA KOMUNIKACIJU INTERNIH REVIZORA U LOKALNIM SAMOUPRAVAMA

SADRŽAJ |

UVODNA REČ	4
NAČINI KOMUNIKACIJE	5
OSNOVNI TIPOVI KOMUNIKACIJE	6
1. Pasivna komunikacija	6
2. Agresivna komunikacija	7
3. Pasivno-agresivna komunikacija	8
4. Asertivna komunikacija	10
Tipovi ponašanja Rešite kviz	15
VEŠTINE SLUŠANJA	17
1. Tehnike aktivnog slušanja	20
2. Priprema za „ozbiljan“ razgovor	22
Testirajte veštine aktivnog slušanja	24
UNAPREĐENJE VERBALNE KOMUNIKACIJE	26
1. Jasnoća poruke	26
2. Konkretnost	27
3. Razumevanje publike	28
4. Kontrolisanje tona	28
5. Da li se razumemo?	29
6. Kako postići rezultat	29

NEVERBALNA KOMUNIKACIJA	32
PET ZLATNIH PRAVILA POSLOVNE KOMUNIKACIJE	32
KONFLIKTI U RADNOM OKRUŽENJU	40
1. Vrste formalne komunikacije u poslovnom okruženju	40
2. Strategije za upravljanje konfliktom	42
3. Ocenjivanje i kritika na radnom mestu	45
POVRATNA INFORMACIJA („FIDBEK“)	47
1. Davanje fidbeka	47
2. Vrste povratne informacije i njihov uticaj na naše samopouzdanje	49
3. Tri pitanja za efektivan fidbek	52
KOMUNIKACIJA INTERNOG REVIZORA: ILUSTRACIJE I MOGUĆA REŠENJA	54
SITUACIJA 1 Analiza i rešenje	54
SITUACIJA 2 Povelja	56
SITUACIJA 3 Multipraktik	58
SITUACIJA 4 Pritisak	61
SITUACIJA 5 Pritisak (pozitivan ishod)	64
SITUACIJA 6 Spoljni konsultant	65
SITUACIJA 7 Pokvarena ploča	67
SITUACIJA 8 Kako ne treba komunicirati	69

UVODNA REČ

Koren reči „komunikacija“ dolazi iz latinske reči *communicare*, što znači „podeliti, učiniti nešto zajedničkim“ (Weekley, 1967). Komunikacija se definiše kao proces razumevanja i razmenjivanja značenja (Pearson & Nelson, 2000).

Komunikacijske veštine utiču na naše sposobnosti da budemo shvaćeni i da razumemo druge, uspostavimo i održavamo pozitivne odnose i uspešno obavljamo radne zadatke. Dobra komunikacija je važna kako u privatnom, tako i u profesionalnom životu svakoga od nas. Loša komunikacija u svom ekstremnom obliku može da dovede do ozbiljnih fizičkih pa čak i pravnih posledica.

Kada bismo analizirali svoje dnevne aktivnosti, zaključili bismo da veoma mnogo vremena odlazi na neki vid komunikacije, bilo verbalnim, neverbalnim ili pisanim putem. Za neke ljude, komuniciranje sa drugima je najveći izazov sa kojim se suočavaju.

Za delotvornu komunikaciju potrebni su priprema, praksa i upornost. Postoje brojni načini za učenje veština komunikacije: iskustvo, odnosno učenje na greškama, jedan je od tih načina. Ipak, u poslovnom okruženju, učenje na greškama može ostaviti posledice na naš profesionalni kredibilitet.

U okviru komponente Uzajamno stručno usavršavanje, projekat RELOF podržava šest partnerskih lokalnih samouprava iz Vranja, Knjaževca, Osečine, Paraćina, Sremske Mitrovice i Užica da unaprede svoje komunikacijske veštine i znanja. Deo te podrške čini i ovaj Priručnik, čije je težište na **verbalnoj komunikaciji** kao odnosu koji podrazumeva interakciju među učesnicima. Ovaj praktični priručnik namenjen je prevashodno internim revizorima i rukovodiocima, ali može biti od pomoći svakome ko je zainteresovan da stekne znanje, veštine, samopouzdanje i odgovarajuću pripremu da bi postao uspešan komunikator.

NAČINI KOMUNIKACIJE



Prisustvovanje
sastancima i
pisanje izveštaja
o strateškim
planovima i politici
organizacije



Saradnja u cilju
donošenja odluka
i izvršavanje
zadataka



Uspostavljanje
uspešnih radnih
odnosa sa
saradnicima



Predstavljanje
informacija velikim
ili malim grupama, te
pojedincima



Objašnjavanje
procedure radnih
zadataka



Savetovanje
zaposlenih

OSNOVNI TIPOVI KOMUNIKACIJE

1. Pasivna komunikacija

Pasivna komunikacija je tip komunikacije u kojem su pojedinci razvili obrazac da izbegavaju da izraze svoje mišljenje ili osećanja, da brane svoja prava ili identifikuju svoje potrebe. Rezultat toga je da pasivni pojedinci ne odgovaraju otvoreno na situacije koje ih povređuju ili izazivaju ljutnju. Umesto toga, oni dopuštaju da se osećanja nezadovoljstva i frustracije nakupljaju, obično nesvesni gomilanja negativnih emocija. Kada dostignu krajnji prag tolerancije prema neprihvatljivom ponašanju, ovakvi pojedinci su skloni eksplozivnim ispadima koji obično nisu proporcionalni incidentu koji ih je izazvao. Nakon ispada, oni često osećaju krivicu, stid i zbunjenost i vraćaju se u svoju pasivnu „ljušturu“.

PASIVNI KOMUNIKATORI ČESTO:

- Ne uspevaju da se zauzmu za sebe
- Dozvoljavaju drugima da im namerno ili nenamerno uskraćuju prava
- Ne uspevaju da izraze svoja osećanja, potrebe ili mišljenje
- Govore nesigurnim i izvinjavajućim tonom
- Izbegavaju kontakt očima i imaju povučeno držanje

UTICAJ OBRASCA PASIVNE KOMUNIKACIJE NA POJEDINCE:

- Osećaju se anksiozno jer im se čini da ne kontrolišu svoj život
- Osećaju se depresivno jer imaju utisak da su zaglavljeni u osećanju beznadežnosti i gorčine (ali su toga nesvesni) zbog toga što njihove potrebe nisu zadovoljene
- Osećaju se zbunjeno jer ignorišu sopstvena osećanja
- Nisu u stanju da se razvijaju jer pravi problemi nikad nisu razrešeni

ŠTA PASIVNI KOMUNIKATOR MISLI?

- „Nisam sposoban da se izborim za svoja prava.“
- „Ne znam koja su moja prava.“
- „Mene svi gaze.“
- „Ja sam slab i nisam u stanju da se brinem o sebi.“
- „Drugi nikad ne uvažavaju moja osećanja.“

2. Agresivna komunikacija

Agresivna komunikacija je tip komunikacije u kome pojedinci svoja osećanja i mišljenja izražavaju i zastupaju tako da narušavaju prava drugih. Dakle, agresivni komunikatori su verbalni „zlostavljači“.

AGRESIVNI KOMUNIKATORI ČESTO:

- Žele da dominiraju drugima
- Koriste ponižavanje da bi upravljali drugima
- Kritikuju, okrivljuju ili napadaju druge
- Bivaju impulsivni
- Imaju sniženu toleranciju na frustraciju
- Govore glasnim, zahtevnim glasom
- Ponašaju se preteći ili grubo
- Ne slušaju
- Često prekidaju druge

UTICAJ OBRASCA AGRESIVNE KOMUNIKACIJE NA POJEDINCE:

- Otuđuju se od drugih
- Otuđuju druge
- Izazivaju strah i mržnju u ljudima
- Često okrivljuju druge ljude, odbijaju da prihvate svoje probleme i stoga nisu u stanju da se razvijaju

ŠTA AGRESIVNI KOMUNIKATORI MISLE?

- „Ja sam superioran i u pravu sam , ti si inferioran i nisi u pravu.“
- „Ja sam glasan, navalentan i komandujem.“
- „Ja mogu da dominiram nad tobom i da te zastrašim.“
- „Ja mogu da kršim tvoja prava.“
- „Isteraću svoje po svaku cenu.“
- „Ti si kriv za sve“

3. Pasivno-agresivna komunikacija

Pasivno-agresivna komunikacija je tip komunikacije u kome pojedinci spolja deluju pasivno ali ispoljavaju bes na suptilan, posredan ili zakulisani način. Osobe koje se tako ponašaju obično se osećaju nemoćno, bezizlazno i ozlojeđeno i nisu sposobne da se direktno uhvate u koštac sa predmetom svoje ozlojeđenosti. Oni umesto toga izražavaju svoj bes tako što suptilno podrivaju (stvarni ili izmišljeni) predmet svoje frustracije.

PASIVNO-AGRESIVNI KOMUNIKATORI ČESTO:

- Gundaju sebi u bradu radije nego da se suoče se osobom ili problemom
- Imaju poteškoće da prihvate svoj bes
- Koriste izraze lica koji se ne poklapaju sa time kako se stvarno osećaju, npr. smeškaju se, a ljuti su
- Sarkastični su
- Poriču postojanje problema
- Deluju kooperativno dok istovremeno namerno rade stvari koje nerviraju druge i unose razdor
- Koriste se suptilnom sabotажom da bi se osvetili

UTICAJ OBRASCA PASIVNO-AGRESIVNE KOMUNIKACIJE NA POJEDINCE:

- Otuđuju se od svih oko sebe
- Ostaju zaglavljani u poziciji nemoći
- Emituju ozlojeđenost i ne bave se rešavanjem realnog problema tako da ne mogu da napreduju

ŠTA PASIVNO-AGRESIVNI KOMUNIKATOR MISLI?

- „Ja sam slab i ozlojeđen, tako da ću da sabotiram, frustriram i da unosim razdor.“
- „Nemoćan sam da se uhvatim direktno u koštac sa tobom.“
- „Izgledam kooperativno, ali u stvari nisam takav.“

4. Asertivna komunikacija

Asertivna komunikacija je tip komunikacije u kojem osobe jasno izražavaju svoje misli i osećanja i čvrsto zastupaju svoja prava i potrebe bez narušavanja prava drugih. Ovi pojedinci cene sebe, svoje vreme i svoje emotivne, duhovne i fizičke potrebe i zalažu se za sebe dok istovremeno iskazuju poštovanje prema pravima drugih ljudi.

