

**УНИВЕРЗИТЕТ „ДОН НЕЗБИТ“  
ФАКУЛТЕТ ЗА КУЛТУРУ И МЕДИЈЕ  
БЕОГРАД**

**Јелена Бајић, мастер**

**САВРЕМЕНИ КОМУНИКОЛОШКИ МОДЕЛИ  
УНАПРЕЂЕЊА ПЕРСОНАЛНИХ И ПРОФЕСИОНАЛНИХ  
КОМПЕТЕНЦИЈА НА ПРИМЕРУ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ**

**Докторска дисертација**

**Београд**

**2017.**

**УНИВЕРЗИТЕТ „ЏОН НЕЗБИТ“  
ФАКУЛТЕТ ЗА КУЛТУРУ И МЕДИЈЕ  
БЕОГРАД**

**ДОКТОРСКЕ СТУДИЈЕ КОМУНИКОЛОГИЈЕ**

**САВРЕМЕНИ КОМУНИКОЛОШКИ МОДЕЛИ  
УНАПРЕЂЕЊА ПЕРСОНАЛНИХ И ПРОФЕСИОНАЛНИХ  
КОМПЕТЕНЦИЈА НА ПРИМЕРУ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ**

**Јелена Бајић, мастер**

**Докторска дисертација из Персоналистичке антропологије**

**Ментор: проф. др Татјана Миливојевић**

**Београд**

**2017.**

**Место и датум:**

**Београд, 28. септембар 2017. год**

**Чланови комисије за  
оцену докторске дисертације:**

**Проф. др Татјана МИЛИВОЈЕВИЋ**

Факултет за културу и медије, Универзитет „Дон Незбит”, Београд

**Проф. др Мирко МИЛЕТИЋ**

Факултет за културу и медије, Универзитет „Дон Незбит”, Београд

**Проф. др Живко КУЛИЋ**

Правни факултет, Универзитет „Дон Незбит”, Београд

*Докторску дисертацију посвећујем мом сину Николи и супругу Ђури који су ме на овом путу пратили са пуно стрпљења, разумевања и највише љубави.*

*Хвала мојој мами што ме је подржала и увек била ту када је требало. Хвала и моме тати који је увек веровао у мене и који ме је у овом процесу, сигурна сам, бодрио са неба. Хвала свим пријатељима и новостеченим познаницима што су на најбољи начин разумели моју мисију и подржали ме у мојим академским настојањима.*

*Посебну захвалност дугујем мојој менторки проф. др Татјани Миливојевић чији је приступ науци и људима јединствен и ја сам срећна што ме је баш она водила кроз овај важан академски, али и животни процес.*

„Цео живот је образовање и свако је учитељ и свако је заувек ученик.“

*Абрахам Маслов (Abraham Maslov)*

„Фокусирајте се на оно што желите да постигнете не на оно чега се плашите.“

*Ентони Робинс (Entoni Robins)*

„Ако мислите да нешто можете да урадите, потпуно сте у праву. Ако мислите да не можете, опет сте у праву.“

*Мери Кеј Еш (Mary Kay Ash)*

# АПСТРАКТ

Човеков целокупан рад на себи, као и његова промишљања и запажања, своју коначну потврду добијају тек кроз комуникацију са другим људима. Посебно кроз интерперсоналну комуникацију, јер усмена интерперсонална комуникација задовољава како емоционалне, тако и друштвене и когнитивне људске потребе. Стварање здравог радног амбијента, радне мотивације запослених, као и добре организационе културе, веома зависи од квалитета и учесталости интерперсоналне комуникације.

Човекова потреба и трагање за целовитим персоналним и професионалним развојем, уз уочену и тржишно поткрепљену потребу за саморазумевањем, разумевањем комплексног света око себе и свог положаја и оријентације у њему, доводе до развоја савремених комуниколошких модела за унапређење персоналних и професионалних компетенција.

Одређивање потребе, професионалног и персоналног развоја као изазова савременог човека, а као предмет истраживања, базирано је на све већој понуди и потражњи за издањима популарне психологије и духовности, самопомоћи, текстовима, блогovima, чланцима на интернету, панел дискусијама на телевизији; затим, на ширењу популарности радионица, саветовалишта, семинара за саморазвој, појави и промовисању нових комуниколошких професија („лајф коуч“ и сл.)

Наиме, за тему овог рада релевантно је то што поменути, као и други покрети подршке, саветовања, едукације и помоћи обједињују лични и професионални развој, односно интервенишу на индивидуалном, групном и организационом нивоу, на основу теоријских и емпиријских истраживања и анализа праксе, које утврђују потребу за целовитим развојем и усклађивањем приватне и пословне сфере.

Стога се уочава потреба примене савременог начина комуникације и у корпоративном свету, на свим нивоима, јер човек није подвојено биће и његови приватни и пословни проблеми, амбиције и захтеви се прожимају и утичу на његову радну способност. У том обухватно персонално-професионалном простору јављају се и надмећу различите понуде, које, у складу са својим теоријским полазиштима, мотивима и циљевима, користе различите комуникационе приступе и стратегије који могу да иду и до манипулативних.

*Кључне речи:* комуниколошки модели, обуке, компетенције, интерперсонална комуникација, персонални и професионални развој, интегрисан идентитет

# ABSTRACT

All man's thinking and overall work on it, got the final confirmation through communication with others, especially through interpersonal communication that best meets the human cognitive, emotional and social needs. The quality and frequency of interpersonal communication play a key role in the creation and healthy working environment, good organizational culture and work motivation.

Spotted and commercially supported the need of modern man for a comprehensive, personal and professional development and his quest for self-understanding, understanding of the complex world around them and its position and orientation in it, leading to the development of modern communicational model for the promotion of personal and professional competencies.

Determining the needs of professional and personal development as well as the challenges of modern man, as a subject of research, is based on the growing supply and demand for publications popular psychology and spirituality, self-help texts, blogs, articles on the Internet, panel discussions on television; Then, the spreading popularity of workshops, counseling, seminars for self-development, the emergence and promotion of new communicational professions (lajf coach, etc.).

In fact, the theme of this work is relevant to mention that other movements of support, consulting, training and support combine personal and professional development, or intervene in individual, group and organizational level, on the basis of theoretical and empirical research and analysis of the practice, as determined by the need for the full development and harmonization of private and business spheres.

Therefore, it is evident the need of application of modern means of communication, and in the corporate world and at all levels, because man is not being duplicated and its private and business problems, ambitions and requirements to permeate and affect its ability to work. In this comprehensive personal-professional area there are also a variety of competing offerings, which, in accordance with their theoretical frameworks, motives and objectives, using different communication approaches and strategies that can go up to handling.

*Key words:* communicational models, training, competence, interpersonal communication, personal and professional development, integrated identity

# САДРЖАЈ

УВОД.....	9
I МЕТОДОЛОШКО-ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА.....	11
1.1. Формулација проблема .....	11
1.2. Предмет истраживања.....	13
1.3. Циљеви истраживања.....	16
1.4. Хипотезе истраживања .....	17
1.5. Методи и технике истраживања.....	18
1.6. Очекивани научни и друштвени допринос истраживања.....	20
II ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ ИСТРАЖИВАЊА .....	21
2.1. Комуниколошки модели .....	21
2.1.1. Појам и дефиниција комуниколошког модела .....	28
2.1.2. Историјски осврт .....	31
2.1.3. Савремени комуниколошки модели .....	39
2.1.3.1 Модел трансакционе анализе .....	42
2.1.3.2. НЛП модел (модел Неуролингвистичког програмирања).....	50
2.1.3.3. Модел Милтона Ериксона .....	63
2.1.3.4. Модел асертивности.....	68
2.1.3.5. Модел примењеног позоришта-перформанса.....	77
2.1.3.6. Модел невербалне комуникације.....	85
2.2. Персоналне и професионалне компетенције: интегративни поглед.....	92
2.2.1. Контекст: постиндустријско друштво и развој нових компетенција .....	100
2.2.2. Преглед теоријских школа компетенција.....	105
2.2.2.1. Професионалне компетенције.....	108
2.2.2.2. Персоналне компетенције.....	112
2.2.2.3. Трансверзалне компетенције као обједињујући фактор личног и професионалног развоја.....	116
2.2.3. Лични, професионални и друштвени значај самоизграђивања и вишестраног, интегрисаног идентитета.....	120
2.3. Интерперсоналне компетенције и комуникационе вештине у служби персоналног и професионалног развоја.....	127
2.3.1. Индивидуални идентитет као релациона категорија .....	139
2.3.2. Појам интерперсоналне компетентности.....	150
2.3.3. Утицај интерперсоналних и комуникационих компетенција на развој личности .....	155
2.3.3.1. Утицај интерперсоналних и комуникационих компетенција на мотивацију за развој.....	164



2.3.4. Утицај персоналних и интерперсоналних компетенција на професионални развој .....	177
2.3.4.1. Утицај интерперсоналних компетенција и комуникационих вештина на когнитивну ефикасност .....	182
2.3.5. Подржавајућа организација и унапређење компетенција.....	188
2.3.5.1. Улога интерне комуникације према начелима савремених комуниколошких модела.....	198
2.3.5.2. Примена савремених комуниколошких модела у интерним обукама.....	213
III РЕЗУЛТАТИ ЕМПИРИЈСКОГ ИСТРАЖИВАЊА .....	222
3.1. Резултати квантитативног истраживања .....	222
3.1.1. Ставови водитеља и корисика програма обуке о савременим комуниколошким моделима .....	243
3.1.2. Ставови водитеља и корисика програма обуке о новом, интегративном схватању персоналних и професионалних компетенција .....	251
3.1.3. Ставови водитеља и корисика програма обуке о утицају и ефектима примене савремених комуниколошких модела у обукама за унапређење персоналних и професионалних компетенција .....	261
3.1.4. Ставови водитеља и корисика програма обуке о значају унапређења интерперсоналних компетенција и комуникационих вештина за персонални и професионални развој .....	269
3.1.5. Ставови водитеља и корисика програма обуке о утицају унапређења интерперсоналних компетенција на лично и радно окружење.....	279
3.1.6. Ставови водитеља и корисика програма обуке о утицају примене савремених комуниколошких модела у интерној комуникацији и интерним обукама на мотивацију, посвећеност и допринос запослених организацији .....	287
3.2. Резултати квалитативног истраживања.....	299
IV ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА .....	304
ЛИТЕРАТУРА:.....	316
ПРИЛОЗИ.....	327

## УВОД

Савремени комуниколошки модели који се данас највише користе у програмима обуке за унапређење персоналних и професионалних компетенција, као и њихова примена, рецепција и ефекти тих програма у Србији, тема су ове докторске дисертације. Комуниколошки модел се најчешће дефинише као вербалне или иконичке илустрације апстрактне интеракцијске структуре и релације са одређеним релевантним обележјима оних аспеката комуницирања на које се односи било који одређени модел. У случају савремених комуниколошких модела, који су предмет истраживања ове докторске дисертације, ради се о теоријској концептуализацији самог процеса интерперсоналне комуникације и односа који постоје између различитих чинилаца тог облика комуникације.

У оквиру персоналних и професионалних компетенција, разматрају се конкретно оне компетенције које повезују персоналну и професионалну сферу и које се зато зову и „трансверзалне“ или „преносиве“ компетенције. Из тих основних категорија изводе се појмови интерперсоналних компетенција и комуникационих вештина, јер оне су истакнуте на првом месту у категоризацији трансверзалних - персоналних и професионалних компетенција и вештина. Осим тога, практична примена савремених комуниколошких модела у програмима обуке за унапређење персоналних и професионалних, односно интерперсоналних компетенција, ослања се на вештине и технике интерперсоналне комуникације.