ASERTIVNI KOMUNIKATORI:

- Saopštavaju svoje želje, osećanja i potrebe jasno, adekvatno i sa poštovanjem
- Govore u prvom licu
- Izražavaju poštovanje prema drugima
- Pažljivo slušaju bez prekidanja
- Imaju dobru samokontrolu
- Održavaju kontakt očima
- Govore smirenim i jasnim tonom
- Imaju opušteno držanje
- Osećaju se povezano sa drugima
- Osećaju se kompetentno i kontrolišu situaciju
- Ne dozvoljavaju drugima da njima manipulišu ili ih zloupotrebljavaju
- Bore se za svoja prava

UTICAJ OBRASCA ASERTIVNE KOMUNIKACIJE NA POJEDINCE:

- Osećaju povezanosti sa drugima
- Imaju kontrolu nad svojim životom
- U stanju su da se razvijaju jer rešavaju probleme i izazove čim se pojave
- Stvaraju okruženje poštovanja u kojem i drugi mogu da rastu i razvijaju svoje kapacitete

ŠTA ASERTIVNI KOMUNIKATOR MISLI?

- „Svi imamo jednaka prava da se sa poštovanjem odnosimo jedni prema drugima.“
- „Ja sam siguran u sebe i znam ko sam.“
- „Shvatam da imam mogućnost izbora u životu i razmatram svoje opcije.“
- „Ja govorim jasno, iskreno i direktno.“
- „Ne mogu da kontrolišem druge, ali mogu sebe.“
- „Veoma mi je važno je da se moja prava poštuju.“
- „Ja sam odgovoran za to da li će moje potrebe biti zadovoljene kroz poštovanje moje ličnosti.“
- „Ja poštujem prava drugih.“
- „Niko mi ništa ne duguje osim ako smo se dogovorili da nešto treba da dobijem.“
- „Ja sam 100% odgovoran za svoju sreću.“

Asertivna komunikacija se sastoji iz 3 VAŽNA SEGMENTA:

1. **Empatija/validacija:** Pokušajte da kažete nešto što pokazuje vaše razumevanje i uvažavanje osećanja druge osobe. To će joj pokazati da vaš cilj nije da zapodenete raspravu, a time smanjujete tenziju koju ona oseća.

PRIMER: „Znam da se unervозиš kad si spreman da krenemo na sastanak i ne želim da ti otežavam...”

2. **Saopštavanje problema:** Ovakvom izjavom opisujemo teškoću ili nezadovoljstvo situacijom i saopštavamo razlog zbog kojeg stvari treba da se promene.

PRIMER: „...kad ti to uradiš/kažeš, ja se sav ušeprtljim i onda mi treba još više vremena da se spremim nego inače. I kad dođe trenutak da krenemo, mi smo već toliko ljuti jedno na drugo da nisam uopšte više spreman za sastanak.”

3. **Saopštavanje sopstvenih želja:** Ovo je konkretan zahtev za konkretnom promenom u ponašanju druge osobe.

PRIMER: „Hajde da od sada znamo tačno u koje vreme treba da krenemo iz kancelarije i ako se ti spremiš pre mene. Da li možeš da me sačekaš malo, proveriš elektronsku poštu ili nešto pročitaš dok ja ne završim?”

Kako da komuniciramo asertivno?

Kao što smo već rekli, asertivnost je sposobnost da na otvoren način izražavamo svoje misli, osećanja, stavove i prava na način koji iskazuje poštovanje prema pravima drugih ljudi. Treba da razumemo da je sebično da svoje potrebe stavljamo ispred potreba drugih ili da ako neko uradio nešto što nam se ne dopada, rešenje nije da tu osobu ubuduće izbegavamo. Kroz asertivnu komunikaciju mi se oslobađamo negativnih osećanja kao što su:

- **Ozlojeđenost.** Ljuti smo na druge što nas iskorišćavaju ili manipulišu nama.
- **Frustracija.** Kako sam mogao da ispadnem takav slabić? Zašto sam im dozvolio da me tako pregaze?
- **Anksioznost ili izbegavanje.** Ako dozvolite sebe da izbegavate situacije ili osobe za koje znate da će učiniti da se osećate anksiozno, propuštate mnogo potencijalnih prilika da se zabavite, ostvarite lepe poslovne prilike ili veze sa ljudima i još puno dobrih stvari.

Predstavljamo nekoliko tehnika i primera koji vam mogu pomoći da ubuduće ostvarite pozitivnu komunikaciju i postignete svoju nameru:

- **Asertivan govor tela.** Gledajte direktno u drugu osobu, sedite ili stojte pravo, ne koristite negativne gestove, neka izraz lica bude prijatan, ali ozbiljan, a ton glasa smiren i normalne jačine.
- **Govorite u prvom licu.** Fokus trebada bude na problemu koji imate umesto na prebacivanju krivice ili optuživanju druge strane.

PRIMER: „Želeo bih da ti ispričam svoju priču bez prekidanja“ **umesto** „Ti uvek prekidaš moju priču!“

- **Koristite činjenice bez osuđivanja.**

PRIMER: „Treba da popraviš interpkunciju, a formatiranje ti nije ujednačeno“ umesto „Ovo je aljkavo urađeno“; **ili** „Da li znaš da imaš fleke na toj košulji?“, umesto „Nećeš valjda **takav** da ideš kod načelnika?“

- **Izrazite vlasništvo nad svojim mislima, osećanjima i stavovima.**

PRIMER: „Ljutim se kad prekrši ono što je obećao“ umesto „On me ljuti“; ili „Mislim da bi najbolji pristup bio da...“ umesto „Jedino ispravno je da...“

- **Upućujte jasne, direktne zahteve.** Nemojte davati prostora drugima da vam odgovore sa „ne“.

PRIMER: „Hoćete li molim vas ...?“ umesto „Da li bi vam smetalo da ...?“

Od sada komuniciram asertivno!

Odlučili ste da promenite pristup i postanete asertivniji. Druga strana je zbunjena jer nije navikla na vaše asertivno „izdanje“. Pre nego što promenite ponašanje, možete da pripremite drugu stranu kroz uvod poput sledećeg:

„Želeo bih nešto da ti kažem i želim da me saslušаш pre nego što odgovoriš. Primećio sam da se u poslednje vreme, kada radimo na zajedničkom projektu, osećam frustrirano i nezadovoljno. Razmišljao sam o tome i shvatio da imam običaj da se odmah složim sa svim tvojim idejama bez insistiranja da se i moje ideje uzmu u obzir, jer se bojim da te ne iznerviram. Od sada ću drugačije da se postavim. Zamoliću te da zastanemo pre donošenja konačne odluke i budemo sigurni da smo uvažili sve opcije. Znam da je to za tebe promena, ali smatram da je to fer i znam da ćemo bolje uraditi posao, a ja ću biti zadovoljniji sobom ako ti saopštim svoje ideje“.

Tipovi ponašanja | Rešite kviz

1. Neko je zauzeo vaše mesto u bioskopu. Kako ćete reagovati?

- a) Potućićete se
- b) Ok, sve će to karma rešiti
- c) U mraku ćete prosuti piće po toj osobi
- d) Pokazaćete toj osobi svoju kartu, zamoliti je da se pomeri, a ukoliko odbije pozvaćete razvodnika da to reši

2. Koja je vaša omiljena reč?

- a) Moje
- b) Poštovanje
- c) Potreba
- d) Želja

3. Vaš kolega kasni sa dostavljanjem informacija koje su vam potrebne da bi završili projekat.

- a) Napraviću mu pakao od života
- b) Uradiću umesto njega
- c) Neću mu se javljati na telefon i poruke i prijaviću ga šefu
- d) Razgovaraću sa njim da proverim u kom najbržem roku može da mi dostavi potrebne informacije i zamoliću ga da ostane prekovremeno da bismo ispoštovali rokove

4. Svoje loše raspoloženje izražavate...

- a) Eksplozijom
- b) Povlačenjem u sebe
- c) Osvetom
- d) Komunikacijom

5. Koliko vam treba da se suočite sa nekom osobom povodom neprijatnih stvari?

- a) Odmah!
- b) Godine
- c) Mesec dana
- d) Istog dana

Najviše odgovora pod a:

Agresivno ponašanje

Najviše odgovora pod b:

Pasivno ponašanje

Najviše odgovora pod c:

Pasivno-agresivno ponašanje

Najviše odgovora pod d:

Asertivno ponašanje

VEŠTINE SLUŠANJA

Veština slušanja je ključni element u komunikaciji i bez nje nema uspješne konverzacije. Aktivno slušanje podrazumeva da smo u potpunosti skoncentrisani i da razumemo nameru govornika. Aktivno slušanje zahteva mentalnu pažnju, energiju, koncentraciju i disciplinu.

Naučite da slušate. Ljudska bića su sklona da podrazumevaju stvari i zbog toga je slušanje veština koju je teško naučiti, ali koja je nesumnjivo najvažnija. Treba da postanete „aktivan slušalac“. Verovatno to nećete raditi dobro sve vreme, ali možete da unapredite rezultate ako aktivno radite na tome. Za početak, treba da znate:

SLUŠANJE NIJE...

1. Izgledati zainteresovano ali se isključiti
2. Reagovati odbrambeno
3. Razmišljati o brzim odgovorima na komentare
4. Prekidati da bi se ukorilo ili osudilo

SLUŠANJE JE...

1. Fokusiranje na osobu koja govori i na to šta on/ona kaže
2. Razumevanje stvarnog značenja izgovorenih reči
3. Upijanje emocionalnog sadržaja reči

Da biste istovremeno testirali i unapredili veštine slušanja, pokušajte da date povratnu informaciju i o činjeničnom i o emocionalnom sadržaju onoga o čemu osoba govori. Onda je pozovite da vam kaže više o tome. Takva povratna informacija bi mogla da zvuči otprilike ovako: „Izgledalo je kao da si se pušio od besa kad ti je nadređeni dao lošu ocenu. To stvarno nije bilo fer. Šta se desilo posle?“

Pokušajte da ne omalovažavate, napadate ili destruktivno kritikujete ljude, čak i ako ste ljuti. Spuštanje ne podstiče saradnju. Umesto toga, koristite „ja“-poruke koje pokazuju vaša osećanja.

NE POMAŽE: *„Istu stvar si mi rekao dvadeset puta i svaki put kad mi to kažeš to me izludi!“*

BOLJE: *„Osećam se uznemireno i frustrirano svaki put kad mi to kažeš. Značilo bi mi da uzmeš u obzir kako se osećam pre nego što mi to ponovo kažeš.“*

Postanite svesni neverbalne komunikacije. Kako znate da su ljudi uznemireni, srećni, ljuti ili uplašeni čak i pre nego što progovore? Proverite svoj sopstveni govor tela dok doživljavate ova osećanja. Kada neko kaže „Želeo bih da porazgovaram sa tobom“, šta vaše telo radi? Da li pokazujete otvorenost za komunikaciju ili se ukrotite? Primetite poruke koje šaljete svojim gestovima, a u isto vreme budite osetljivi na neverbalne poruke koje emituju drugi.

Poštujte osećanja uvek, čak i ako se ne slažete sa delima. Ljudi ne mogu uvek da kontrolišu ono što osećaju, ali mogu da kontrolišu kako reaguju na određena osećanjima. Pored toga, negativna osećanja se često brzo rastope kad su ljudi slobodni da ih iskažu.

NE POMAŽE: *„Kako se usuđuješ da me učutkuješ! Nemaš prava da budeš besan zbog ovoga!“*

BOLJE: *„Razumem da si ljut, ali već sam te zamolio/la da ne koristiš takav rečnik u razgovoru sa mnom. Kaži mi kako se osećaš i molim te kontroliši rečnik.“*

Ne pričajte standardnu priču kad otkrijete problem. Ljudi će vas najverovatnije ignorisati. Umesto toga, zamolite sagovornika da vam detaljno opiše svoj problem da biste razjasnili sva sporna pitanja. Kada nekome postanu jasni svi aspekti jednog problema, različita rešenja se često pojave pa ta osoba može da bira između njih. Tako ćete pomoći toj osobi da sama nađe rešenje.

VEŠTINE SLUŠANJA

Koristite pohvale što više možete. Svako voli da se oseća cenjenim, a skoro da je podjednako prijatno dati kompliment koliko i primiti ga. Ipak, nemojte da koristite pohvale u manipulativne svrhe. Ako laskate ljudima, naučiće da vam ne veruju.

Nikad ne dozvolite da ljute reči budu poslednje. Ako ste se sukobili oko nečega, dozvolite da prođe period „hlađenja“, a onda iznesite problem ponovo na diskusiju i vidite da li može da se reši.

Koristite druge kao forum za nove ideje. Ako vam izgleda kao da ste „zaključani“ u problem i nemate rešenja, pozovite sve članove grupe da dođete do mogućih rešenja. Poslušajte sve predloge i razmislite o njima bez kritike. Razmislite kako da te predloge kombinujete i od njih stvorite nova rešenja. Kad ste izneli na videlo i razmotrili sve strane problema i opredelili se za najbolje rešenje, podstaknite članove grupe da podrže jedan drugog u sprovođenju dogovora u delo.

Zapamtite, kada se ne slažete, želite da nađete rešenje, a ne da dobijete rat. Zato razjasnite svoje stavove. Ne pretpostavljajte da neko drugi automatski zna šta vi mislite. Proverite: pitajte „Šta si me čuo/la da sam rekao/la? Kako bi objasnio/la ono što sam rekao/la?“ Pregovaranje, kompromis i sprovođenje dogovora koje napravite čine najviši nivo komunikacije. U diplomatiji, svaka strana mora negde da odstupa. Nikada se ne ustručavajte da kažete „Nisam bio/la u pravu,“ ili „Izvini“.

1. Tehnike aktivnog slušanja

1. **Želja da budemo dobri slušaoci.** Na prvom mestu moramo imati želju da postanemo bolji slušaoci. Da li je vaša namera da saznate što više i razumete drugu osobu? Ili jedva čekate da ona prestane da govori kako biste dobili priliku da pokažete koliko ste pametni i informisani?
 2. **Otvorenosti želja za učenjem.** Kada slušate nekoga ko vam daje uputstva, da li se opirete saznavanju novih informacija? Treba da budemo otvoreni prema različitim gledištima, stilovima govora i novim idejama.
 3. **Pokazivanje interesovanja.** Veoma je važno da pokažemo interesovanje prema drugoj osobi. Direktan pogled u oči, gestikulacija, pa čak i dodir, kada je to adekvatno, pokazuju da nas zanima šta ta osoba govori. Ako ste nezainteresovani, komunikacija se neće ni desiti. Obratite pažnju na sagovornika.
 4. **Iskušenje da osuđujemo.** Ako sagovornik nosi čudnu odeću, ima reputaciju problematične osobe, govori iritantnim glasom ili ima druga izražena lična svojstva, treba da se usredsredimo na poruku koju nam saopštava i da pokušamo da zanemarimo njegove manje važne osobine.
 5. **Bez prekidanja.** Da li vam se desilo da vas neko neprekidno prekida dok nešto govorite? Setite se koliko to ume da frustrira. Dozvolite sagovorniku da vam iznese celu poruku bez prekidanja. Ako morate da postavite pitanje, sačekajte da završi.
 6. **Pokazivanje razumevanja i empatije.** Usmerite se na razumevanje poruke i gledišta govorника. Potrudite se da nađete zajedničke tačke i sličnosti.
- Slušajte sa ciljem da razumete.**

7. **Izgledamo kao da slušamo.** Aktivno slušanje zahteva energiju. Čak i kada nam misli od-
lutaju zbog umora ili preopterećenosti, trebalo bi da makar izgledamo kao da pažljivo slu-
šamo. Održavajte kontakt očima i blago se nagnite ka sagovorniku.
8. **Povratna informacija.** Ponovite ono što mislite da je sagovornik rekao. Na primer: „Ako
sam dobro razumeo...“, „Molim te ispravi me ako grešim...“, „To što ti govoriš u stvari znači...“

Kako ćete postupiti?

„Ljubica je osamdesetogodišnja baka koja je pomalo zbunjena, sporo govori i ne
pamti najbolje. Dolazi u Vašu kancelariju i, pre nego što izloži zašto je došla, želi
da Vam se požali na svoje zdravstvene i porodične probleme. Vi ste preplavljeni
poslovnim obavezama i stvarima koje morate da stignete da uradite tog dana.
Kako ćete voditi ovu interakciju?“

2. Priprema za „ozbiljan“ razgovor

Prethodno navedeni saveti su korisni u svakodnevnim interakcijama, ali šta se dešava kada moramo da saopštimo lošu vest ili se spremamo za diskusiju o nekoj ozbiljnoj temi? U takvim slučajevima, važno je da napravimo okruženje i kontekst koji će olakšati pozitivnu komunikaciju. Evo nekoliko saveta kako to može da se uradi:

1. **Odvojite posebno vreme za to.** Da bismo se pripremili za ozbiljan razgovor ili loše vesti, treba za to da odvojimo posebno vreme kada nas niko neće prekidati. Zatvorite vrata i ugasite telefon, muziku i sve ostale uređaje koji mogu da ometaju.
2. **Nemojte da prekidate.** Ovo pravilo uvek važi – pustite da druga osoba završi svoje izlaganje.
3. **Bez kritikovanja, molim.** Primite poruku bez optuživanja ili kritike. Ostavite po strani svoje mišljenje, stavove i uverenja.
4. **Prihvatite poruku.** Budite otvoreni prema poruci koja vam je saopštena. Treba da znamo da prihvatanje ne znači da se istovremeno i slažemo sa onim što je rečeno.
5. **Smenjujte se.** Sačekajte svoj red da odgovorite i neka trajanje vašeg odgovora bude približno srazmerno izjavi sagovornika.
6. **Dajte do znanja.** Neka druga osoba zna da ste je saslušali pažljivo.
7. **Budite sigurni da ste sve razumeli.** Ako niste sigurni, zamolite za pojašnjenje. Poruku parafrazirajte svojim rečima.
8. **Ostanite smireni.** Recite istinu bez okrivljavanja. Smireni ton glasa sprečiće da potencijalni konflikt eskalira. Koristite izjave u prvom licu, na primer „**Zabrinuo sam se kada sam**

čuo da moj sektor planira otpuštanja”, umesto izjava u drugom licu, kao primera radi **„Vidim da želiš da se rešiš naših najboljih ljudi”.**

Poverenje se teško stiče a lako gubi. Uzajamno poštovanje i razumevanje se ne grade u jednoj konverzaciji. Ostanite strpljivi i rešenja se mogu pojaviti tokom vremena, tokom više interakcija. Mnogo je značajnije održati odnos stabilnim na duže staze nego „pobediti” u jednoj interakciji.

Glavna prepreka aktivnom slušanju je to što mislimo brže nego što govorimo.

Govorimo brzinom od 120 do 150 reči u minutu.

Mislimo brzinom od 600 do 800 reči u minutu.

Testirajte veštine aktivnog slušanja

Zaokružite ispod svake tvrdnje ono što je za vas najtačnije:

1. U toku komunikacije sagovorniku postavljam pitanja.

a. Uvek b. Često c. Retko d. Nikada

2. Dok razgovaram sa sagovornikom ostajem skoncentrisan/a na poruku koju mi upućuje i ne razmišljam o drugim stvarima.

a. Uvek b. Često c. Retko d. Nikada

3. U toku razgovora trudim se da razumem osećanja sagovornika.

a. Uvek b. Često c. Retko d. Nikada

4. Kada sam u žurbi, zamolim sagovornika da odložimo razgovor za drugu priliku.

a. Uvek b. Često c. Retko d. Nikada

5. Kada je razgovor duži ili tema kompleksnija, beležim važne stvari koje je sagovornik rekao.

a. Uvek b. Često c. Retko d. Nikada

6. Pažljivo slušam sagovornika bez obzira na to ko je osoba sa kojom komuniciram.

a. Uvek b. Često c. Retko d. Nikada

7. Kada mi nešto nije jasno, zamolim sagovornika da mi razjasni šta zapravo misli.

- a. Uvek b. Često c. Retko d. Nikada

8. Uvažavam tuđe mišljenje čak i ako se ne slažem sa njim.

- a. Uvek b. Često c. Retko d. Nikada

9. Kada primetim da me sagovornik ne sluša, pitam i proverim da li je to moje zapažanje tačno.

- a. Uvek b. Često c. Retko d. Nikada

10. Ako primetim da uskačem u reč sagovorniku ili ga prekidam, zaustavim se .

- a. Uvek b. Često c. Retko d. Nikada

Najviše odgovora pod a:

Vaše veštine aktivnog slušanja su zaista na zavidnom nivou.

Najviše odgovora pod b:

Pažljivo slušate sagovornika. Ipak, obratite pažnju i na emotivnu poruku koju vam sagovornik šalje.

Najviše odgovora pod c:

Volite sagovornike koje nije teško prekinuti, ubacujete se u reč i dominirate razgovorom. Slušate selektivno.

Najviše odgovora pod d:

Često se desi da ne razumete sagovornika, ne trudite se da razjasnite svoje nedoumice. Pasivno pratite komunikaciju.

UNAPREĐENJE VERBALNE KOMUNIKACIJE

Verbalna komunikacija predstavlja svaki tip interakcije u kojem se koristi govor i, kao takva, ona je suštinski važan faktor u poslovnom svetu, posebno danas u eri informacija. Da bi verbalna komunikacija bila uspešna, poruka mora biti jasna, relevantna, pažljivo osmišljena u načinu izražavanja i tonu govora, prilagođena publici, koncizna i informativna.

Najbitnije je da u svakom trenutku imate u vidu ko vam je publika i da zamislite sebe na njihovom mestu.

1. Jasnoća poruke

Čak i ako pažljivo osmislite poruku na jasan i koncizan način, neće baš svi razumeti svaku reč koju izgovorite ili napišete. Kao dobar komunikator odgovorni ste da publici pružite priliku da razume značenje vaše poruke. Pa ipak, vaše objašnjenje može da se ispostavi kao promašaj ako pokušate da definišete baš svaki pojam, jer ćete zvučati kao enciklopedija.