Опис и научно објашњење новог схватања компетенција се у XXI веку више не везује искључиво за радно окружење, нити се ограничава на стручне компетенције. Значајан део истраживања ће стога приказати и компаративно анализирати теоријске школе које компетенције не посматрају више у оквиру бинарне парадигме стручних или персоналних способности (поделе између *hard* и *soft skills*<sup>1</sup>), већ у оквиру нове парадигме и-и. Тзв. интегративне, трансверзалне или преносиве компетенције и вештине су оне које свака индивидуа развија кроз каријеру и различита искуства током свакодневног живота. Оне обухватају интерперсоналне, комуникационе, организационе, лидерске, преговарачке и многе друге вештине, које су важне како за развој личности тако и за професионални развој.

---

<sup>1</sup> У наставку рада појмови *hard* и *soft skills* ће бити детаљније објашњени.

Истраживања показују да персоналне и интерперсоналне способности, компетенције и вештине, представљају битан услов за ефикасније и успешније стицање и унапређивање стручних знања и вештина, тако што јачају мотивацију за развој и учење и олакшавају и побољшавају когнитивне процесе појединца. Постојећа стручна и научна литература показује да је препознат и утицај организације посвећене унапређењу компетенција запослених, на њихову мотивацију за сопствени као и за развој и напредак организације.

Однос и међузависност савремених комуниколошких модела и развоја персоналних и професионалних компетенција представља окосницу ове дисертације. Лични развој, стабилан интегрисан идентитет, мотивација за развој и когнитивна ефикасност, као и веза између организације посвећене унапређењу персоналних и професионалних компетенција запослених кроз интерну комуникацију, чине суштину рада.

У постиндустријској ери, ери глобализације и економије знања, важно је оформити јасну, општу слику о појму и месту компетенција и развоју појединаца. Истраживање је показало да на пољу понуде комуниколошких модела унапређења персоналних и професионалних компетенција влада еклектицизам у погледу врсте и квалитета. Стога је друштвени циљ ове дисертације и идентификовање и успостављање критеријума за разликовање чисто комерцијално оријентисаних програма подршке личном и професионалном развоју, од оних који су научно чвршће утемељени.

Генерални циљ докторске дисертације огледа се у целовитој дескрипцији предмета истраживања, научно коректно изведеној класификацији комуниколошких модела и савремених теорија о компетенцијама, те у откривању нових чинилаца утицаја савремених комуниколошких модела на изградњу и унапређење персоналних и професионалних компетенција, односно обједињујућих интерперсоналних компетенција, као и у њиховом потпуном научном објашњењу.

# I МЕТОДОЛОШКО-ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИР

## ИСТРАЖИВАЊА

### 1.1. Формулација проблема

Постиндустријско информатичко доба успело је да замагли, чак и да избрише границе између рада и слободног времена, сфера приватног и пословног живота. Тиме је професија постала један од носећих стубова изградње и развоја идентитета. Одатле следи нит, водиља ове дисертације, односно циљ да се докаже да је неопходан интегрисани приступ који адекватно мири професионалну и персоналну сферу човека. Однос и међузависност савремених комуниколошких модела и развоја персоналних и професионалних компетенција представља срж ове докторске дисертације. Лични развој, стабилан интегрисан идентитет, мотивација за развој и когнитивна ефикасност, као и веза између организације посвећене унапређењу персоналних и професионалних компетенција запослених кроз интерну комуникацију, чине суштину рада.

Генерални циљ огледа се у целовитој дескрипцији предмета истраживања, научно коректно изведеној класификацији комуниколошких модела и савремених теорија о компетенцијама, те у откривању нових чинилаца утицаја савремених комуниколошких модела на изградњу и унапређење персоналних и професионалних компетенција, односно обједињујућих интерперсоналних компетенција, као и у њиховом потпуном научном објашњењу.

*Интерперсоналне компетенције* спадају у оне преносиве, трансверзалне или уопштиве компетенције од значаја у свим контекстима, како у личној тако и у професионалној сфери и за било које радно место. Оне се изводе и операционализују из конструкта социо-емоционалне интелигенције, а истакнуте су на значајном месту у оквиру тзв. „меких вештина“ (*soft skills*), животних вештина и лидерства.

Истраживања потврђују да су социо-емоционалне, интерперсоналне компетенције, као само неке од компетенција којима ћемо се бавити у раду, неопходне колико и оне стручне компетенције за стицање интерног и екстерног поверења и добре репутације организација. (Fairholm, 1994; Dircks, 2000; Миливојевић, Дукић, Вукотић, 2010; Cavi, 2009). Уз то, оне представљају услов за ефикасније и успешније стицање професионалних знања и вештина тиме

што олакшавају мишљење (Mayer, Salovey, 1997), обезбеђују делотворан унутарлични (самопоуздање, самоефикасност, мотивација итд.) и спољни амбијент (сарадњу, поверење, тимски рад, неконфликтност итд.) за учење.<sup>2</sup>

Интерперсоналним компетенцијама се, данас, придаје прворазредни значај у лидерству. Резултати истраживања у којима је извршено поређење између људи на високим положајима и оних на нижим положајима, чији су резултати били просечни, показало је да се око 85% разлика између ове две групе може приписати социо-емоционалним факторима а само 15% чисто когнитивним способностима и стручном знању.<sup>3</sup>

Циљ је да се научно образложи и покаже да професионалне и персоналне компетенције, које су предмет овог рада, подстичу самооснаживање, омогућавају већу проходност на тржишту, увећавају личну, али и професионалну конкурентску предност и олакшавају прелазак у нову улогу, социјализацију и интеграцију у нови тим и организацију. Другим речима, да се експлицира међусобна повезаност и условљеност персоналног и професионалног развоја у данашњем окружењу, у којем је поред крупних промена на објективном плану, дошло и до промена на нивоу свести, потреба и мотива.

Комуниколошке методе и средства који се користе у стицању компетенција и управљању запосленима у сталном су динамичком процесу мењања, под утицајем научног сазнања, али и праксе, неопходности сталне превенције и могућих последица које изазива неразумевање потребе за променама. У пракси је још присутан утицај претходних модела који су раздвајали лично и професионално, сматрајући да та два плана развоја појединца нису у довољно значајној мери повезана. Динамичан процес промена, који се дешава у области разумевања улоге „трансверзалних“ (преносивих) компетенција, захтева систематско теоријско-емпиријско истраживање верификаторског типа, чији резултати ће представљати истински научни допринос.

Веома је значајан за разматрање и анализу и утицај социо-емоционалних, односно интерперсоналних компетенција на мотивацију, у контексту трансформације облика и садржаја рада. Мотивишући фактори новог миленијума, у складу са прелазом на економију знања и интелектуални капитал, разликују се од модела који су му претходили. Тржиште реагује на

---

<sup>2</sup> Cox, J., Nelson, D., Darwin, B., *Quantifying Emotional Intelligence: The Relationship between Thinking Patterns and Emotional Skills*, Journal of Humanistic Counseling, Education and Development, v.47, n1, p.9, 2008, str. 133-147.

<sup>3</sup> Goleman, D., Bojacis, R., Maki, E., *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Adžes, Novi Sad, 2006, str. 15-17.

трансформације облика и садржаја рада, у којима је све израженији принцип индивидуализације и плурализма идентитета.

Појединци са својим личним способностима, вештинама, кредибилитетом и моралним статусом пружају компанији више од стручних компетенција, док са друге стране компанија кроз савремене комуниколошке методе у виду радионица, семинара и тренинга поспешује осећање припадности појединца компанији, сарадњу и просоцијално понашање. Оба та чиниоца формирају организациону културу која подстиче креативност, иновативност и изврност што је у дисертацији детаљно приказано и образложено.

## **1.2. Предмет истраживања**

Предмет истраживања ове докторске дисертације су савремени комуниколошки модели који се данас највише користе у програмима обуке за унапређење персоналних и професионалних компетенција, као и примена, рецепција и ефекти тих програма у Србији.

Теоријски и емпиријски преглед предмета истраживања захтева да се у категоријално-појмовном систему дефинишу појмови: комуниколошки модел, персоналне компетенције, професионалне компетенције. У оквиру персоналних и професионалних компетенција, разматрају се, конкретно, оне компетенције које повезују персоналну и професионалну сферу и које се зато зову и „трансверзалне“ или „преносиве“ компетенције. Из тих основних категорија изводе се појмови интерперсоналних компетенција и комуникационих вештина, јер оне су истакнуте на првом месту у категоризацији трансверзалних - персоналних и професионалних компетенција и вештина.

Осим тога, практична примена савремених комуниколошких модела у програмима обуке за унапређење персоналних и професионалних, односно интерперсоналних компетенција, ослања се на вештине и технике интерперсоналне комуникације.

### **Теоријско одређење предмета истраживања**

Први значајан сегмент предмета истраживања су савремени комуниколошки модели. Теоријско одређење тог сегмента предмета истраживања захтева анализу и објашњење досегнутих теоријских сазнања о савременим комуниколошким моделима који се користе у програмима обуке запослених, односно полазника тих програма едукације. „Комуниколошки

модел се дефинише као иконичке (шеме) и/или вербалне (обрасци/формуле) илустрације апстрактне интеракцијске структуре и релације са релевантним обележјима оних аспеката комуницирања на које се односи одређени модел.<sup>4</sup> У случају савремених комуниколошких модела, који су предмет истраживања ове докторске дисертације, ради се о теоријској концептуализацији процеса интерперсоналне комуникације и односа који постоје између различитих чинилаца тог облика комуникације.

Други значајан сегмент предмета истраживања јесте опис и научно објашњење новог схватања компетенција које се у XXI веку више не везују искључиво за радно окружење, нити се ограничавају на стручне компетенције. Значајан део истраживања ће стога приказати и компаративно анализирати теоријске школе које компетенције не посматрају више у оквиру бинарне парадигме стручних или персоналних способности (поделе између *hard* и *soft skills*), већ у оквиру нове парадигме и-и. Тзв. интегративне, трансверзалне или преносиве компетенције и вештине су оне које свака индивидуа развија кроз каријеру и различита искуства током свакодневног живота. Оне обухватају интерперсоналне, комуникационе, организационе, лидерске, преговарачке и многе друге вештине, које су важне како за развој личности тако и за професионални развој.

Истраживања показују да персоналне и интерперсоналне способности, компетенције и вештине, представљају битан услов за ефикасније и успешније стицање и унапређивање стручних знања и вештина, тако што јачају мотивацију за развој и учење и олакшавају и побољшавају когнитивне процесе појединца. Постојећа стручна и научна литература (Fairholm, 1994; Dircks, 2000; Миливојевић, Дукић, Вукотић, 2010; Сави, 2009) показује да је препознат и утицај организације посвећене унапређењу компетенција запослених, на њихову мотивацију за сопствени, као и за развој и напредак организације.

Сама сложеност и природа предмета истраживања захтевају интердисциплинарни приступ, у оквиру друштвено-хуманистичких наука, у којем се сусрећу и укрштају комуникологија, културологија, психологија, етика, менаџмент, лидерство и људски ресурси.

---

<sup>4</sup> Милетић, М., Милетић, Н., *Комуниколошки лексикон*, Мегатренд универзитет, Београд, 2012, стр. 208.

## Операционално одређење предмета истраживања

Да би овако дефинисан предмет истраживања могли на целовит начин теоријски и емпиријски истражити, неопходно је да га рашчланимо на његове саставне структуралне чиниоце.

Први структурални чинилац предмета истраживања обухвата: методолошки оквир истраживања са тежиштем на формулацији проблема истраживања; постављање научних и друштвених циљева истраживања; дефинисање хипотетичког оквира истраживања; одређивање начина истраживања; научне и друштвене оправданости самог истраживања.

Други структурални чинилац предмета истраживања обухвата теоријски оквир истраживања са тежиштем на теоријском одређењу комуниколошких модела, персоналних и професионалних компетенција запослених у компанијама и других (самосталних) полазника обука у којима се примењују савремени комуниколошки модели унапређења поменутих компетенција.

Трећи структурални чинилац предмета истраживања обухвата интерперсоналне компетенције, и из њих изведене комуникационе вештине, као најзначајније у доступним категоризацијама тзв. трансверзалних, преносивих или интегративних компетенција, које обједињују персонални и професионални развој човека. У оквиру тог структуралног чиниоца, разматраће се и интерна организациона комуникација, са тежиштем на интерперсоналној комуникацији.