Rešenje je u tome da budete svesni reči koje upotrebljavate a koje mogu biti nepoznate vašoj publici. Kada utvrdite da je neki pojam nepoznat, prvo treba da odlučite da li ćete ga ipak koristiti ili ćete ga zameniti nekim jednostavnijim ili razumljivijim. Ako ipak odaberete da upotrebite nepoznatu reč, onda treba da smislite kako da je objasnite svojoj publici. Najočigledniji način bi bio da direktno navedete značenje ili preformulišete pojam drugim rečima. Nepoznati pojam možete objasniti i tokom argumentacije, kao i kroz primere kojima ćete ga ilustrovati ili korišćenjem paralela iz svakodnevnog života. Najbitnije je da u svakom trenutku imate u vidu ko vam je publika i da zamislite sebe na njihovom mestu. To će pomoći da nivo i stil obraćanja prilagodite njihovim potrebama i povećati šanse da se poruka shvati na pravi način.

Obraćanje pažnje na kontekstualne znake znači da itekako vodite računa o svojoj publici.

Koji od sledećih primera izaziva dinamičniju sliku?

Tokom trudnoće važno je hraniti se zdravo.

ili

Ishrana koja se sastoji od integralnih žitarica, voća, povrća i mlečnih proizvoda sa niskim procentom masti može da poboljša vaše zdravlje tokom trudnoće i izgleda da dobijete zdravu bebu.

Dobro napredujemo na novom projektu.

ili

U prve dve nedelje od početka projekta naš četvoročlani tim je ispunio tri od šest ciljeva koje smo postavili i na dobrom smo putu da završimo projekat u naredne tri do četiri nedelje.

2. Konkretnost

Da bismo povećali šanse da dođe do razumevanja, korisno je da se što preciznije i konkretnije izražavamo kako bismo sagovornicima ili publici omogućili da steknu jasnu i ispravnu mentalnu sliku. Ako koristimo uopštene ili apstraktne izraze, značenje onoga što govorimo može da se izgubi ili pogrešno protumači.

3. Razumevanje publike

Pored preciznog odabira reči i jasnih definicija, kontekstualni znaci su važno sredstvo za razumevanje. Ako upotrebljavate termin iz stručnog žargona koji razumeju mnogi, ali ne i svi, treba da dodate i jednostavno objašnjenje koja jasno ukazuje na značenje tog izraza. Ova pozitivna strategija će vam omogućiti da izgradite odnose sa publikom u kojoj nisu svi podjednako upoznati sa temom.

Pitajte kolege i saradnike kako im zvuči vaš govor. Prikupite što više povratnih informacija i pokušajte da prilagodite svoje obraćanje da biste ostavili što pozitivniji utisak na sagovornike.

Ne radi se samo o rečima, već i tome kako ih ljudi čuju. Ako izgovorite magične reči „da zaključimo“, kod publike pokrećete čitav niz očekivanja da se upravo spremate da završite izlaganje. Ako nakon toga uvedete novu temu i nastavite da govorite, publika će to protumačiti kao da ste im izneverili očekivanja i to će vam zameriti. Dobar način da pokažete poštovanje prema publici jeste da ne prekoračite očekivano vreme izlaganja. Obraćanje pažnje na kontekstualne znake znači da itekako vodite računa o svojoj publici.

4. Kontrolisanje tona

Da li zvučite prijatno i otvoreno kada govorite? Neuko ili prefinjeno? Ili vaš govor zvuči suvoparno, zvanično, hvalisavo, ironično, sarkastično, nepristojno ili nepromišljeno? Nije nam uvek lako da prepoznamo ton sopstvenog govora, jer polazimo iz sopstvene perspektive koja nam otežava da objektivno sagledamo sami sebe.

Potrebno je da znamo kakav nam je ton da bismo bolje komunicirali. Potrebni su vreme i veština da uskladimo ton svog glasa sa svrhom obraćanja i rečima koje izgovaramo. Korisno je

vežbati govor naglas pre izlaska pred publiku ili sagovornike: tako možemo da čujemo zvuk sopstvenog glasa i da procenimo da li je ton u skladu sa situacijom i svrhom komunikacije.

5. Da li se razumemo?

Ako se komunikacija odvija neposredno, licem u lice, nije nam teško da primetimo da li nas je druga strana razumela ili ne. Čak i ako sagovorniku nešto nije jasno, to možemo da vidimo i postavimo pitanja i razjasnimo nejasnoće. U tome je jedna od velikih prednosti verbalne komunikacije. Važno je da odvojimo vreme za dobijanje povratne informacije koja je ključni segment svake uspešne komunikacije. Više o povratnim informacijama možete naći u zasebnom poglavlju ovog Priručnika.

6. Kako postići rezultat

Svaka komunikacija treba da ima svoj cilj i rezultat. Šta želimo da postignemo komunikacijom i da li smo ostvarili dogovor? Izazov je u tome što nekada izgubimo iz vida koji krajnji rezultat želimo da postignemo i „zaglibimo“ se u detaljima. Stoga čak i kada nas, na primer, razgovor na sastanku odvuče u detaljnu diskusiju u kojoj se gubi osnovni cilj, kao dobri komunikatori treba da se vratimo na početak i sagledamo širu sliku komunikacije: rezultat koji želimo da postignemo. Tada je trenutak da zastanemo i sumiramo rečeno i da kroz postavljane pitanja navedemo dalji tok razgovora na zaključak: **„Dakle, da rezimiramo. Može se reći da je zadatak kompleksan i zahteva više vremena i koordinacije nego što smo prvobitno mislili. Hajde sada da se dogovorimo ko će šta da radi i da preciziramo rokove“.**

1. Izaberite neki tekst sa temom koja vam nije bliska. Na primer, tekst iz biologije ili grafičkog dizajna. Podvucite reči koje su vam nepoznate i koje spadaju u žargon vezan za konkretnu temu. Da li je tekst pisan tako da vam omogućí razumevanje nepoznatih termina?
2. U vašem polju rada, identifikujte 20 stručnih termina i pokušajte da ih definišete jednostavnijim izrazima.

Zanimljivosti

Do kakvih sve nesporazuma može doći u komunikaciji, pogledajte u kratkom filmu Miloša Radovića „[Iznenadna i prerana smrt pukovnika KK](#)“ za koji je autor dobio nagradu u Kanu 1987. godine.

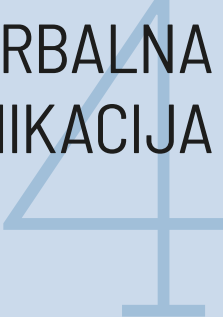
UZROCI — SLUŠANJE — POSLEDICE

- Razlika u brzini govorenja i slušanja
- Prebrz tok informacija
- Pritisak informacija
- Slušanje je naporno
- Selektivno slušanje
- Neodgovarajuće psihičko stanje primaoca
- Fizička neudobnost primaoca
- Sprečavanje i otežavanje dostupnosti zvučnog signala
- Nečujnost, slabo slušanje i neslušanje
- Uskakanje u aktivnost
- Nedostatak osposobljenosti za slušanje



- Pogoršavaju se međusobni odnosi
- Pojavljuju se greške
- Negativna spirala
- Nesporazumi između ljudi

NEVERBALNA KOMUNIKACIJA



Neverbalna komunikacija ili „govor tela“ je jedan od ključnih oblika komunikacije. To je prirodan, nesvestan jezik koji odaje naša prava osećanja i namere.

Istinita je izreka „Nikada nećeš dobiti drugu šansu da ostaviš prvi utisak“. Kada smo svesni značaja neverbalnih signala, kroz vežbu možemo naučiti da kontrolišemo kontakt očima, način na koji koristimo prostor oko sebe, držanje tela i način govora.

Kada smo u interakciji sa ljudima, mi neprestano šaljemo i primamo neme signale. Čitavo naše neverbalno ponašanje – gestikulacija, kako sedimo, koliko brzo ili glasno govorimo, udaljenost od sagovornika, kontakt očima – šalje snažne poruke. Čak i kada ćutimo, i dalje saopštavamo misli i osećanja. Neke neverbalne poruke prenose se suptilno, na primer posredstvom držanja.

Kada prvi put vidimo nekoga, pre nego što se izgovore prve reči, jedni druge već odmeravamo i stičemo prvi utisak. U tih prvih nekoliko sekundi, već smo izgradili mišljenje jedni o drugima na osnovu odeće, fizičkih osobina, pa čak i držanja. Da li su ova mišljenja tačna? Na to je teško odgovoriti bez poznavanja konteksta, ali da neverbalna komunikacija nesumnjivo utiče na naš prvi utisak o nekome.

PET ZLATNIH PRAVILA POSLOVNE KOMUNIKACIJE

1. PROSTOR

Bez obzira na to gde ste odlučili da održite poslovni sastanak, uvek je korisno postarati se da ta prostorija ne bude bučna. Ako se u njoj nalazi mnogo ljudi ili neprestano zvone telefoni, to se može odraziti na koncentraciju učesnika i dovesti do neželjenih rezultata. Takođe, treba voditi računa da prostorija ne bude zagušljiva i da u njoj ne bude ni pretoplo niti prehladno.

2. OBEĆAVAJTE SAMO ONO ŠTO MOŽETE DA URADITE

Ako o sebi stvorimo sliku „svemoguću“ osobe, to nam može doneti dobre odnose sa saradnicima, kolegama ili korisnicima usluga. Sa druge strane, potreba da svima ugodimo dovodi do probijanja rokova i propuštanja obaveza i izaziva stres. Ako, na primer, obećate da ćete informacije dostaviti do kraja radnog vremena, onda budite sigurni da ćete to zaista i moći da uradite. Na taj način smo verodostojni, ljudi nam veruju i poštuju nas na poslu.

3. CILJEVI

Znate li unapred šta su ciljevi komunikacije? Jasno vam je kakav rezultat želite? Ovo je važno! Nameravate li da u toku poslovne komunikacije podelite znanje, zatražite neke informacije, dođete do sporazuma kojim će biti zadovoljni svi učesnici u komunikaciji? Komunikacija će biti lakša i delotvornija ako unapred znamo šta želimo i spremni smo da napravimo ustupke koje će i nas i naše sagovornike odvesti u željenom pravcu.

4. POSTAVLJANJE PITANJA I DOBIJANJE ODGOVORA

Postavljate li prava pitanja? Ako primećujete da postavljate pitanja, a vaši sagovornici izbegavaju da daju potpune, precizne i iskrene odgovore, može doći do velikih nesporazuma u poslovnoj komunikaciji. Ponekad je razlog to što sagovornici ne osećaju dovoljno poverenja, naročito ako su u ranijoj komunikaciji davali iskrene odgovore koji su kasnije bili upotrebljeni protiv njih, čak i bez loše namere.

5. RAZMENA IDEJA, NOVIH REŠENJA I INFORMACIJA

Da li u poslovnoj komunikaciji drugi dele ideje sa vama? Da li se ustežu ako procene da je neka tema nedovoljno ozbiljna ili neprijatna? Ako nismo otvoreni za nove ideje i kreativna, pa čak i luckasta rešenja, naši sagovornici mogu ostati suzdržani i time nas lišiti neophodnih

4 NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

informacija potrebnih za dalji rad ili bolje sagledavanje situacije. Posebno obratite pažnju na informacije koje dolaze od ljudi koji su u neposrednom kontaktu sa korisnicima ili klijentima. Oni često prvi mogu da dođu do novih uvida, informacija ili opažanja i time nam pomognu da predupredimo probleme.

Često se dešava da reči i govor tela šalju suprotstavljene signale. Kada naiđe na ovakav nejasan signal, slušalac treba da se opredeli da li će verovati izgovorenoj ili neizgovorenoj poruci. Neverbalni signali često snažnije utiču na slušaoca jer su u našoj svesti oni pouzdaniji od reči.

Neverbalna komunikacija je **nepovratna**. U verbalnoj komunikaciji imamo mogućnost da ponovimo celu komunikaciju: da dajemo i primamo objašnjenja i ponavljamo tvrdnje, i to sve u cilju da naglasimo svoje gledište. Svi smo nekada izgovorili stvari koje bismo želeli da povučemo, ali, na žalost, to ne možemo. Iako verbalna komunikacija dozvoljava ispravke, i dalje ne može da izbriše dejstvo prvobitno izgovorene poruke. U tom smislu neverbalna komunikacija je još izričitija. Ona se ne može odvojiti od konteksta u kojem se ukupna komunikacija dešava i ne možete je povući ili izbrisati.

Drugi više pažnje obraćaju na to **KAKO** nešto izgovaramo nego na ono **ŠTA** zapravo izgovaramo. Neverbalnu komunikaciju koristimo češće nego verbalnu, i to kao dopunu ili zamenu za reči koje nismo izgovorili.

MARKO: „Vidimo se na doručku u 10h?“

PETAR: (ključavnicom) Aha.

ILI

PETAR: (samo podiže palac u znak potvrde)

NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Namerna neverbalna komunikacija može da dopuni, ponovi, zameni, zamaskira ili protivreči onome što je izrečeno. Uzmimo da Petar ne želi da ide na doručak, ali i ne želi da povredi Markova osećanja pa će mu neverbalnim znacima saopštiti da nema vremena zbog drugih obaveza:

MARKO: „Vidimo se na doručku u 10h?“

PETAR: Odrično odmahuje glavom i pokazuje na sat.

Dela govore glasnije od reči. Drugi često obraćaju manje pažnje na ono što izgovaramo nego na naš govor tela. Samim tim, on je moćno sredstvo koje doprinosi da publici uspešno prenesemo poruku – ili nas sprečava da to učinimo.

KAKO KOMUNICIRAMO



1. Izaberite neku poznatu televizijsku ličnost koja vam se dopada. Šta vam se kod nje/njega sviđa? Posmatrajte tu osobu nekoliko minuta dok vam je zvuk na televizoru isključen i zabeležite neverbalne znake koje ste primetili. Zatim ponovo uključite zvuk i zabeležite utiske o tonu glasa i načinu govora. Šta zaključujete?
2. Pogledajte neki od skečeva Mister Bina, komičara koji glumi samo pomoću neverbalnih znakova. Da li on uspeva da prenese poruku bez reči?
3. Pokušajte da provedete ceo dan koristeći verbalnu komunikaciju što manje ili je uopšte ne koristeći. Zabeležite utiske.

NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

NEKI OD NEVERBALNIH SIGNALA NA KOJE MOŽETE OBRATITI PAŽNJU:

- Treptanje: brzina/učestalost/obrazac
- Položaj glave: nagnutost/ispravljenost/kruto držanje/promene položaja
- Disanje: brzina/način/promene
- Otkucaji srca – kod većine ljudi mogu se primetiti na vratnim žilama
- Izrazi lica: pomeranje mišića/trzaji/tikovi
- Zenice: širenje/sužavanje
- Osmeh/mrgođenje
- Nozdrve: širenje/skupljanje/ispuštanje vazduha/udisaji
- Usne: pomeranje gornje usne/pomeranje donje usne/grickanje usana
- Grickanje unutrašnje strane obraza
- Obrve: pomeranje/podizanje/povijanje/skupljanje
- Žmirkanje
- Doticanje usana ili lica prstima
- Podizanje ruku ka licu
- Položaj tela: nagnutosti/ukočenost u gornjem delu/kruto držanje/promene položaja/klackanje na stolici/prebacivanje s noge na nogu...
- Ramena: podignuta/spuštena/brzo podizanje i spuštanje/vrtenje ramenima
- Treptanje/žmirkanje prilikom davanja odgovora

Elementi neverbalne komunikacije koji ukazuju na povećani nivo stresa:

1. PROMENA NIVOA DETALJNOSTI

Kada govorimo istinu, najčešće do sitnih detalja opisujemo situacije i događaje. Međutim, kada ne govorimo istinu, izostavljamo uobičajene detalje i fokusiramo se na izmišljene stvari koje su najčešće opšte. Sa druge strane, ako se neko pažljivo pripremi, može da pruži preteranu količinu informacija da bi iskaz učinio verodostojnim.

2. PROMENA UKUPNE KOLIČINE KRETANJA

Kada komuniciramo, najčešće, pomeramo celo telo (ruke, noge i torzo) i retko sedimo savršeno mirno. U stresnim situacijama, neke osobe počinju da se vrpolje i pomeraju mnogo dinamičnije. Vešti pregovarači mogu namerno da minimiziraju pokrete u nastojanju da izgrade dublje poverenje. Budite na oprezu kada procenjujete istinitost izjava pojedinaca koje prati povećanje ili smanjenje ukupnog kretanja tela.

3. POGLED

Pogled na dole često može biti pokazatelj stresa.

4. STISKANJE USANA

Usled stresa, pojedinci često na kratko stegnu usne pre nego što nešto kažu.

NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

5. POVIŠEN GLAS

U stresnim situacijama ljudi često podižu glas. Iako iskusni pregovarači umeju da kontrolišu glas, dobri slušaoci te male promene mogu da primete.

6. UBRZAN GOVOR

Uz povišen glas najčešće ide i ubrzan govor. Sa druge strane, pojedinci koji žele da se njihovim lažima veruje mogu namerno da govore sporije nego što je uobičajeno za situaciju u kojoj se nalaze.

7. VEĆI BROJ GREŠAKA U GOVORU

Osobe pod stresom prave veći broj grešaka u govoru i često koriste poštapalice ili ne mogu da nađu pravu reč.

8. ČESTO NAKAŠLJAVANJE

Napetost povezana sa laganjem može dovesti do sušenja ili stezanja grla.

Nijedan od nabrojanih pokazatelja stresa sam po sebi ne znači ništa. Da bismo mogli da izvedemo bilo kakav zaključak, potrebna su najmanje tri pokazatelja. Čak i tada, taj zaključak može da bude samo „postoji velika verovatnoća da je ova osoba pod stresom/ima veliku nelagodu“.

NEVERBALNA KOMUNIKACIJA



Držanje i gestikulacija



Položaj tela, ruku i nogu



Facijalne ekspresije



Međusobna udaljenost



Vreme



Glas



Prostor



KONFLIKTI U RADNOM OKRUŽENJU

U svim odnosima koje imamo smenjuju se periodi saradnje i konflikta. Umesto da sagledavamo konflikt iz negativnog ugla, treba da mu pridemo kao posebnoj mogućnosti za razvoj pa čak i jačanje odnosa. Konflikti su sastavni deo naše svakodnevice i upravo zbog toga treba da sebe stalno unapređujemo i postajemo veštiji u izlaženju na kraj sa nesporazumima i ne-razumevanjem koji mogu da eskaliraju u sukobe.

Vrste formalne komunikacije u poslovnom okruženju

Definicija	↓ Vertikalna - odozgo na dole	↑ Vertikalna - odozdo na gore	↔ Horizontalna komunikacija
	Pretpostavljeni ka podređenom	Podređeni ka pretpostavljenom	Između saradnika i kolega u različitim sferama odgovornosti
Vrste komunikacije	Uputstva za obavljanje zadataka Organizacione procedure iprakse Sistematizacija radnih mesta i opis poslova Povratna informacija prema podređenima Obuhvaćenost organizacionom kulturom	Poslovi kojima se podređeni bave Nerešeni poslovni problemi Predlozi za Unapređenje Osećanja podređenih u vezi sa poslom i kolegama	Koordiniranje radnih zadataka Rešavanje problema Razmena informacija Upravljanje konfliktima Izgradnja odnosa

KONFLIKTI U RADNOM OKRUŽENJU

Moguće koristi	Sprečavanje-Korekcija grešaka zaposlenih Veće zadovoljstvo poslom Pojačana motivacija	Sprečavanje Novih problema i rešavanje starih Povećanje prihvaćenosti odluka rukovodstva	Pobošljana saradnja među zaposlenima koji obavljaju različite zadatke Veće razumevanje misije organizacije
Mogući problemi	Nedovoljne ili nejasne poruke Preopterećenost brojem poruka Značenje poruka pretpostavljenih se gubi zbog prenošenja preko više posrednika	Nadređeni mogu da obeshrabe, zanemare ili ignorišu značaj poruka koje dolaze od podređenih Supervizori mogu nepravedno da optuže podređene za neprijatne vesti	Rivalitet može da se pojavi među zaposlenima u različitim sektorima Uska specijalizacija otežava razumevanje Preopterećenost informacijama obeshrabruje ostvarivanje kontakta Fizičke prepreke ograničavaju kontakt Nedostatak motivacije

ŠTA KONFLIKT JESTE

- Konflikti su univerzalni
- Konflikti su vezani za neusklađenost ciljeva ili sredstava ili manjak resursa

ŠTA KONFLIKT NIJE

- Konflikt nije uvek znak loših odnosa
- Konflikt se ne može izbeći
- Konflikt ne može uvek da se razreši

1. Strategije za upravljanje konfliktom

Često možemo da predvidimo konflikt i unapred odredimo pristup koji ćemo koristiti. Upravo pristup konfliktu određuje da li će se on uspešno okončati.

IZBEGAVANJE

Nemoj da izbegavaš konflikt: odloži suočavanje sa njim dok se strasti ne smire.

Ako promenimo temu, izađemo iz prostorije ili se uopšte ne pojavimo, konflikt ćemo samo produžiti i on će se ponovo pojaviti kada to najmanje očekujemo. Normalno je da želimo da izbegnemo konfliktnu situaciju, a u nekim sredinama ovakav pristup je i poželjan, za razliku od direktne konfrontacije. Uvek je dobra opcija da damo sebi i drugoj strani vremena da se druga rešenja istraže a početna tenzija smanji.

DEFANZIVNOST ILI PODRŠKA

Ako te kritikuju, usredsredi se na temu, a ne na osobu.