Четврти структурални чинилац предмета истраживања обухвата приказ резултата емпиријског истраживања утицаја савремених комуниколошких модела примењених у програмима обуке на развој персоналних и професионалних, односно интерперсоналних компетенција.

Пети структурални чинилац предмета истраживања односи се на закључна разматрања у којима ће бити саопштени синтетички ставови резултата истраживања по главама докторске дисертације.

У операционализацији предмета истраживања општи чиниоци садржаја предмета истраживања, дакле, јесу: савремени комуниколошки модели и персонално-професионалне компетенције, односно њихова међузависност. Посебни чиниоци садржаја предмета истраживања јесу: интерперсоналне компетенције; самооснаживање, самопоуздање и самоефикасност; професионални развој. Појединачни чиниоци садржаја рада су: примена



савремених комуниколошких модела, комуникационе вештине, стабилан и интегрисан идентитет, мотивација за развој, когнитивна ефикасност; организација, интерна комуникација, лојалност и допринос запослених.

### **Временско, просторно и дисциплинарно одређење предмета истраживања**

Временско одређење предмета истраживања обухвата период од 2000. до 2017. године.<sup>5</sup>

Просторно одређење предмета обухвата територију Републике Србије, односи се на домаће и иностране организације и компаније чија су седишта у Београду или које послују у Београду.

Дисциплинарно, предмет истраживања припада пољу друштвено-хуманистичких наука, у научним областима културолошких наука, етике, психологије и менаџмента, и тежишно научним дисциплинама комуникологије, примењене психологије, науке о лидерству, науке о људским ресурсима, односа с јавношћу (конкретно, интерног пи-ара).

## **1.3. Циљеви истраживања**

*Научни циљеви* истраживања који се желе достићи овом докторском дисертацијом су: дескрипција, класификација и типологизација савремених комуниколошких модела који се примењују у данашњим програмима обуке за унапређење персоналних и професионалних, односно интерперсоналних компетенција.

Значајан научни циљ јесте: откриће и научно објашњење веза и односа између савремених комуниколошких модела и унапређење персоналних и професионалних компетенција, с нагласком на интерперсоналне компетенције и комуникационе вештине; научно објашњење веза и односа између интерперсоналних компетенција и личног развоја (самооснаживања, самопоуздања и самоефикасности), као и веза између интерперсоналних компетенција и стабилног, интегрисаног, идентитета, мотивације за развој и когнитивне ефикасности; веза између организације посвећене унапређењу персоналних и професионалних

---

<sup>5</sup> Ово је период који обухвата више фаза. Од предистраживачке фазе (сам почетак пословног живота ауторке, у смислу првих опажања и доживљаја предметне теме у организационом дискурсу), преко искуственог и литерарног (читање стручне и научне литературе), до конкретног рада на дисертацији и самог истраживачког рада кроз посматрање, бележење, анкету и дубинске интервјуе.

компетенција запослених, кроз интерну комуникацију и примену савремених комуниколошких модела, као и лојалности и доприноса запослених.

*Друштвени циљ* истраживања јесте да се оформи јасна, општа слика о појму и месту компетенција и развоју појединца у савременој постиндустријској ери глобализације и економије знања. Прелиминарно истраживање је показало да на пољу понуде комуниколошких модела унапређења персоналних и професионалних компетенција влада еклектицизам у погледу врсте и квалитета. Стога је друштвени циљ ове дисертације и идентификовање и успостављање критеријума за разликовање чисто комерцијално оријентисаних програма подршке личном и професионалном развоју, од оних који су научно чвршће утемељени.

## **1.4. Хипотезе истраживања**

Хипотетички оквир истраживања у овој докторској дисертацији чине једна генерална (општа) хипотеза истраживања, три посебне хипотезе истраживања и њима припадајућих шест појединачних хипотеза истраживања.

*Генерална (општа) хипотеза истраживања гласи:* Ако се у програмима обуке примењују савремени комуниколошки модели, онда ће утицај тих обука на унапређење персоналних и професионалних компетенција корисника тих обука бити већи.

*Посебне хипотезе истраживања су:*

*Прва посебна хипотеза истраживања гласи:* Што су савремени комуниколошки модели усмеренији на унапређење интерперсоналних компетенција, као трансверзалних, интегративних компетенција, утолико ће имати већи утицај и на персонални и на професионални развој њихових корисника.

*Друга посебна хипотеза истраживања гласи:* Уколико су савремени комуниколошки модели усмерени на развој интерперсоналних компетенција појединаца, утолико ће утицати на њихово самооснаживање, самопоуздање и самоефикасност.

*Трећа посебна хипотеза гласи:* Уколико су савремени комуниколошки модели усмерени на лични развој појединаца, кроз унапређење њихових персоналних и интерперсоналних компетенција, утолико ће више утицати на њихов стручни, професионални развој.

*Појединачне хипотезе истраживања су:*

*Прва појединачна хипотеза истраживања гласи:* Када се узме у обзир да је индивидуални идентитет релациона категорија, односно да се гради у друштвеном и комуникационом простору, онда је унапређење интерперсоналних компетенција и комуникационих вештина, кроз неки од савремених комуниколошких модела, кључно за развој стабилног и интегрисаног идентитета.

*Друга појединачна хипотеза истраживања гласи:* Ако се појединац посвећује унапређењу својих интерперсоналних и комуникационих компетенција, то значи да је и његова мотивација за целовитим, персоналним и професионалним развојем снажна.

*Трећа појединачна хипотеза истраживања гласи:* Када појединац, посредством унапређења својих интерперсоналних компетенција, развије веће самопоуздање и самоефикасност, онда се то, повратним ефектом, одражава на још квалитетнију и ефикаснију комуникацију са сарадницима и окружењем.

*Четврта појединачна хипотеза истраживања гласи:* Што је појединац интерперсонално компетентнији и самим тим сигурнији у комуникацији, то ће успешније утицати на своје лично и радно окружење.

*Пета појединачна хипотеза истраживања гласи:* Што су код појединца развијеније интерперсоналне компетенције и комуникационе вештине, то је већа његова когнитивна ефикасност, тј. способност за учење, прилагођавање променама и креативно мишљење.

*Шеста појединачна хипотеза истраживања гласи:* Уколико организација подржава интегративни развој компетенција, кроз интерну комуникацију и коришћење савремених комуниколошких модела у интерним обукама, утолико ће запослени бити мотивисанији да унапређују своје компетенције и да их стављају у службу организације.

Индикатори за хипотезе су писани искази у научној и стручној литератури из комуникологије, примењене психологије и етике, лидерства, менаџмента, људских ресурса, налази експерата, познавалаца ове области.

## **1.5. Методи и технике истраживања**

**Из корпуса основних метода сазнања и истраживања у дисертацији акценат је на:**

- *методи анализе*, која ће се спровести рашчлањивањем и објашњавањем свих чинилаца предмета истраживања појединачно и у међузависним односима;.

- *методи синтезе*, којом ће се постићи спајање и синтеза свих анализираних и систематизованих знања о елементима предмета истраживања;
- *методи генерализације* која ће се применити приликом анализирања појединих елемената предмета истраживања, како би се дошло до општих закључака у вези с њим;
- *индуктивно-дедуктивној методи* која ће се користити за формулисање синтетичких закључака по главама докторске дисертације.

**Из групе општенаучних метода у дисертацији су коришћене:**

- *Компаративна метода* - како би се откриле сличности и разлике између основних чинилаца предмета истраживања.
- *Статистичка метода* - биће примењена у обради, анализи и интерпретацији резултата добијених методама прикупљања података.

**Од оперативних метода за прикупљање података у дисертацији су примењене:**

- *метода анализе садржаја докумената* - и то квантитативна и квалитативна анализа садржаја, чиме ће се остварити детаљнији увид у садржај појединих извора података у циљу сазнања битних својстава предмета овог истраживања. Подаци које смо користили су класификовани као примарни, секундарни и терцијални, званични и полузванични и подаци који поседују висок степен валидности.
- *метода испитивања* – обухвата квалитативно истраживање техником дубинског (неструктурисаног) интервјуа са намерним узорком (водитељи и полазници програма обуке за унапређење персоналних и професионалних компетенција, у којима се користе савремени комуниколошки модели и технике). Циљ је слојевитији опис појаве која се истражује у квалитативном смислу.

Квалитативно испитивање се комбинује са квантитативним, коришћењем петостепене Ликертове скале ставова представника компанија о савременим комуниколошким моделима, односно програмима обуке за унапређење персоналних и професионалних компетенција; о новом интегративном схватању компетенција, о значају интерперсоналних компетенција и комуникационих вештина, о очекиваним и уоченим ефектима унапређења интерперсоналних компетенција на професионални развој и развој стабилног и целовитог идентитета, на мотивацију, на когнитивну ефикасност, о утицају подржавајуће организације на посвећеност и допринос запослених.

Упитник садржи 46 питања. Питања у дубинским интервјуима и у анкети односе се, дакле, на набројане чиниоце предмета рада, односно варијабле формулисане у хипотезама, с циљем њихове емпиријске провере.

## **1.6. Очекивани научни и друштвени допринос истраживања**

*Научни допринос* истраживања у овој докторској дисертацији огледа се у целовитој дескрипцији предмета истраживања, научно коректно изведеној класификацији комуниколошких модела и савремених теорија о компетенцијама, те у откривању нових чинилаца утицаја савремених комуниколошких модела на изградњу и унапређење персоналних и професионалних компетенција, односно обједињујућих интерперсоналних компетенција, као и у њиховом потпуном научном објашњењу. Значајан научни допринос докторске дисертације огледа се у примењеним научним методама, техникама и инструментима којима се на научни начин откривају везе и односи између примењених савремених комуниколошких модела и њиховог утицаја на развој компетенција.

*Друштвени допринос* представља формирање јасне, опште слике о појму и месту компетенција и развоју појединца у савременој постиндустријској ери глобализације и економије знања. Прелиминарно истраживање је како смо указали дало увид да на пољу понуде комуниколошких модела унапређења персоналних и професионалних компетенција влада еклектицизам у погледу врсте и квалитета. Стога се друштвени допринос ове дисертације огледа и у идентификовању и успостављању критеријума за разликовање чисто комерцијално оријентисаних програма подршке личном и професионалном развоју, од оних који су научно чвршће утемељени.

# II ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ ИСТРАЖИВАЊА

## 2.1. Комуниколошки модели

На самом почетку рада неопходно је детаљније појаснити теоријски оквир комуникације и комуниколошких појмова који ће се најчешће користити у овом раду. Према Андерсону комуникација је динамичан процес у којем човек свесно или несвесно боље утиче на сазнање другог кроз дејства или материјал употребљен симболичким путевима.<sup>6</sup> Комуникациони акт је тако свестан процес који је мотивисан и усмерен ка постизању одређеног циља. Секундарни циљеви су тада несвесни и представљају жеље и намере комуникатора. Комуникација се врло често дефинише и као размена информација. По Ласвелу, то је размена информација симболички организованих као поруке, између два (где чак један може бити и замишљен, фиктиван), или више, (број је неограничен), субјеката, непосредно или посредством медија, у одређеном социјално-политичком амбијенту и са одређеним ефектима.<sup>7</sup> Ласвел комуникацију види и као процес перманентне размене информација, односно, по његовом мишљењу, смисао комуникације је садржан у размени порука чије су функције упозорење, савет, информација, убеђивање, изражавање мишљења и уживање.

Друштвене науке комуникацији прилазе из специфичног угла. Под комуницирањем се подразумева свеукупност односа између припадника друштва, а та веза испољава се у три равни као: психосоцијалне, материјалне и масовне комуникације. Организацијско комуницирање, с друге стране, подразумева изучавање односа с јавношћу, пословног комуницирања, као и анализе структуре, начина функционисања, односно, организације комуникационих мрежа и система. Основни елементи успешне комуникације у сваком случају су: емпатија и дијалог.