Defanzivnu komunikaciju karakterišu kontrola, procenjivanje i donošenje sudova, dok se podržavanje fokusira na predmet/temu a ne na osobu. Kada osećamo da nas kritikuju ili nas osuđuju, naša sposobnost slušanja se umanjuje i do nas dopire samo negativna poruka. Ako odlučimo da se skoncentrišemo isključivo na poruku a ne na govornika, bićemo u mogućnosti da diskusiju održimo na profesionalnom nivou.

NAPADANJE

Napadni problem, a ne osobu.

Napadanje osobe podrazumeva poruke ili izjave koje oduzimaju poštovanje, integritet ili kredibilitet nekoj osobi. Ako napadamo problem a ne osobu, očuvaćemo njen kredibilitet.

PRIMER: „Izvršenje budžeta je pogoršano u poslednjem tromesečju“, bez upiranja prstom u krivca. Ipak, ako pitamo „Kako rukovodilac zadužen za budžet objašnjava ovakav trend?“, time smo direktno povezali osobu sa lošim vestima. Ako ipak želimo da skrenemo pažnju odgovornoj osobi, onda ćemo to uraditi na drugi način i ne na kolegijumu, već nasamo: „Molim te objasni mi šta se dešava sa izvršenjem budžeta u poslednjem tromesečju.“

EMPATIJA

Imaj u vidu osećanja druge osobe.

Komunikacija se tiče ne samo reči koje izgovaramo ili pišemo, već i kako i kada to činimo. Način na koji komuniciramo takođe nosi svoje značenje. Slušanje sa empatijom se odnosi na bukvalno i implicitno značenje onoga što je izgovoreno. Na primer, implicitno značenje može da obuhvata razloge iz kojih neka osoba oseća određene emocije. Kada obraćamo pažnju na osećanja povezana sa sadržajem i informacijama, gradimo odnose i uspešnije razrešavamo konflikte. U menadžmentu, pregovaranje u cilju rešavanja konflikta je uobičajeni zadatak, a empatija jedna od ključnih strategija za rešavanje problema.

ŠTA EMPATIJA JESTE

Učenje da razumemo šta druga osoba oseća, zamisliti da sam JA – TI, da sam u tvojoj situaciji, u tvojim cipelama. Distanciranje od svakog ličnog iskustva i vrednovanja.

ŠTA EMPATIJA NIJE

Empatija nije pogađati šta druga osoba oseća, zamisliti da sam JA u tvojoj situaciji „razumeti“ osećanja i potrebe drugih, brkajući pri tome sebe i druge (ne postoji jasna granica JA-TI) osećati i razmišljati o drugima kroz prizmu ličnih iskustava i vrednovanja.

NAGOMILAVANJE

Ne dozvoli da se negativna osećanja talože.

Često konflikte ne razrešavamo odmah već ih ignorišemo, što dovodi do gomilanja negativnih osećanja. Ova nataložena osećanja često nas navode da i nove situacije tumačimo na negativan način zbog prošlih nerazrešenih iskustava. Na primer, ako je prethodni rukovodilac rešavao problem na jedan način, a novi rukovodilac ima sasvim drugačiji pristup, to nam može izazvati stres i frustraciju. Novi rukovodilac ne zna šta je bilo ranije, ali može da oseti tenziju. Samo kroz otvoreni razgovor i razjašnjavanje očekivanja i novog pristupa možemo da se oslobodimo ranijeg tereta i gradimo neopterećene odnose.

UPRAVLJANJE EMOCIJAMA

Osvesti svoje emocije.

Kada nas obuzmu snažne emocije, poput ljutnje, besa ili frustracije, više ne razmišljamo jasno. Na poslu takođe može da dođe do situacija kada nam proključaju emocije i tada je potrebno da postanemo svesni toga i sačekamo da se emocije smire da bismo mogli da povratimo samokontrolu i konstruktivno priđemo rešavanju problema.

Pohvala je najmilozvučniji zvuk.

(Ksenofont)

2. Ocenjivanje i kritika na radnom mestu

Priznavanje i poštovanje našeg rada nam puno znači, jer tako potvrđujemo svoju vrednost i dobijamo povratnu informaciju da naš napor pozitivno doprinosi organizaciji i njenim rezultatima. A, s druge strane, kritika može teško da nas pogodi, naročito ako je izneta netaktilno, nepravedno ili nekonstruktivno. Predlažemo nekoliko strategija za davanje i dobijanje i kritike na radnom mestu.

SASLUŠATI BEZ PREKIDANJA

Ako vaš nadređeni pokrene diskusiju o nekom problemu a vi odmah uđete u raspravu, zapravo se fokusirate na sebe i ono što mislite da druga strana hoće da kaže, a ne na ono što je zapravo rečeno. Ovime samo produbljujemo nesporazum i gubimo važne informacije koje su nam potrebne da razumemo problem.

Dozvolite da druga strana završi izlaganje dok vi slušate i zapisujete glavne poente i tako dobijate priliku da usmerite misli i smislite konstruktivan odgovor.

UTVRDITI NAMERU DRUGE STRANE

Ljudi ne vole iznenađenja u komunikaciji, a naročito kada se radi o vrednovanju nečijeg rada. Rukovodilac treba da bude jasan i pozitivan u svojim uvodnim rečenicama i pronađe makar jednu pozitivnu stvar, primera radi da pohvali zaposlenog što uvek dolazi na vreme, pre nego što pređe na probleme sa učinkom koji treba da se reše.

POKAŽITE DA SLUŠATE

Kontakt očima je signal da slušamo i obraćamo pažnju na sagovornika. Vodite beleške, klimajte glavom ili se blago naginjite unapred da pokažete interesovanje. Ovakvo ponašanje

podstiče pozitivnu klimu tokom razgovora i pomaže da se ublaže posledice negativnih vesti ili konstruktivne kritike.

PARAFRAZIRANJE

Ponovite glavne tačke o kojima se diskutovalo. Time otvarate prostor za razjašnjenja i dajete do znanja da je poruka primljena.

Sažmite glavne poruke i izložite korake koje ćete preduzeti da se situacija popravi. Ako ste previše nervozni i nemate koncentraciju, zamolite da kasnije dostavite svoje predloge za naredne korake. Takođe je važno da se glavne poruke ponove nekoliko puta, jer ljudi često ne čuju poruku iz prve, naročito ako su pod stresom.

- 1. Opišite situaciju u kojoj ste došli u konflikt sa nekom osobom. To može biti nešto što se desilo pre više godina ili situacija kroz koju trenutno prolazite. Koristeći opisane strategije, opišite kako je konflikt razrešen ili je mogao biti razrešen.**
- 2. Koju od navedenih strategija smatrate najdelotvornijom? Zašto?**
- 3. Setite se nekog primera kada je konflikt doveo do nove prilike, boljeg razumevanja ili nekog drugog pozitivnog ishoda. Ako nema takvog primera, podsetite se nekog ranijeg konflikta i zamislite njegov pozitivan ishod. Na koji način je takav ishod postignut?**

POVRATNA INFORMACIJA („FIDBEK“)

Bilo da se bavimo time kako da poboljšamo učinak ili rešimo probleme u profesionalnom okruženju, dobijanje povratne informacije (fidbek – eng. feedback) je veoma dragoceno. Povratne informacije nam omogućavaju da prilagodimo ponašanje i postignemo zadate ciljeve. Rukovodilac dajući povratne informacije pomaže svojim zaposlenima da ispune ciljeve i premošćuje jaz između očekivanja i postignutih rezultata.

Pitali ste kolegu „Kako si proveo vikend?“ a on je spustio pogled. Da li vas je čuo? Da li njegov neverbalni odgovor na vaše pitanje znači da vikend nije proveo lepo, ili je samo nešto ispustio na pod? Fidbek često ima ulogu dodatne informacije i omogućava nam da prilagodimo ili modifikujemo svoj odgovor ili uvedemo novu poruku.

1. Davanje fidbeka

Fidbek je jedan od najboljih alata za unapređenje učnika zaposlenih. Njegova osnovna svrha je da omogući zaposlenima da promene svoje ponašanje (ukoliko je bilo neproduktivno) ili ga primenjuju što više (ako je bilo produktivno). U svakom slučaju, povratna informacija zahteva da zaposleni u određenoj meri promene neki aspekt svog ponašanja.

Postoje tri osnovna preduslova koja moraju biti ispunjena da neko promenio ponašanje:

1. Da osoba **želi** da se promeni („Da, ja to zaista želim“),
2. Da osoba **zna kako** da se promeni („Da, baš tako treba da se ponašam“), i
3. Da osoba **dobije** ili **da sebi** šansu da se promeni („Da, znam gde ovo mogu da primenim“).

DAKLE, CILJ DAVANJA POVRATNE INFORMACIJE JE:

- Probuditi u ljudima želju da promene svoje ponašanje,
- Postići saglasnost sa njima o mogućim promenama ponašanja, i
- Postići saglasnost sa njima oko situacija u kojima mogu da primene korigovano ponašanje.

Ukoliko se pravilno daje, fidbek je poklon za primaoca!

ZAŠTO NE DAJEMO DOVOLJNO POVRATNIH INFORMACIJA?

Rukovodilac koji ne daje povratne informacije čini najveću moguću grešku. Nekonstruktivne povratne informacije su podjednako beskorisne. Da li ste nekada pomislili **„Jelena je odlično uradila posao“**, ali ste zaboravili da to izgovorite naglas? Prihvatanje pozitivnih stvari iz okruženja zdravo za gotovo je česta pojava. Neki rukovodioci se plaše da daju povratnu informaciju, bilo pozitivnu, bilo negativnu.

„Ako mu kažem da je dobro obavio posao, počće da spava na lovorikama“ – ovakvo ponašanje se zasniva na strahu i uverenju.

„Ona ionako zna da je imala baš uspešnu godinu“ – ovakvo ponašanje se zasniva na uverenju.

„Već sam prokomentarisao njegov rad“ – ali da li je poruka bila jasna?

U slučaju negativnog fidbeka, rukovodioci se plaše reakcije zaposlenih i da neće naći prave reči da prenesu svoje utiske.

2. Vrste povratne informacije i njihov uticaj na naše samopouzdanje

1. Motivisuća (pozitivna i konkretna) – održava i poboljšava samopouzdanje

PRIMER: „Nenade, hvala ti što si uložio dodatni napor da nam pomogneš. Moramo da završimo ovaj projekat do sutra i bez tvoje pomoći ne bismo stigli da završimo na vreme. Hvala ti!“

2. Korektivna (negativna i konkretna) – održava samopouzdanje

PRIMER: „U evidenciji vidim da si ove nedelje tri puta zakasnio, u ponedjeljak, utorak i sredu. Kasnio si između 15 i 25 minuta.“

3. Laskava (pozitivna i nejasna) – stvara sumnjičavost i nepoverenje. Negativno utiče na samopouzdanje

PRIMER: „Stvarno, Milena, ti si najbolja! Uvek mogu da se oslonim na tebe.“

4. Provokativna (negativna i nekonkretna) – smanjuje samopouzdanje

PRIMER: „Od prvog dana mi je bilo jasno koje su tvoje mane.“

Principi davanja pozitivnog fidebeka

- ✓ Precizan je
- ✓ Pravi jasnu razliku između rezultata, aktivnosti i ljudi
- ✓ Njime se opisuju činjenično stanje bez optuživanja

- ✓ Njime se daju praktični saveti
- ✓ Pozitivno je formulisan
- ✓ Pokazuje poverenje koje imamo u tim ili zaposlenog i njegove sposobnosti

PRIMER: „Tvoja prezentacija je bila vrlo zanimljiva. Dobro je bila strukturirana, sa adekvatnim pristupom, čak si uspeo i da par puta nasmeješ učesnike“. Ako je potrebno da se sugeriše da treba unaprediti neki element, onda možemo da dodamo: „Uz još malo vežbanja, prezentacije će ti trajati 10 minuta, koliko imamo po dnevnom redu, umesto 15.“

Primeri fidbeka na radnom mestu

✓ FIDBEK O POSLOVNOM UČINKU

POZITIVAN PRIMER: „Marko, obradio si 10 odsto više predmeta nego prošlog meseca. Odličan posao, to će nam mnogo pomoći da ispunimo ukupneciljeve. Kako si to uspeo?“

NEGATIVAN PRIMER: „Marko, upravo sam primetio da si obradio 10 odsto više predmeta nego prošlog meseca. Cilj za ovaj mesec ćemo povećati za još 10 odsto.“

✓ FIDBEK U VEZI PONAŠANJA

POZITIVAN PRIMER: „Rade, jutros na sastanku sam primetio da si delovao isprovocirano kad su podaci koje si izneo tokom prezentacije dovedeni u pitanje. Kad je Mira pitala kako je rađen budžet, upao si joj u reč i rekao samo da ti znaš da radiš svoj posao. Kad si joj

tako odgovorio, ona se ućutala do kraja sastanka i delovala je besno. Potrebna ti je njena podrška i pitam se da li je trenutno imaš.”

NEGATIVAN PRIMER: „Rade, prošle nedelje na sastanku si bio drzak sa Mirom. Moraš da kontrolišeš svoju narav.”

✓ FIDBEK U VEZI SA KARIJEROM

POZITIVAN PRIMER: „Jano, mislim da imaš liderski potencijal. Pokazala si sposobnost da vodiš i motivišeš tim, izlaziš na kraj sa dvosmislenostima, brzo učiš. Da li je liderska pozicija nešto o čemu razmišljaš?”

NEGATIVAN PRIMER: „Jano, čestitam, unapređena si!”

✓ FIDBEK U VEZI REPUTACIJE

POZITIVAN PRIMER: „Miro, primetio sam da naše nove kolege dolaze kod tebe po savet kako da se snađu u kolektivu. Čini mi se da si izgradila reputaciju nekoga ko zaista razume kako mi ovde radimo stvari. To je sjajno i hvala ti što im pomažeš, to mi veoma znači. Ti si primer za vrednosti koje naša organizacija zastupa i siguran sam da i naši novi zaposleni cene tvoje savete.”

NEGATIVAN PRIMER: „Miro, polako dobijaš reputaciju nekoga ko se stalno žali. Pokušaj da budeš malo pozitivnija.”

✓ FIDBEK TREĆE STRANE

POZITIVAN PRIMER: „Milka, dobio sam informaciju od drugih u službi da si previse kritična prema njihovom radu. Iako ne mogu tome lično da posvedočim, brine me što su ostali primetili i da je to stiglo čak domene. Molim te mi objasnio čemu se tu radi.”

NEGATIVAN PRIMER 1: „Milka, mislim da si previše kritična prema svom timu.“

NEGATIVAN PRIMER 2: „Milka, Petar i Željka su mi se žalili da si prestroga prema njima. O čemu se radi? Da li je to tačno?“

✓ FIDBEK O PRIVATNOM PROBLEMU

POZITIVAN PRIMER: „Dragane, u poslednje dve nedelje se ponašaš neuobičajeno. Napravio si dve krupne greške u dva dokumenta, propustio si rok, a juče kad smo se videli bio si potpuno odsutan. Morao sam da ti ponavljam ključne podatke. Zabrinut sam jer to ne liči na tebe. Ako se nešto dešava kod tebe, shvatam da je to privatna stvar i ne treba da me se tiče. Ipak, brinem se jer utiče na tvoj posao. Da li je sve u redu?“

KOMENTAR: Ne pokušavajte da rešite tuđe privatne probleme i držite se učinka na poslu

NEGATIVAN PRIMER: „Dragane, da li si se to (opet) posvađao sa ženom?“

3. Tri pitanja za efektivan fidbek

Jednostavni model „SZP“ podrazumeva da pitamo druge šta bi nam savetovali da:

- prestanemo da radimo (**Stani**),
- nastavimo da radimo (**Zadrži**)
- počnemo da radimo (**Počni**)

Traženje povratne informacije po modelu „SZP“ može biti vrlo korisno oruđe za vaš profesionalni razvoja. Stoga, tražite povratne informacije od drugih, možete koristiti sledeća pitanja koja će vam pomoći da utvrdite koja vas ponašanja „blokiraju“ a koja vas mogu pokrenuti u novom smeru.

POVRATNA INFORMACIJA („FIDBEK“)

STANI

- Da li dobijate informaciju da treba da odustanete od nečega što smatrate svojom prednošću, veštinom ili jakom stranom?
- Da li vam je prva misao da će nastupiti velike posledice ako prestanete da se ponašate tako?
- Ukoliko prestanete sa određenim ponašanjem, koje vam se sve nove mogućnosti otvaraju?

ZADRŽI

- Šta je to što radite dobro, a drugi vam kažu da treba još više/češće da radite?
- Šta mislite da će se desiti ukoliko se češće ponašate na neki način?
- Kako će to uticati na vašu učinkovitost i zadovoljstvo poslom?

POČNI

- Da li vam ljudi preporučuju nešto što vam deluje neobično ili vas možda i plaši?
- Zbog čega vam je predloženo ovo ponašanje neprijatno?
- Zašto vam drugi savetuju određenu vrstu ponašanja? Koje koristi oni vide za vas, tim, kolektiv?

KOMUNIKACIJA INTERNOG REVIZORA: ILUSTRACIJE I MOGUĆA REŠENJA



SITUACIJA 1 | **ANALIZA I REŠENJE**

Čest slučaj u komunikaciji internih revizora sa rukovodiocima u opštini koji može da predstavlja problem je što se od internih revizora očekuje (ili, u ekstremnim slučajevima, zahteva) da daju gotova rešenja umesto smernica za rad. U ovakvim situacijama neophodno je da strpljivo, asertivno i bez agresije obrazložite svoju ulogu. Ukoliko procenite da je neophodno da svoju ulogu obrazložite i više puta, od toga ne treba bežati, jer će se tako u budućnosti ostvariti bolja komunikacija.

Na ovaj način dajete povratnu informaciju sagovorniku da vam je važno to što želi da ga, pored davanja smernica, posavetujete i oko konačnih rešenja i, istovremeno, kulturno i asertivno izbegavate davanje konačnih rešenja. Takođe, drugoj strani stavljate jasno do znanja da vam je njeno poverenje bitno i ostajete pri svojoj ulozi u potpunosti.



Predsedniče, ja sam dao preporuke o tome šta je potrebno uraditi da bi se uočene slabosti otklonile. Želim da Vam skrenem pažnju na to da moj zadatak ovde nije da nudim rešenja, već analizu postojećeg stanja i da Vam dam preporuke za otklanjanje uočenih slabosti.

KOMUNIKACIJA INTERNOG REVIZORA: ILUSTRACIJE I MOGUĆA REŠENJA



Zar ne treba da vi predložite moguća rešenja, pa da onda vidimo čiji pristup bolje funkcioniše?



Razumem da nam je svima cilj da stvari bolje funkcionišu. U izveštaju je naznačeno gde procedure ne funkcionišu na pravi način i ja sam vam dao preporuku kako da se to reši. Sve što je u mojoj moći jeste da svoje znanje stavim u službu provere adekvatne primene uspostavljenih procedura i da vam na osnovu toga ponudim smernice.

Najvažnije je da imamo otvorenu i redovnu komunikaciju. Uloga internog revizora je da vam da preporuke za otklanjanje slabosti, a na vama je kako ćete to sprovesti.

Prilikom izgovaranja ove rečenice jako je bitno da ton glasa bude normalan, bez vikanja i prigovaranja. Ovu rečenicu izgovarajte sasvim prirodno, jer je tada veća verovatnoća da će je sagovornik razumeti kao konstruktivnu kritiku.

Razgovor se završava zahvaljivanjem na vremenu koje vam je sagovornik posvetio i izražavanjem uverenja da ćete ostvariti uspešnu komunikaciju, kao i da će vaša uloga doprineti razvoju opštine. Na primer: „Hvala vam što ste odvojili vremena se predstavim/upoznamo i da predstavim svoju ulogu u opštini. Siguran sam da ćemo produktivno sarađivati.“



SITUACIJA 2 | **POVELJA**

Može se desiti da rukovodilac ne želi da potpiše Povelju interne revizije, pod izgovorom da je naziv „Povelja” neprikladan i za njega neprihvatljiv:

Moramo da promenimo ovaj naziv „Povelja” u nešto prigodnije. Pretpostavljam da Vam je stalo do svečanosti trenutka, ali, pobogu, nismo na dvoru

Naziv nisam odredila ja. U pitanju je prevod dokumenta definisan u Međunarodnom standardu interne revizije 1000 u skladu sa kojim se interna revizija izvodi, tako da se bojim da tu nema prostora za izmene.



KOMUNIKACIJA INTERNOG REVIZORA: ILUSTRACIJE I MOGUĆA REŠENJA

Ukoliko procenite da ovo nije dovoljan argument za rukovodioca, trebalo bi se direktno pozvati na primere koje je dalo Ministarstvo finansija – Centralna jedinica za harmonizaciju, ili pokazati zvanično objavljene Povelje drugih organa koje se mogu naći na internetu.

Bože, kakva besmislica. Povelja. Dajte nešto da uradimo s tim, potpuno je neprikladno. Siguran sam da je moguće nekako drugačije prevesti.

Možda je i moguće, ali bojim se da ni ovde nema-
mo izbora. Ministarstvo
finansija je još 2011. godine
donelo Pravilnik kojim se
bliže definiše rad internih
revizora i u njega je unelo
upravo takav prevod. Sa-
mim tim, u obavezi smo da
naziv dokumenta prene-
semo od reči do reči. Ako
imate par minuta, mogu
vam pronaći Pravilnik na
njihovom sajtu.