Комуникација је данас једна од често употребљаваних речи. Сам термин потиче од латинске речи *communicare* што значи разговарати, споразумевати се, договарати се, излагати нешто, учинити заједничким, односно саопштити.<sup>8</sup> Основна етимолошка одређења ових појмова упућују на чињеницу да то општење које представља сам темељ комуникације, није ништа друго већ успостављање заједнице, односно друштвености. Комуникација се тако дефинише као процес у коме се информације емитују и примају, као процес емитовања или примања сигнала и

---

<sup>6</sup> Андерсон, Ј. Р., *Cognitive Psychology and its Implications* (2nd Ed.), New York, Freeman, 1985, стр 1-472.

<sup>7</sup> Lasswell, Н., *Power and Personality*, Yale University Law School, USA, 1948, str. 105.

<sup>8</sup> Томић З., *Комуникација и јавност*, Чигоја, Београд, 2004, стр. 1-215.

порука. Под информацијама можемо подразумевати много тога: чињенице, идеје, ставове, намере, али и гестове, положаје тела, изразе лица, одевање, звук или боју. Комуникација је, кратко речено, индивидуална производња неког симболичког садржаја у складу са неким кодом, који антиципира пријем тог садржаја код других субјеката, у складу са истим кодом. Теза да се неки симбол може реципирати у оквиру једног културног миљеа, потврђује се чињеницом да је неки језик као симболичку творевину *par excellence*, могуће разумети само уколико познајемо истовремено и његову лексику и његову граматику, при чему речи посматрамо као симболе, а код као систем који их организује.<sup>9</sup> Комуникацију карактеришу следеће одлике: комуникација је свеобухватна и представља централни феномен културе; она је непрекидна, никада не престаје и не може јој се одредити ни почетак ни крај; заснована је на размени значаја у самом чину комуникације; садржи предвидиве, очекиване или конвенционалне елементе у себи; јавља се у више нивоа (између две индивидуе, између индивидуе и групе или између две или више група); одвија се међу једнакима и међу неједнакима (у смислу пола, образовања, социјалног статуса и сл.).

Потребно је указати да је у многим дефиницијама комуникације наглашено да се ради о *слању или примању сигнала или информација између две или више свесних индивидуа*. Овде наглашавамо важност речи *свесних* која нам недвосмислено говори да се ту, наиме, ради о комуникацији која проистиче из личног избора, која је одговорна и која укључује етику. Поред саме дефиниције комуникације, важно би било нагласити и сам циљ комуникације, који је и саставни део њене дефиниције. Ако занемаримо, на тренутак, теорију и обратимо пажњу на наше свакодневне односе са другима, запазићемо да се циљ комуникације увек односи на разумевање, односно на *боље схватање нечега, некога* почевши од најситнијих појединости које се односе на предмет комуникације. Закључак би био да свака интерперсонална комуникација у привредним организацијама али и ван њих, треба да буде усмерена на боље разумевање свих актера у комуникационој ситуацији. Тако би се постигла боља радна атмосфера, бољи резултати рада али и квалитетнији лични живот сваког појединца.

Стога је неопходно указати на важност комуникације и представити њене основне поделе на самом почетку рада. Јер свакако, оно што човека одваја од осталих врста на планети, јесте његова способност да мисли, промишљено ради и вербално комуницира са другим живим бићима. Ако узмемо за пример чињеницу да је сваки друштвени однос истовремено и

---

<sup>9</sup> Радојковић, М., Милетић, М., *Комуницирање медији и друштво*, Учитељски факултет Универзитета у Београду, 2008, стр. 1-228.

комуникациона интеракција, занимљиво је онда посматрати сам развој комуникације кроз историју из тог угла. Од примарне породице, прве заједнице у којој се живи и одраста, преко историјски важних дешавања и великих прекретница као што су појава писма, штампе, индустријализације, па све до рапидног развоја технологије и све бржег начина живота, комуникација се развијала и увек је била неизоставни, нужан део човековог опстанка.

Нова комуникација, комуникација дигиталног доба, доба „покретних слика“ и интернета, представља сасвим нови изазов и опстаје на трону као најважнији фактор човековог социјалног развоја. Комуникологија као наука стога може да се ослони на постулате многобројних друштвених наука. Социологија јој је ипак најближа, јер представља човека као друштвено биће неспособно да егзистира ван друштвеног хабитуса. Ако се узме у обзир да је друштво прешло пут од примитивног до постмодерног и од преиндустријског до постиндустријског, заступници медијацентричне школе мишљења били су склони да улогу покретача свих промена припишу комуникационој пракси. Ова тврдња се поклапа и са Беловим запажањем да се развој цивилизације пресудно ослањао на експлоатацију сировина (борба људи против природе), затим експлоатацију енергије (борба људи против фабриковане природе) и коначно и актуелно - битност поседовања и коришћења информација (борба слободних појединаца).<sup>10</sup>

Овај кратак историјски осврт враћа нас констатацији са почетка рада да је комуникација веома важна, јер, како познаваоци кажу, *сваки комуникациони чин истовремено је и помак у културном миљеу*. „Разумљиво је, стога, да човек у савременом, постиндустријском, масовном друштву, тежећи успостављању социјалних односа и веза, комуницирањем морао готово у целости да се укључи у посредно комуницирање и ослони на масовне медије.“<sup>11</sup> Може се закључити да су данас најмоћнији они појединци или групе који поседују и контролишу информације и све токове преноса порука. Проистиче, да се тим путем не утиче само на културу, идеолошке кодове и понашање, већ и на све основне услове егзистенције. Информација тако данас постаје и најважнији производни ресурс. „За сада је сигурно само једно: на сцени је нова интеракција између човека, његовог комуницирања и друштва, чији резултати треба тек да буду научно протумачени.“

Само комуницирање као феномен, може се разврстати у сазнајно, уметничко или религиозно; политичко, педагошко, пословно; посредно или непосредно, јавно или тајно; али

---

<sup>10</sup> Радојковић, М., Милетић, М., *Комуницирање медији и друштво*, Учитељски факултет Универзитета у Београду, 2008, стр. 1-228.

<sup>11</sup> Исто, стр. 22.



сви релевантни аутори комуниколошке теорије (Gebner, Newcomb, Habermas, Mead и други), сагласни су да у најважније облике комуникационе праксе спадају:

1. вербално комуницирање;
2. невербално комуницирање;
3. интраперсонално комуницирање;
4. интерперсонално комуницирање;
5. руморно комуницирање;
6. комуницирање у већим друштвеним групама;
7. масовно комуницирање.

1. *Вербално комуницирање* остварује се искључиво кроз употребу језика као усменог и писаног говора, за обликовање порука које су садржај комуникационе интеракције у свакодневном животу. „Када се разговара, остварује се контакт два субјекта који поседују и језичку компетенцију и перформативност.“<sup>12</sup> Ово је разлог зашто је вербална комуникација у предности у односу на остале врсте комуникације. Тако у потпуности разумемо граматички тачне или погрешне реченице, а сам контекст у коме се одиграва вербалан начин комуникације попуњава „празнине“ у говору.

2. *Невербална комуникација* је језик предсвесног и подсвесног. Неизбежно претходи вербалној комуникацији. Невербални знаци су универзални и њих разумеју и припадници различитих култура. Тако невербални говор постаје наине метаговор. „Када бисмо помоћу времеплова могли да се вратимо у рано доба пећинског човека, нема сумње да бисмо чули исте врсте смеха, видели исте изразе лица и били сведоци истих свађа, вођења љубави, призора родитељске преданости деци и пријатељске сарадње, како ми то данас чинимо. Ми смо можда постигли напредак са апстракцијом, али наши нагони и наше радње вероватно су остали исти.“<sup>13</sup>

За потребе овог рада невербални говор могли би поделити на:

- биолошке невербалне симболе као што су боја коже, висина, пол и сл;
- телесне невербалне симболе као што су гестови, мимика и сл;
- физиолошке невербалне симболе као што су презнојавање, дрхтање, боја лица и сл;
- украсне и модне невербалне симболе јер и они емитују одређену поруку;

---

<sup>12</sup> Радојковић, М., Милетић, М., *Комуницирање медији и друштво*, Учитељски факултет Универзитета у Београду, 2008, стр. 41.

<sup>13</sup> Морис, Д., *Откривање човека кроз гестове и понашање*, Просвета Београд, 1977. стр. 17.

- амбијенталне невербалне симболе као што су станиште, радно место, превозно средство и сл.<sup>14</sup>

Колико је овај вид комуникације важан видимо и кроз „истраживања комуникације између људских бића која показују да је информација која се размеђује између две особе, у просеку одређена: 15% самим садржајем, 35% тоном гласа, 50% понашањем и физичком појавом.“<sup>15</sup> Лако је замислити, из визуре поменутог, колика је важност интерперсоналне комуникације чија је улога, између осталог, и да дâ смернице интерним корисницима у виду адекватног представљања своје привредне организације кроз лично представљање.

3. *Интраперсонално комуницирање* је вид комуницирања са самим собом (као вид упућивања порука самом себи). Ту спада коришћење роковника, писање интимног дневника и сл. „Људски дух може да разговара са самим собом, јер је у својој бити располућен и противречан. Он зна за ту располућеност и настоји да је превлада, разговарајући са неким другим у самом себи.“<sup>16</sup>

4. *Интерперсонална комуникација*, која уједно представља и окосницу овог рада, заснива се на три филозофске претпоставке посматране са онтолошке, гносеолошке и аксиолошке тачке гледишта. Наиме, људи су се кроз историју увек груписали, углавном зарад опстанка. Почевши од примарне породице преко разних наменских група, на човека су више или мање деловали и остали социјални детерминизми који су и те како важни за обликовање комуникационе ситуације. То су пре свега утицаји различитих облика колективне свести - обичаја, морала, религије, традиције, који су веома важни и из угла постављања успешне интерперсоналне комуникације која има за циљ адекватну мотивацију запослених.<sup>17</sup> Интерперсонална комуникација може бити спонтана, увежбана, планирана, али је свакако најпотпунија у дијалогу, који сам по себи искључује крајности и увек остаје на помирљивим противречностима.

5. *Руморно комуницирање – гласина*<sup>18</sup> - многи тврде да је ово најстарији начин комуницирања којим је освојен велики простор и из тог разлога се сматра и првим обликом масовног комуницирања. То би било комуницирање *од уха до уха* поткрепљено добрим

---

<sup>14</sup> Павловић, М., *Односи с јавношћу*, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, 2004, стр. 91-99.

<sup>15</sup> Ирис, *Информационе магистрале*, Клио, Београд, 1999, стр. 32.

<sup>16</sup> Шушњић, Ђ., *Дијалог и толеранција*, Издавачка књижница З. Стојановића, Сремски Карловци, Нови Сад, 1994, стр. 27.

<sup>17</sup> Код развоја персоналних и професионалних компетенција веома је важно узети у обзир све поменуте утицаје јер, на несвесном нивоу, они играју веома важну улогу код рецепијената.

<sup>18</sup> За докторску дисертацију важно је разумети и како људи најчешће долазе до информација о програмима који су тема овог рада.

дугогодишњим односима саговорника. Тако гласине доспевају до великог броја рецепијената, а да за то нису потребни ни новац, ни медији, а ни посебно обучени комуникатори. Мада, не смемо заборавити, гласина је ипак *не потврђена* информација, што значи да не мора увек бити тачна. Гласине настају уколико нема довољно информација о неком важном питању. Тада настаје празнина у „когнитивној мапи“ окружења а она изазива тескобу, напетост и при доношењу одлука својеврсну несигурност. Гласине тако попуњавају празнине у нашем знању и прибављају тајне информације. Са друге стране, психолози тврде да је улога гласина управо у попуњавању емоционалних празнина.