SITUACIJA 3 | MULTIPRAKTIK

Rukovodioci u praksi često ne poznaju ili ne razumeju stvarnu ulogu internih revizora. Prepoznajući njihovu stručnost, u nekim slučajevima rukovodilac može zahtevati od internog revizora da prihvati i poslove koji nisu u saglasnosti sa njegovim ovlašćenjima kao internog revizora. U takvim slučajevima neophodno je kroz asertivnu komunikaciju objasniti stvarnu ulogu i pozvati se na to da bi interni revizor prekoračio svoja ovlašćenja ako bi prihvatio tako prošireni opis poslova.

Za ovih nekoliko meseci primetio sam da ste u svim oblastima sistematični i uvek imate dobre procene. Za koji god sektor da se uhvatite, odajete utisak da s lakoćom vladate materijom. Hteo bih zato da vas zamolim za malu pomoć.

Hvala vam na lepim rečima. Recite, kako mogu da vam pomognem?



KOMUNIKACIJA INTERNOG REVIZORA: ILUSTRACIJE I MOGUĆA REŠENJA



Kao što verovatno već znate, ovih dana spremamo budžet i kolege iz finansija su zatrpane poslom. Da li biste mogli da mu priskočite u pomoć? Ne verujem da bi vam to oduzelo previše vremena.

Hvala Vam na ukazanom poverenju, ali moraću da Vas razočaram. Ukoliko bih to učinila, ne bih radila u skladu sa standardima i Pravilnikom.



KOMUNIKACIJA INTERNOG REVIZORA: ILUSTRACIJE I MOGUĆA REŠENJA



Zašto? Otkad ste postali interni revizor, insistirate na tome da je Vaša uloga savetodavna. Siguran sam da bismo mogli da uredimo tako da kolegama iz finansija uделите pokoji savet na ovu temu.

Ukoliko bih se na bilo koji način umešala u taj proces, prekoračila bih sopstvena ovlašćenja i dovela sebe u sukob interesa, jer bih obavljala posao koji će kasnije biti predmet moje revizije. Nadam se da razumete...



SITUACIJA 4 | PRITISAK

Često se dešava da rukovodioci vrše pritisak da se izmeni sadržaj preporuke kako bi se ublažilo konstatovano stanje. Rukovodilac negira konstatovano stanje i tvrdi da sve mnogo bolje funkcioniše, dok interni revizor pokazuje revizorske dokaze, odnosno dokumenta na osnovu kojih je konstatovao slabosti.

Kolega Stankoviću, Vi znate koliko Vas cenim i poštujem, ali upravo sam pročitala Vaš izveštaj i ono što tamo stoji je prosto neprihvatljivo.

Da ne znam da Vam je posao da tražite dlaku u jajetu, bila bih ubeđen da imate nešto protiv mene lično. Prodite još jednom kroz materijal i izbacite sva preterivanja.

Predsednice, uz dužno poštovanje, molim Vas da još jednom pogledate dokumenta koja sam Vam poslao. U izveštaju sam vam uz detaljna obrazloženja naveo šta i zašto smatram kritičnim tačkama u radu opštine, na šta me ne obavezuju samo pravni akti, već i odgovornost spram naših zajedničkih napora da unapredimo proces rada.



KOMUNIKACIJA INTERNOG REVIZORA: ILUSTRACIJE I MOGUĆA REŠENJA



Stankoviću, verujte mi da sam izveštaj s pažnjom i detaljno pročitala i nikako se ne mogu složiti sa Vašim ocenama i preporukama. Naš sistem daleko bolje funkcioniše od onoga što ste tamo prikazali. Naravno da ima propusta i nesa-vršenosti, ali niti smo roboti, niti smo sebi napunili džepove suvim zlatom. To je zaista van pameti. Treba da ublažite izveštaj i prepo-ruke. Ako će Vam oduzeti manje vremena, možemo sesti i zajedno proći kroz sve, obeležila sam već problematična mesta.



Razumem da prolazak kroz niz izlistanih slabosti nikako ne može biti prijatno iskustvo, tim pre što vrlo dobro znam koliki napor ulažete da opštinu stavite na noge. Ipak, moj zadatak nije da ocenim Vaš trud, već da identifikujem probleme u sistemu internih kontrola i dam preporuke za njihovo prevazilaženje.

KOMUNIKACIJA INTERNOG REVIZORA: ILUSTRACIJE I MOGUĆA REŠENJA

Stvarno ne znam.
Jeste li sigurni da
stvari zaista tako
stoje kako ste ih vi
opisali?

To je i u vašem i u interesu opštine. Osim toga, u roku za
podnošenje dokumentacije koja bi eventualno osporila
moje nalaze, nisam dobio ništa što bi ih iole dovelo u
pitanje. Drugim rečima, svaki dokaz koji je prihvatljiv bi
izmenio nalaz i bio bi uvršten u izveštaj.

Bez ikakve sumnje.
Celokupan izveštaj je
urađen na osnovu po-
dataka koje sam dobio
u postupku revizije.
Svima nam je u interesu
da otklonimo uočene
slabosti i unapredi-
mo sistem poslovnih
aktivnosti – ponajpre
vama, kojima će te
informacije i podaci
biti od velike koristi pri
donošenju daljih odluka
o poboljšanju funkcionisanja opštine.



SITUACIJA 5 | **PRITISAK** (pozitivan ishod)

U poželjnijem slučaju, rukovodilac će prihvatiti ponudu internog revizora da zajedno pogledaju konkretne nalaze revizije. Tada je neophodno staloženo i asertivno ukazati na opravdanost primedbi revizora.

Evo ovde, recimo. Ovde se jasno vidi...
...da se ništa nije promenilo otkako sam
vam prvi put ukazao na propust.

Razumem da ne znate gde
ćete pre od posla i zato sam ja
tu kako bi se sve odvijalo što
efikasnije. Nažalost, nakon
dostave nacrtu izveštaja, u
ostavljenom roku nije dostav-
ljena dokumentacija koja bi
osporila nalaze interne revizije.
Evo, pogledajte i sami šta piše.

Aha... aha. Stankoviću, u redu je. Koliko dugo
već sarađujemo, a meni je tek sada jasno šta
vi zapravo radite ovde. Hvala vam. Još jednom,
izvinite zbog ovako nagle reakcije. Sad mi je
jasnije. Ne bih vas više zadržavala. Uporediću
posle i druge stavke koje sam izdvojila, mada
mi se sada čini da tu neće biti odstupanja.



SITUACIJA 6 | SPOLJNI KONSULTANT

Jedna od mogućih situacija je da rukovodilac nije zadovoljan izveštajem interne revizije i da želi da angažuje nezavisnog spoljnog stručnjaka. Zadatak internog revizora je da objasni koja je njegova uloga i da ukaže na posledice odluke o angažovanju nezavisnog spoljnog stručnjaka.

Želim da vam se zahvalim na dosadašnjim naporima na unapređenju rada naše opštine. Rukovodstvo je nakon rasprave o vašem nacrtu izveštaja jednoglasno došao do zaključka da Vaše procene ne odgovaraju realnom stanju stvari i da su stoga i vaše preporuke neodgovarajuće. Odlučili smo se na to da angažujemo nezavisnog, spoljnog stručnjaka, gospođu Arsenijević, koja je samostalno analizirala celokupnu dokumentaciju kojoj ste i vi imali pristup i konačno potvrdila naše mišljenje.

Razumem razloge vašeg nezadovoljstva budući da sam izveštaj sadrži nalaze o brojnim propustima do kojih uprkos svemu i dalje dolazi. Moram da naglasim da, budući da je ovde reč o internim slabostima, ne postoji potreba za eksternim konsultantima.

U pitanju su interne procedure koje ste vi doneli. Mene, kao internog revizora, podzakonska akta i Etički kodeks obavezuju na poverljivost i čuvanje podataka do kojih sam došla i postupku revizije.



Video 6





Razumem vašu zabrinutost i, kao što sam rekao, rukovodstvo je već obavilo opsežnu raspravu i donelo jednoglasnu odluku da je vaš izveštaj za nas neupotrebljiv i da ne odražava stvarno stanje stvari unutar opštine.

Moramo voditi računa kada je reč o poverljivim podacima u javnoj upravi. Svima nam je u interesu da sistem uspostavljenih internih kontrola funkcioniše u skladu sa Pravilnikom. Slabosti na koje sam ukazala su već raspravljane u postupku revizije i nakon uručenja Nacrta.

Želela bih još jednom da istaknem da je vaše pravo da preuzmete rizik koji proizilazi iz nepoštovanja procedura ili njihove neadekvatnosti. Ja ću svakako postupiti prema vašoj odluci.



SITUACIJA 7 | POKVARENA PLOČA

Interni revizor će se često susresti sa rukovodiocem koji nema dovoljno vremena da se posveti analizi izveštaja internog revizora.

Predsednice, poslao sam vam mejl da vas zamolim za sastanak. Završio sam izveštaj, pa bi bilo dobro da zajedno sednemo i prođemo kroz njega, stavku po stavku.

Jasno mi je da ste veoma zauzeti i mislim da je zaista važno da kroz neke stvari prođemo i usmeno.

Stankoviću, sigurna sam da ste sve lepo i detaljno objasnili u izveštaju. Nisam sigurna da ću imati vremena za sastanak. Pošaljite mi ga napismeno i budite uvereni da ću ga prvom prilikom pročitati.





Radujem se vašem odgovoru i nadam se da ćete razmotriti predlog za sastanak. Zaista je važno da i zajedno pretrasemo izveštaj.

U redu, pogledaću i javljam vam se kad stignem.



SITUACIJA 8 | **KAKO NE TREBA KOMUNICIRATI**

Postoje komunikacione poruke koje su potpuno neprikladne za interne revizore. Neke od njih su prikazane u daljem tekstu.

Ovo jednostavno nije u redu.

Ovako se ne komunicira!



- Ja vaš posao znam bolje od vas.
- Radite kako hoćete, ali vi ne znate ništa o internoj reviziji.
- Znete li vi kolika je moć internog revizora? Možete ostati bez posla ako ne uradite kako ja kažem
- Jedva čekam da Vam pronađem grešku i da onda svima pokažem i dokažem da ne znate da radite svoj posao.
- Ja ovde mogu da radim šta hoću, a Pravilnik me štiti od otkaza.
- Uzalud se trudite, uvek mogu da vam pronađem neku grešku.
- Moj zadatak je da kontrolišem vaš rad i sprečim vas da pravite greške i zloupotrebe.
- Nemam ja vama šta objašnjavati, sve vam piše u izveštaju.

PROJEKAT REFORME LOKALNIH FINANSIJA – RELOF

Ovaj Priručnik je nastao u okviru Projekta reforme lokalnih finansija – RELOF koji finansira švajcarski Državni sekretarijat za ekonomske poslove (SECO), a sprovodi ga konzorcijum GDSI i Maxima Consulting. Stavovi i mišljenja izneti u ovom Priručniku ne moraju nužno odražavati stavove švajcarskog Državnog sekretarijata za ekonomske poslove (SECO).



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO



MAXIMA
consulting