6. *Комуницирање у већим друштвеним групама* представља комуницирање у групама већим од примарних, а извесно мањим од група које чине масовну публику. Ту спадају:

- „комуницирање *ex cathedra* које се манифестује у образовању (у учионици, амфитеатру,...), политичком форуму (парламенту, партијској конвенцији, конгресу,...), културно-уметничким догађајима (књижевно вече, промоција, трибина,...) и у светиштима (проповеди, литургије, обреди...);
- театарско комуницирање (у позоришту, опери, балету и на естради);<sup>19</sup>
- комуницирање на тргу (зборови, митинзи и слични јавни скупови) и
- комуницирање у арени (спортске и циркуске приредбе).<sup>20</sup>

Приликом овог начина комуникације, аниматор публике – предавач, едукатор нуди одређен садржај комуницирања, док је публика увек у пасивној позицији. Мада, овде, за разлику од масовног комуницирања, публика својом реакцијом утиче како на садржај, тако и на сам ток комуницирања (чак и без говора, квалитетом своје пажње и сл).

7. *Масовно комуницирање* почиње да се развија од средине XV века, захваљујући, пре свега, изуму Јохана Гутенберга - штампарској преси са помичним словима. Касније ширење обавезног образовања за све друштвене слојеве, доводи и до професионализације новинарског рада, а затим следе и појава филма крајем XX века, радија у другој и телевизије у трећој деценији XX века. Тако су новонастала открића у великој мери изменила животе људи, али и битно утицала да се стекну услови вештачког, наменског структурирања света, а самим тим и стварања институционалне представе о новонасталој стварности која постаје вредносно опредељење већине. „У оквиру Трансмисионог модела масовног комуницирања је и *Теорија*

---

<sup>19</sup> Један од комуниколошко едукативних програма којима се бави ова дисертација баш користи овај вид комуникације као своју претечу.

<sup>20</sup> Радојковић, М., Милетић, М., *Комуницирање медији и друштво*, Учитељски факултет Универзитета у Београду, 2008, стр. 80.

*институционалне представе* Џорџа Гербнера. Он сматра да масмедији представљају нове владе, ауторитативне ствараоце одлука, које унапред структурирају свет догађаја и тако формирају институционалне представе о стварности које потом постају вредносно одређене већине реципијената.<sup>21</sup> Уочава се колико је масовно комуницирање не само утицајно већ и опасно, управо због тако велике моћи коју поседује.

У ритуалном моделу, масовно комуницирање није усмерено искључиво према ширењу порука у простору (трансмисиони модел) већ и према њиховом очувању у времену. Важно је спознати да примарни публицитет заокупља јавну пажњу без воље и пристанка субјекта или објекта који ће га добити, за разлику од секундарног публицитета који зависи од воље актера коме се додељује. Масовно комуницирање је увек индиректно и медијски посредовано, оно је увек организовано и институционализовано. Такође, оно је нужно јавно комуницирање. Међутим, оно што је специфично код масовног комуницирања јесте да масовна публика у себи увек агрегира два социјална феномена - публику и масу а тиме и све њихове особености. Произилази да у масовном комуницирању, као припадници масовне публике, учествују сви људи на планети. То значи да припадници исте масовне публике могу живети на различитим местима и у потпуно различитим епохама. Пример могу бити читаоци Библије, којих, данас, има у свим деловима света, као што их је било од настанка хришћанства. Закључујемо да сваки човек који је у било које време, на било ком месту био у прилици да чита Библију, јесте део њене масовне публике.<sup>22</sup>

Основне комуниколошке поделе, осим неминовног упознавања са комуниколошком праксом, дају нам и одличан увод у оно што нужно проистиче из масмедија, а то је *масовна култура*. Она је током XX века стигла и до најнеразвијенијих делова света. Као засебна тема била би веома интересантна, али у овом раду биће обрађена тек толико да укаже на свој велики значај и утицај на савремени начин живота појединца и његов савремени начин комуницирања кроз комуниколошке моделе за развој персоналних и професионалних компетенција.

Наиме, жеља нам је да укажемо на велики утицај масовне културе на све сегменте живота, а самим тим и на пословни сегмент. „Појам масовне културе односи се на појаве савременог преношења идентичних и аналогних садржаја који теку из малобројних извора ка

---

<sup>21</sup> Радојковић, М., Милетић, М., *Комуницирање медији и друштво*, Учитељски факултет Универзитета у Београду, 2008, стр. 85.

<sup>22</sup> Дотакли смо се теме масовног комуницирања у овој комуниколошкој подели само из разлога да на самом почетку појаснимо који све утицаји имају ефекат на развој савремених персоналних и професионалних компетенција и зашто је важно у овом тренутку прићи тој теми из ширег и обухватнијег угла.

великим масама прималаца, као и на једнообразне форме забавне и забављачке делатности велике масе људи.<sup>23</sup> У масовној култури, дозирано и у мери просечног конзумента, вешто су се испреплитале елитна и „популарна“ култура. Мас-медији тако, више не представљају нашу културу, већ су они сами наша култура. Из тог разлога, масовну културу са пратећим елементима било је важно поменути у овом раду, јер и она у много чему утиче на формирање мишљења и ставова запослених у привредним организацијама, а самим тим и на њихову мотивацију за развој како професионалних, тако и персоналних компетенција.

Ако на прави начин увидимо да је сваки човек део неке организације, а да је свака организација само један део целокупног друштва, произилази да је као таква, подложна свакаким утицајима из окружења. Такође, произилази и да све горепоменуто утиче на пословање сваке привредне организације. Зато, адекватно познавање поделе и начина комуницирања утиче и на интерну јавност једног привредног субјекта, развој њихових персоналних и професионалних компетенција, мотивацију за рад и разумевање нових кретања и тенденција у савременом дискурсу, као и поимања места које сам појединац заузима у целом том процесу.

### **2.1.1. Појам и дефиниција комуниколошког модела**

Модели комуницирања представљају објашњење или визуелну основу одређене теорије о комуницирању. „Модели комуницирања, су иконичке (шеме) и/или вербалне (обрасци/формуле) илустрације различитих аспеката комуницирања.“<sup>24</sup> Такође, „на супрот сразмерним моделима, који у физичком облику и у одговарајућој сразмери репродукују оригинални материјални објекат, модели комуницирања су по правилу, аналогни јер се њима приказују апстрактне интеракцијске структуре и релације са пертинентним обележјима оних аспеката комуницирања на које се односи одређени модел.“<sup>25</sup>

Џорџ Гербнер (George Gerbner) је развио *Општи модел комуницирања* ослањајући се на две теорије, на *Теорију комуницирања као симболичке интеракције* и *Орјентацијски А-В-Х модел комуницирања*. „Гербнеров модел има три основна структурална елемента: догађај (Е), ситуацију (С) и поруку (М). Њих повезују, у односу на људе који комуницирају, две међузависне релације: *сазнајна*, која се односи на доступност информација, селекцију и

---

<sup>23</sup> Клосовска, А., *Масовна култура*, Матица Српска, Нови Сад, 1985, стр. 102.

<sup>24</sup> Милетић, М., Милетић, Н., *Комуниколошки лексикон*, Мегатренд универзитет, Београд, 2012, стр. 208.

<sup>25</sup> Исто.

контекст комуницирања; и *институционална* која укључује карактеристике канала комуницирања, медија и контролу над њима.<sup>26</sup> Према овом моделу комуникатори се јављају у улози извора информација, пошиљаоца информација и примаоца информација.

Умберто Еко (Umberto Eco) је говорио: „Предлагао сам да се прави разлика између контекста и околности.“<sup>27</sup> Важно би, наиме, било на прави начин разумети сваку комуниколошку ситуацију. Ситуација саме комуникације је јако важна јер се догађај и сазнаје и на њега се реагује у одређеној ситуацији. Та ситуација психолошки и трансакцијски делује, то јест утиче на садржај комуницирања. „Ситуационе варијабле су физичке (природно окружење, вештачки амбијент, утицај шума), друштвене (величина, структура, организованост групе) и процедуралне (начин настајања, преношења и пријема поруке). Од њих зависи форма (Ф) и садржај (С) комуницирања, јер особа уочава неки догађај и реагује саопштавањем поруке одређене садржине и у одређеној форми, користећи одговарајуће средство, канал или медиј.“<sup>28</sup> За примаоца поруке тако и сама порука као и начин саопштавања представљају подједнако нови догађај, и тада, по Гербнеру, настаје ланац комуницирања. Умберто Еко је још 1975. године, скицирао један семантички модел који предвиђа разлике у значењу које зависе од контекста и могућих околности. Касније истиче: „Покушао сам да представим (У Еко 1984: 2.5.4) предлоге и прилоге у којима контекстуалне селекције и предмет (*topic*), узајамно делују (као ко-текстуално нагађање које једна семантичка теорија не може да предвиди, али мора о њима да води рачуна, замишљајући их).“<sup>29</sup>

Да би сама тема докторске дисертације била адекватно утемељена у досадашњим теоријским научним сазнањима употпунићемо је<sup>30</sup> осим поменутог *Општег модела комуницирања* Џорџа Гебнера и *Оријентацијским А-В-Х моделом комуницирања* Теодора Њукома (Theodore Newcomb), и *Теоријом комуниколошког деловања човека у друштву* Јиргена Хабермаса (Jurgen Habermas), па *Теоријом симболичке интеракције* Џона Хербера Мида (George Herbert Mead) и *Теоријом користи и задовољства* коју заступају Елиу Кац (Elihu Katz), Џеј Бламлер (Jay Blumler), Мајкл Гурвич (Michael Gurevitch) и Денис Меквејл (Denis McQuail). Такође, теорије које доприносе детаљнијем појашњењу појединих делова дисертације су:

---

<sup>26</sup> Милетић, М., Милетић, Н., *Комуниколошки лексикон*, Мегатренд универзитет, Београд, 2012, стр. 237.

<sup>27</sup> Еко, У., *Granice tumačenja*, Paideia, Beograd, 2001, стр. 265.

<sup>28</sup> Милетић, М., Милетић, Н., *Комуниколошки лексикон*, Мегатренд универзитет, Београд, 2012, стр. 237-238.

<sup>29</sup> Еко, У., *Granice tumačenja*, Paideia, Beograd, 2001, стр. 265.

<sup>30</sup> У следећем поглављу, које се бави историјским освртом на комуницирање, јер су све предметне теорије настале у прошлом веку.

*Теорија индивидуалних разлика, Теорија интеракције у примарним групама* Џона и Матилде Рајли (John and Mathilda Riley), *Драматуршки модел* Ервинга Гофмана (Erwing Goffman) и *Постмодеран приступ комуницирању* Пола Вацлавика (Paul Watzlawick) и касније Жана Бодријара (Jean Baudrillard).

Ако се присетимо начина на који је Абрахам Харолд Маслов (Abraham Harold Maslow) писао о човековим свеобухватним потребама („Мотивација и личност“, 1986; „О животним вредностима“, 2001; „Психологија у менаџменту“, 2004) кроз Масловљево пирамиду потреба; Големановог (Daniel Goleman) промишљања и стављања у први план емоционалне и социјалне интелигенције („Емоционална интелигенција“, 1997; „Социјална интелигенција“, 2007; „Емоционална интелигенција у лидерству“, 2008), Адигесова (Isaac Calderon Adizes) предавачка и консултантска делатност, и књиге („Стилови доброг и лошег управљања“, 2009; „О личном развоју“, 2012; „Пут до лидерства“, 2013) долазимо до сазнања да у човековом професионалном и персоналном животу важну улогу играју многи параметри постојања који нису тако лако видљиви и објашњиви. Управо ти параметри играју веома важну улогу и у развоју професионалних и персоналних компетенција појединца и значајно утичу на његову радну мотивацију и генерално, његов лични поглед на свет који га окружује.

Група савремених аутора који су спознали овај феномен, међу које спада Мерилин В. Аткинсон (Marilyn V. Atkinson) са својом триологијом о коучингу („Art and Science of Coaching“, 2011) као и Дана Зохар (Danah Zohar) и Јан Маршал (Ian Marshall) у књизи „Духовни капитал“ (2008), уочавају растући проблем савременог света и дају смернице како се на одговарајући начин поставити према професионалном и персоналном животу у циљу друштвене, организационе и личне добробити. Ослањајући се на дугогодишње искуство рада са компанијама и појединцима, поменути аутори виде суштински изазов данашњице у стварању квалитетнијег односа према животу и раду у свету који не уништава социјални и природни капитал да би створио материјални капитал. Циљ је да се, кроз развој персоналних и професионалних компетенција, створи друштво које ће бити брижније и које ће служити човеку, а не обратно. Основна теза аутора би се могла подвести под стварање критичне масе појединаца који делују са позиције виших мотива кроз развој „трансверзалних“ компетенција и који служе темељним људским вредностима а самим тим су у могућности да донесу промене, јер кроз пораст задовољства настаје и бољи квалитет живота.

На основу поменутих узора, али не заборављајући и древне узоре у античкој практичној филозофији и умећу дијалога, чијом врхунском формом се сматра Сократова мајеутика, и савремене обнове тог модела (Achenbach, G., Howard, A., Marinoff, L., Le Bon, Shusterman, R.), рад ће се бавити потребом за комуникацијом (комуниколошким моделима) која подржава и поспешује раст и развој личности и својствима такве унапређујуће комуникације<sup>31</sup>, уз примесе савремених комуниколошких теоријских и практичних метода.

### 2.1.2. Историјски осврт

У циљу лакшег разумевања савремених комуниколошких модела, потребно је осврнути се прво на ране теоретске концепте о комуницирању који потичу из античке Грчке и Рима, а могу се пронаћи у средњовековној схоластици и јављају се у нововековном позитивизму и емпиризму. Ако су у хеленском периоду етика и логика, а у средњем веку вера, сазнајни критеријуми разумевања појединих аспеката комуникационе праксе, историјски гледано, хуманизам и ренесанса, а затим епоха просветитељства, афирмишући картезијанске принципе „Сумњам дакле мислим“ (*Dubito, ergo cogito*) и „Мислим дакле јесам“ (*Cogito, ergo sum*) као гносеолошки императив, створили су тада претпоставке за пионирске научне приступе проблему комуницирања који су се односили на прву везу психологије и комуникологије (тада још реторике).

„Хроничари истраживања комуницирања примећују да је логичко-етички правац (Платон: „Реч у душе грађана усађује праведност.“) у античкој реторици извршио и врши утицај на европске комуникологе, сличан ономе који формално-естетички правац (Горгија: „Оно што је изречено није идентично ономе што је речено.“) остварује на главну струју америчких истраживача комуницирања. Реторичким проблемима у старом Риму посебно су се бавили Цицерон и Квинтилијан.“<sup>32</sup> Религија и реторика у средњем веку постају нераздвојне кроз молитве и проповедништво а проблематика се из области логике и етике пребацује у сферу догме. „Свети (Аурелије) Августин утврдио је доктрину о четири смисла у интерпретацији *Светог писма* (дословни, алегорички, морални и анагогијски/мистични), чиме је наговестио

---

<sup>31</sup> Миливојевић, Т., *Онтолошки темељ и изворни лик комуникације*, Годишњак бр.5., Факултет за културу и медије, Београд, 2013, стр.185-204.

<sup>32</sup> Милетић, М., Милетић, Н., *Комуниколошки лексикон*, Мегатренд универзитет, Београд, 2012, стр. 284.



један од најсложенијих проблема у комуникологији, који се односи на *херменеутичке* аспекте комуницирања.<sup>33</sup>

Крајем XVIII века Џорџ Кембел (George Campbel) објављује чувену „Филозофију реторике“ у којој је повезао мисли Аристотела, Цицерона и Квинтилијана са идејама Лока (John Locke), Берклија (George Berkeley), и Хјума (David Hume). Преузимајући Локово схватање о природи духа, Кембел је тврдио да реторичко уверавање претпоставља разумевање, машту, емоције и вољу. Он је још тада сматрао да персуазија захтева јасно предочавање које узбуђује машту, а она подстиче емоције које развијају човекову вољу. Претеча савремених истраживања комуницирања је и Томас Де Квинси (Thomas De Quincey) који је у есеју „Конверзација“ далеке 1847. год. крочио у домен проучавања интерперсоналног комуницирања и комуникационе компетентности, што је окосница ове докторске дисертације. Уочавајући да конверзација тражи самоконтролу учесника, јер је само под тим условима могућа, и Херберт Спенсер (Herbert Spencer) се у раду „Филозофија стила“ осврнуо на проблеме комуницирања, а бавећи се питањима језика и значења, изнео идеју да је значење поруке творевина њеног примаоца, коју и многи савремени комуниколози данас прихватају потпуно, без резерве.<sup>34</sup>

Можемо закључити да су се кроз историју теоријски концепти о комуницирању мењали, прилагођавали времену у коме су, као и тренутним потребама реципијента. „Широко је распрострањено мишљење да је истраживање комуникација амерички изум који су потом увезле друге земље, прилагођавајући му стил и методе сопственим условима. Када је реч о већем делу западне Европе то је снисходљив став који је постојао у годинама након Другог светског рата. Амерички модел је тада био веома инспиративан за оживљавање и започињање истраживања (Tunstall, 1977). Примећујемо његов нов раст који иде путевима удаљеним од оригиналног модела и његових корена. Због тога има смисла да се говори о посебној, европској школи или верзији комуникационих истраживања без обзира што су она у недовољно јасним оквирима, а врсте су им често хибридне.“<sup>35</sup>

Поменути след доводи нас до *Теорија о комуницирању* које данас представљају заокружене логичке системе вредносно и чињенично аргументованих знања о комуницирању. Идејно-филозофски оквир је оно чиме је свака теорија одређена, као и њеним предметом истраживања и примењеним научним методом. Узимајући у обзир идејна полазишта могуће је

---

<sup>33</sup> Милетић, М., Милетић, Н., *Комуниколошки лексикон*, Мегатренд универзитет, Београд, 2012, стр. 285.

<sup>34</sup> Исто.

<sup>35</sup> Mek Kvejl, D., *Stari kontinent-novi mediji*, Nova Holding, Beograd, 1994, стр. 33.

разликовати марксистичке, прагматистичке, феноменолошке, функционалистичке, структуралистичке, неомарксистичке, неофункционалистичке, постструктуралистичке и постмодернистичке теорије о комуницирању. Гледано из филозофског угла разликоваће се теорије које се односе на онтолошке (Шта истраживати?), епистемолошке (Како истраживати?) и аксиолошке (Зашто истраживати проблеме у разумевању комуницирања?).

„Полазећи од ширине предметног захватања у истраживање комуницирања, могу се препознати опште теорије о комуницирању, као свепрожимајућем природном и друштвеном феномену; теорије средњег домета, које се истовремено односе на одређене субјекте, контекст, садржаје, посреднике, ефекте и последице комуницирања; и теорије ниског обима у којима се истражује и постулира само један аспект одређеног облика комуницирања. Све оне могу имати монодисциплинарни (семиологија, лингвистика, антропологија, психологија, социологија) и интердисциплинарни (комуникологија, културологија, кибернетика) научни и метанаучни идентитет.“<sup>36</sup> Да би адекватно разликовали критичко-хуманистичке и позитивистичко-емпиристичке теорије о комуницирању потребно је прво са методолошког становишта одредити теорије које се заснивају на примени квалитативних и квантитативних метода истраживања комуницирања.

На крају можемо утврдити да све теорије о комуницирању данас припадају кибернетској или социоантрополошкој парадигми. Оне су у савремености постале потпуно доминантне у истраживању, разумевању и објашњавању комуницирања.

## КОМУНИКОЛОШКЕ ТЕОРИЈЕ

Утемељености теме ове докторске дисертације доприносе досадашња теоријска научна сазнања. Тезу ћемо употпунити са већ поменутиим *Општим моделом комуницирања* Џорџа Гебнера и *Оријентацијским А-В-Х моделом комуницирања* Теодора Њукома, *Теоријом комуниколошког деловања човека у друштву* Јиргена Хабермаса *Теоријом симболичке интеракције* Џора Хербера Мида и *Теоријом користи и задовољства* коју заступају Елиу Кац, Џеј Бламлер, Мајкл Гурвич и Денис Меквејл .

Такође, теорије које доприносе детаљнијем појашњењу појединих делова рада су: *Теорија индивидуалних разлика*, *Теорија интеракције у примарним групама* Џона и Матилде Рајли, *Драматуршки модел* Ервинга Гофмана и *Постмодеран приступ комуницирању* Пола

---

<sup>36</sup> Милетић, М., Милетић, Н., *Комуниколошки лексикон*, Мегатренд универзитет, Београд, 2012, стр. 352.

Вацлавика и касније Жана Бодријара са којим започињемо следеће поглавље о *Савременим комуниколошким моделима*.

### **Оријентацијски А-В-Х модел комуницирања Теодора Њукома**

Оријентацијски А-В-Х модел односи се на интерперсонално комуницирање којим се из угла развоја персоналних и професионалних компетенција у овом раду највише и бавимо. Развио га је Теодор Њуком који је сматрао да је циљ комуницирања успостављање сагласности између комуникатора о предмету комуницирања. Када постоји међу комуникаторима међусобна привлачност у било ком облику, остварење његовог циља не доводи се у питање, као и када је идентична оријентација према предмету комуницирања. Прави проблем настаје када нема привлачности а има идентичне оријентације, или када је обрнуто, и има привлачности али је изостала идентична оријентација. Проблем се разрешава комуницирањем када један од учесника мења ставове о другом учеснику комуницирања или предмету саме комуникације.

„А-В-Х модел не ставља акценат на комуникацијски ток већ пре свега на спознају (облика, садржаја и особина) објекта комуникације и на кооријентације, односно усклађивања оријентација обе особе у неком објекту. Модели тако проблематизују когнитивне и селективне процесе, па тако и проблем консензуса, односно конгруенције. Теодор Њуком је аутор модела који се усредсређује на друштвену интеракцију као на процес интеракцијских чинова; његова теорија је управо зато полазна тачка бројних других теорија и модела. Свој модел назива *концензусни* у оном смислу како концензус схвата Мид. Мид је рекао да је резултат симболичке интеракције консензус, тачније *уопштени други*. Њуком га тада схвата у смислу постизања усклађености између ставова, мњења, чувстава, *навика* двеју особа, а не у смислу кооперације на основу норми или пристанка у стабилна очекивања као Парсон.<sup>37</sup>

Из угла развоја професионалних и персоналних компетенција, *Оријентацијски А-В-Х модел комуницирања* доприноси бољем разумевању тока саме комуникације, као и односа комуникатора учесника, али и скреће пажњу на могуће проблеме у комуникацији. Чак и критичари овог модела дају добре смернице у посматрању и решавању конфликтне комуникације.

---

<sup>37</sup> Врег, Ф., *Друштвено комуницирање*, Центар за информације и публицитет Загреб, 1975, стр. 135.

## Теорија комуниколошког деловања човека у друштву Јиргена Хабермаса

Ова теорија спада у неомарксистичко филозофско-теоријски опус Јиргена Хабермаса који комуницирање разуме као претпоставку друштвености. „Овај следбеник тзв. „Франкфуртског круга“ мислилаца одређује га као првенствено симболичку интеракцију, па је друштво стога симболички структуриран свет живљења. Да би комуницирање било слободно, неопходно је да учесници буду подједнако комуникационо компетентни а то значи да у интеракцији испуњавају захтеве ваљаности говорног исказа: разумљивости, пропорционалности, исправности и истинољубивости. Тада се успоставља *идеална говорна ситуација* коју карактеришу равноправност и подједнака комуникациона компетентност свих субјеката комуницирања.“<sup>38</sup> Јасно је да је овако описана комуникациона ситуација могућа само у ретким интерперсоналним контактима што је и самом Хабермасу било јасно, али је он ипак инсистирао на њој јер је сматрао да „када утопијске оазе пресуше шири се пустиња бесмислености и беспомоћности.“<sup>39</sup>

Истраживани програми и комуниколошки модели развоја персоналних и професионалних компетенција, из угла ове докторске дисертације, управо раде на томе да се комуникациона компетентност развије до нивоа у који је и Хабермас желео да верује износећи своју теорију.

## Теорија симболичке интеракције Џорџа Хербера Мида

Овом теоријом преноси се тежиште у разумевању и проучавању комуницирања. Од утврђивања ефеката прелази се на значење садржаја комуницирања. Ову теорију утемељио је Џорџ Хербер Мид у својој књизи „Разум, биће и друштво“ (*Mind, Self and Society*), 1934. године. Овај амерички филозоф узимајући прво у обзир сазнања досегнута у когнитивистичкој психологији, па резултате антрополошких и лингвистичких истраживања, полази од становишта да човек не живи само у природном него и у симболичком свету и да култура није само однос према природној већ и симболичкој околини. Такође, да друштвени односи постоје у културном контексту, који је увек симболички и да комуницирање није само понашање него првенствено интерпретација. Мид наглашава да “значење не смемо замишљати у основи као стање свести или као низ организованих односа, који опстају и трају духовно изван подручја искуства у које

---

<sup>38</sup> Милетић, М., Милетић, Н., *Комуниколошки лексикон*, Мегатренд универзитет, Београд, 2012, стр. 345.

<sup>39</sup> Исто.

ступамо, напротив треба га замишљати објективно – као такво које постоји потпуно у подручју самом.“<sup>40</sup>

Значење зато треба схватити на врло објективан начин, као да је потпуно у самом пољу односа, а не као наше стање свести или као скуп организационих односа који постоје у духу и нису зависни од искуства које тренутно проживљавамо. Значење поруке тако управља могућношћу саме комуникације. Коначно, комуникација је могућа само ако значење поруке има, ако не исту, онда приближну вредност и за емитера и за реципијента поруке. „Изоформизам значења постиже се употребом тзв. *сигнификантних симбола*, који побуђују исти низ унутрашњих одговора (значења) код особа које комуницирају. Настанак сигнификантних симбола повезан је са Мидовим концептом *уопштеног другог*, односно преузимања улоге уопштеног другог ради развијања сопственог идентитета. *Его идентитет* (Мид га означава као *Self*) настаје кроз симболичку интеракцију *личног ега (I)* и друштвеног ега *уопштеног другог (Me)*. Појединац развија свој идентитет тако што социјализацијом учи код(ове) и тиме способност да се поистовећује са одређеним друштвеним улогама, агрегираним у *уопштеном другом*. Развој *его-идентитета* дешава се у симболичкој итеракцији из које ниче разум (*Mind*).“<sup>41</sup>

Најистакнутији Мидов следбеник био је Едвард Хјулет (Edward Hulett). По њему је комуницирање симболичка интеракција где се кроз употребу сигнификантних симбола и разне емпатијске процесе врши константно упоређивање себе са другима (он га назива „прикривени експеримент“) кроз филтрирање симболички структурираних догађаја из околине унутар сопствене когнитивне мапе.

Ову теорију називају и *Теоријом рефлексивне свести*, и она је извршила велики утицај на теоретичаре који су се бавили комуницирањем од функционалиста до неомарксиста. У докторској дисертацији даће важан допринос из угла разумевања симболичког света који нас окружује као и разумевања истог кроз комуникациону компетентност.

### **Теорија користи и задовољства Елиу Кац, Џеј Бламлер, Мајкл Гурвич, и Денис Меквејл**

Премда се ова теорија бави одговором на питање зашто се људи излажу одређеним мас-медијима и медијским садржајима, што није директно тема ове докторске дисертације, важно је указати на извесно постојање везе са њом. Наиме, ако се људи излажу одређеним медијским

---

<sup>40</sup> Врег, Ф., *Друштвено комуницирање*, Центар за информације и публицитет Загреб, 1975, стр. 135.

<sup>41</sup> Милетић, М., Милетић, Н., *Комуниколошки лексикон*, Мегатренд универзитет, Београд, 2012, стр. 349.

садржајима из користи и задовољства које им рецепција одређених садржаја доноси, онда је могуће претпоставити да се излажу и одређеним програмима едукација у истој потрази за коришћу или задовољством. Могуће је стога и да је развој професионалних и персоналних компетенција условљен баш суштином ове теорије, тј. жељом да се кроз сам развој произведе одређена корист или одређено задовољство.

„Концепт користи не подразумева само материјалну корист, већ утилитаристичку мотивацију у најширем смислу: од проверене информисаности и образовања, преко отклањања когнитивне дисонанце на релацији стварност-медијски садржаји, потврде индивидуалног и групног статуса у друштву, све до материјалних добитака. Задовољство се постиже кроз психичке механизме идентификације са одређеним јавним личностима, и пројекције у одређене социјалне ситуације и амбијенте, уверење да прочитати, чути или видети, значи исто што и учествовати, *катарзу*.“<sup>42</sup> Ова теорија јасно указује да људи нису жртве моћних мас-медија како то уме да се истакне, већ активни субјекти у масовном комуницирању, који избор медијских, а кроз наш рад ћемо показати и осталих комуникацијских садржаја, заснивају на различитим индивидуалним и групним очекивањима и потребама. У томе је сагласна и са *Теоријом индивидуалних разлика и селекције* као и тезом Џорџа Хоманса (George Homans) да се кроз комуникацијску размену остварују људске интеракције, а да је циљ награда, а епилог добитак или губитак (психички, етички, емотивни или материјални).

### Теорија индивидуалних разлика

Сваки човек представља јединку за себе. Посебне биолошко-физиолошке и ментално-психичке структуре, различито реагују на исте надражаје (мада се некада давно мислило да није тако) те појединци на различите начине примају послате поруке и садржаје. Људи, у процесу социјализације, у ери засићеној мас-медијима, развијају селективне психичке механизме захваљујући којима се и селективно излажу разним медијским садржајима. И поруке се, у зависности од индивидуалних карактеристика, селективно опажају, а тако се селективно и памте, што управо доказује да не постоји никакав аутоматизам при рецепцији медијских или било којих других садржаја.

Све чешћа емпиријска истраживања научника масовног комуницирања, вршена још између два светска рата, показала су да чак и близанци у идентичним социјалним ситуацијама

---

<sup>42</sup> Милетић, М., Милетић, Н., *Комуниколошки лексикон*, Мегатренд универзитет, Београд, 2012, стр. 346.

на исти комуникациони подстицај могу битно другачије реаговати. (Радојковић, Милетић, 2008) Према овој теорији људи се разликују по свом биолошко-физиолошком и ментално-психичком устројству, како због својих наследних фактора, тако и због микро друштвеног амбијента у којем се социјализују.

Из свега поменутог, а везано за ову теорију, можемо закључити да и она има велики утицај на развој професионалних и персоналних компетенција појединаца. Разлог је видљив утолико што све поменуте психо-физичке разлике уз различит социјални амбијент и нужан наследни фактор, веома утичу на одабир, одлуку и интензитет саморазвоја, последично и на избор одређеног едукативног програма (савременог комуниколошког модела) у ту сврху.

### **Теорија интеракције у примарним групама Цона и Матилде Рајли**

Човек највећи део свога живота проводи у примарним друштвеним групама. Основна примарна група је породица, а одмах затим радни колектив, групе за игру, групе за одлучивање, катарзичке групе и акцијске групе. Свака од примарних група функционише унутар одређених групних норми и система. Утврђени обрасци понашања обезбеђују групну кохезију а тиме и стабилност унутар саме примарне групе.

У примарним групама садржаји интерперсоналног комуницирања зависе од врсте групе, њене условљености ширим социјалним амбијентом, групних норми, организационе структуре и статуса појединаца у групи. На садржаје интерперсоналног комуницирања посебан утицај имају вође примарних група. Гледано са аспекта ове дисертације, битан податак је да вође група имају велики утицај, јер ако се то пренесе на едукативне програме и радионице којима се кроз савремене комуниколошке моделе бавимо (а које су саме по себи и осмишљене као примарне групе по величини и начину рада), вође тих радионица су ментори/едукатори (тренери) чије мишљење и ставови имају пресудан утицај на њихове реципијенте, полазнике тих програма. Самим тим њихова компетенција не би смела никада бити доведена у питање.<sup>43</sup>

### **Драматуршки модел Ервинга Гофмана**

Гофман у својој књизи „Представљање себе у свакодневном животу“ (The Presentation of Self in Everyday Life“, 1956) комуницирање сагледава из драматуршке перспективе. Он види цео живот као неку врсту позоришта и користи појмове у свакодневном животу који личе на театар.

---

<sup>43</sup> О овој теми ће више речи бити у наставку рада.

„Актер је субјект комуницирања, сваки човек у интеракцији са другим људима. Он игра одређену улогу која има истовремено сценски и друштвени аспект. Играње улоге назива наступом, којим означава континуум појединачног делања. Сваки појединачни наступ зависи од тима у којем се дешава интеракција, чији су чланови припадници публике у односу на појединца у акцији.“<sup>44</sup>

Као у претходном и у овом моделу вођа групе има главни утицај на појединачне наступе, а Гофман га у стилу свог модела назива *режисером*. Он дели улоге, бира позорницу, сцену, изглед амбијенталног декора, контекстуалну позадину интеракције и манире појединаца. Овом занимљивом метафором позоришта Гофман указује на све аспекте комуникационе ситуације и цео процес друштвеног комуницирања. „Дефинишући друштвену улогу као реализацију права и обавеза везаних за дати статус, можемо рећи да друштвена улога укључује једну или више сценских улога, и да извођач сваку од ових различитих сценских улога може у низу прилика извести пред истом врстом публике, или пред публиком састављеном од истих посматрача.“<sup>45</sup>

Са позиције развоја персоналних и професионалних компетенција овај модел такође даје смернице у којој мери ћемо бити заинтересовани за рад на себи у корелацији улоге коју најчешће играмо у свом животу. При одлуци ће значајан утицај имати и наша породица и пријатељи и улоге у којима се они најчешће налазе.

Историјски осврт који смо направили, имао је за циљ да нас боље упозна са развојем комуниколошких теорија и модела, да би на прави начин разумели развој и потребу настанка нових, савремених комуниколошких модела<sup>46</sup> који прате ново време и потребу савременог човека за развојем персоналних и професионалних компетенција.

### **2.1.3. Савремени комуниколошки модели**

Одређивање потребе, професионалног и персоналног развоја из угла изазова савременог човека, а као предмет истраживања, базирано је на све већој понуди и потражњи за издањима књига популарне психологије и духовности, самопомоћи, текстовима, блогovima, чланцима на интернету, панел дискусијама на телевизији; затим, на ширењу популарности радионица,

---

<sup>44</sup> Милетић, М., Милетић, Н., *Комуниколошки лексикон*, Мегатренд универзитет, Београд, 2012, стр. 47.

<sup>45</sup> Гофман, Е., *Како се представљамо у свакодневном животу*, Геопоетика, Београд, 1959, стр. 29.

<sup>46</sup> Треба истаћи да су савремени комуниколошки модели, које описујемо у овом делу рада, теоријски фундирани, иако не у фундаменталном филозофском смислу у којем су неки од претходно приказаних у историјском осврту. Међутим, њихова карактеристика је да су зато практично лакше примењиви, и зато коришћени у савременим едукацијама, обукама и радионицама.



саветовалишта, семинара за саморазвој, појави и промовисању нове професије – “лајф коучинга”, и сл.

Упоредо с тим, популарним облицима (само)помоћи, јављају се и утемељенији покушаји попут покрета филозофских практичара, на пример. У академској сфери, објављују се филозофски и научни радови надахнути обновом античког етоса, споја рефлексije и праксе, изворног значења филозофије као љубави према мудрости и, пре свега, ваљаном начину живота, којима се у савременом контексту и осавремењеним језиком поново промишља однос између карактера, врлине, смисла и среће.

Уз поновни осврт на комуникологију, указујемо на приступ који је од помоћи у овом делу рада, и има утицај на савремени начин комуникације. Ради се о *Постмодерном приступу комуницирању*. Овај комуниколошки модел први пут је споменут у књизи Пола Вацлавика „Колико је стварно стварно“ („How real is real?“) из 1976. године. У делима француског филозофа Жана Бодријара овај модел је касније детаљније развијен. „Вацлавик тврди да стварност настаје у комуницирању па је због тога погрешно веровати да постоји само једна стварност. Оно што у ствари постоји је веома велики број различитих стварности, неке од њих су контрадикторне али све настају комуницирањем и ни једна није одраз трајне и објективне истине. У сету студија и есеја у коме је најпознатија књига *Симулакруми и симулација* (Simulacres et simulation, 1981.) Бодријар друштвено комуницирање сагледава у оквиру тријадичког концепта: стварност-симулација-симулакрум ... а све што се данас дешава јесте симулација симулакрума, односно-имитација лажног и привидног.“<sup>47</sup> Традиционални начин посматрања односа субјект-објект овде је доведен у питање и сви медији су данас постали идеални симулакруми како тврди Бодријар.

„Зато данас више нема сцене и нема огледала, постоје само екран и мрежа. Нема више дубине, постоји само иманентна површина на којој се одвија делатност, глатка и делатна површина комуникације. Постмодерни концепти о комуницирању који су много више рефлексije о медијима у садашњости и будућности, него заокружене теорије о комуницирању, имају велики хуманистички значај будући да указују на нове опасности њихове злоупотребе у настајућем информационом друштву кроз могућност надгледања и контроле сваког појединца било где и било на којем месту.“<sup>48</sup> Ако овој тзв. *површини* деловања додамо поглед из угла

---

<sup>47</sup> Милетић. М., Милетић, Н., *Комуниколошки лексикон*, Мегатренд универзитет, Београд, 2012, стр. 263-264.

<sup>48</sup> Исто, стр. 264.

Гофмановог *Драматуршког модела* „полазећи од конкретног наступа као референтне тачке, на основу функције коју имају у наступу, разлучили смо три основне улоге: они који наступ изводе, они пред којима се наступ изводи и аутсајдери који нити у представи наступају, нити је посматрају... Публика зна оно што јој је допуштено да опази кориговано информацијама које је у стању да подробним посматрањем незванично прикупи. У највећем броју случајева, публика зна коју дефиницију ситуације наступ потхрањује, али не располаже деструктивним информацијама о њему.“<sup>49</sup>

Описана призма три наведене основне улоге може се посматрати и преко зона у које носиоци улога имају приступе, па тако нпр. „извођачи се појављују и у просценијуму и у позадинској зони; публика се појављује само у просценијуму; а аутсајдери су искључени из обоје. Дакле, током наступа можемо очекивати корелацију између функције, расположивих информација и доступних зона, тако да рецимо, ако знамо у које зоне појединац има приступ, знамо и коју улогу игра, као и које информације о наступу поседује.“<sup>50</sup>

Управо горе поменута *стварност* поставља човека данашњице у незавидан положај, положај поновног тражења кохеренције, поузданијих референтних оквира и вредносних оријентација.

Конкретно, савремени комуниколошки модели који омогућавају развој персоналних и професионалних компетенција, а којима се бавимо у овој докторској дисертацији су:

- 1.3.1. *Модел трансакционе анализе;*
- 1.3.2. *НЛП модел;*
- 1.3.3. *Модел Милтона Ериксона;*
- 1.3.4. *Модел асертивности;*
- 1.3.5. *Модел примењеног позоришта-перформанса;*
- 1.3.6. *Модел невербалне комуникације.*

Набројани модели, сваки на свој начин и кроз своју методологију, пружају низ комуникационих метода и техника, које кроз побољшање комуникационе компетенције могу да омогуће развој личних и пословних компетенција, и тако изврше утицај на квалитет, али и даљи ток живота појединаца који их похађају. Наиме, сваки од савремених комуниколошких модела којима се бавимо, поред својих психолошких основа и примарне примене у психотерапији,

---

<sup>49</sup> Гофман, Е., *Како се представљамо у свакодневном животу*, Геопоетика, Београд, 1959, стр. 149.

<sup>50</sup> Исто, стр. 149-150.

садржи и теорију комуникације, те је зато нашао примену и у широј области развоја компетенција. На пример, у *Трансакционој анализи* разликује се психотерапијска примена (са људима који имају психолошке, социјалне и животне проблеме) и коучинг (са људима који желе да развијају своје потенцијале, унапреде своје вештине и компетенције).

Пред само представљање поменутих модела било би потребно и нагласити да ће они бити приказани превасходно онако како их њихови оснивачи или представници приказују. Разлог томе је што се у овом раду не бавимо критикама сваког од тих модела, а такве критике свакако постоје, нити њиховим поједностављењима или злоупотребама, јер би то излазило из оквира предмета самог рада.

### **2.1.3.1 Модел трансакционе анализе**

Оснивач Трансакционе анализе је Ерик Берн (Erik Bern). Рођен је у Монреалу у Канади 1910. године. Био је пионир радикалног приступа на подручју психијатрије. Тренинг у психоанализи Берн започиње код Пола Федерна (Paul Federn) 1947. године који је у Бечу радио са Фројдом (S. Freud). Касније и сам Берн постаје клијент Ерика Ериксона (Erik Erikson). Оба психоаналитичара су имала изузетно велики утицај на Бернов теоријски развој. Бернова најпознатија књига је „Коју игру играш“ из 1964. године, која је постала интернационални бестселер са великим утицајем на начин, како људи разумеју, мисле и креирају своје односе. Његова идеја о *Унутрашњем Детету*, о *Играма*, о *Строковима* и о *Животном скрипту* данас представљају термине који се користе и изван *Трансакционе анализе* и термине који су ушли у све светске речнике. Остале Бернове књиге су: „Ум у акцији“ (1947), „Лајманов водич кроз психијатрију и психоанализу“ (1957), *Трансакциона анализа у психотерапији*“ (1961), „Структура и динамика организација и група“ (1963), „Принципи групног третмана“ (1966), „Секс у љубави“ (1970).

Први пут, 1957. године, у писаној форми Берн спомиње *Трансакциону анализу* (у даљем тексту *ТА*). Исте године, на семинару у Сан Франциску започиње званичан раст и развој ТА, а тамо је и данас још увек њено главно интернационално упориште. Берн је умро 15. јула 1970. године. Преминуо је у шездесетој години живота, а за собом је оставио систематичну и дубоку теорију личности и велики распон алатки које се користе свуда у свету како би се промовисало

здравље и развој људи. Његова последња књига „Шта кажеш после здраво“ (1971), издата постхумно, представља резиме већег дела теорије и последњих достигнућа његове *ТА*.<sup>51</sup>

Сам назив овог савременог комуниколошког модела потпуно оправдава његово учешће у превасходно комуниколошко теоријском углу посматрања јер „јединицу друштвеног општења називамо трансакција. Када се двоје или више људи нађе на окупу пре или касније неко од њих проговориће или на неки други начин показати да *прима к знању* присуство других. То називамо трансакциона драж. Неко други ће затим рећи или учинити нешто што је у некој вези са том дражи, и то ћемо назвати трансакциони одговор. Једноставном трансакционом анализом одређујемо које *его-стање* је послало трансакциону драж, а које је узвратило трансакционим одговором. Најједноставније трансакције су оне у којима и драж и одговор настају из *Одраслих* обеју заинтересованих страна. Иницијатор пружа руку када на основу података које му стоје на располагању процени да је потребан скалпел. Партнер правилно оцењује значење овог покрета, затим процењује дистанцу и одмерава снагу, па пружа скалпел дршком напред тачно онако како га хирург и очекује.“<sup>52</sup> *ТА* истовремено представља теорију личности, али и психотерапеутски метод који је усмерен ка личном развоју и промени. Елементи хуманистичког, психоаналитичког и когнитивног приступа су садржани у трансакционој анализи. *ТА* се користи као метода код појединаца, парова, група и породица, али и као индивидуални и организациони коучинг, за развој и унапређење потенцијала и вештина.

Средином прошлог века уочава се нагли развој различитих психотерапијских праваца и школа које представљају или део или реакцију на психоанализу. Ерик Берн, психијатар са дугогодишњим искуством у психоаналитичкој едукацији, који је ревностно пратио тадашњи развој науке и медицине (неурологије, неуропсихијатрије и опште теорије система, као и кибернетички комуникациони модел), а у жељи да промени уобичајени начин тадашње терапије кроз слободно асоцирање и формулише нову комуникацију међу људима кроз нове концепте динамике и структуре личности, створио је тада *ТА*. Његов идеал био је наиме, да осмисли јасне концепте које ће људи спонтано прихватати и користити. Током времена Берн је напустио Фројдову психоанализу и фокусирао се углавном на друштвене интеракције као основе анализе.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Извор поменутих биографских података је [http://www.ericberne.com/eric\\_berne\\_biography/](http://www.ericberne.com/eric_berne_biography/) посећен 1.8.2016.

<sup>52</sup> Bern, E., *Transakciona analiza u psihoterapiji*, Bandom House, New York, 1961, стр. 11.

<sup>53</sup> [http://www.ericberne.com/eric\\_berne\\_biography/](http://www.ericberne.com/eric_berne_biography/) посећен 1.8.2016.

Трансакциона анализа је у основи представљала вид социјалне психологије. Ипак, током последње четири деценије сама теорија се развила и постала облик психотерапије, саветовања, едукације и организационог развоја. Развој професионалних и персоналних компетенција у себи агрегира тај „колаж“ психотерапије, едукације, саветовања и организационог развоја и зато је овај модел био значајан и интересантан за проучавање и истраживање. И *ТА* се током претходне четири деценије развијала и одвојила од строго стручно-медицинске психијатрије, прихватила облике савременог доба и у тренутку прелаза у нови век, заузела важно место у *психолошким радионицама* које се кроз едукацију баве развојем трансверзалних компетенција.

„У духу шездесетих и опште друштвене либерализације рани трансакциони аналитичари развијају своју терминологију: концепт *его стања*, *трансакција*, *игра*, *рекет-осећања*, *скрипта* и *егзистенцијалних позиција*, позивајући људе да обрате пажњу на себе током комуникације. Посебан осврт дат је у опису дуплих трансакција, у којима особа изражава поруке како на манифестном (социјалном), тако и на латентном (психолошком) нивоу несвесна да се тиме отварају могућности за разне обрте и забуне.“<sup>54</sup> Почетне интеграције *ТА* су модели са хуманистичко-егзистенцијалистичким правцима, гештат терапијом, телесном терапијом, психодрамом. Крајем седамдесетих година прошлог века, јављају се и нови трендови у оквиру психоаналитичке традиције од Клеинианске, ка модерним, објект-рационалним психотерапијама, Кохутова селф-психологија. Задњих година јавља се и релациона психоанализа. Постмодеран приступ доноси уочљив утицај конструктивизма на релативизацију почетних концепата *ТА* и свести о субјективитету терапеута / едукатора, као и схватању самог процеса као ко-конструктивног у својој бити. Такође, нагли развој неуронаука и праћење раног развоја деце утичу да се изнова преиспитују базичне поставке а уједно и осавремењују новим сазнањима, кроз едукацију и развој трансверзалних компетенција.

Из угла саме примене, трансакциона анализа нуди систем психотерапије који се може користити индивидуално и групно, у паровима и породично, третирајући тако сваку врсту психолошког поремећаја, од мањих животних проблема до озбиљних неуроza. Као теорија личности *ТА* нам даје и представу о томе како су људи психолошки структурирани користећи модел *его-стања*. Доноси нам и теорију комуникације (од интерперсоналне комуникације која је окосница овог рада, до анализе целих система и организација) и нуди теорију развоја детета. *ТА* објашњава кроз концепт животног скрипта да наши садашњи обрасци понашања воде

---

<sup>54</sup> <http://mirkomitrovic.blogspot.rs/2013/03/transakciona-analiza-u-kratkim-crtama.html> посећен 3.8.2016.

порекло из детињства и зашто (али и како) и као одрасли настављамо да понављамо стратегије које смо развили у детињству, чак и када су ти обрасци погрешни и када нас готово увек доведу до лоших исхода по нас саме.

*ТА* је теорија личности и системска психотерапија личног развоја и промене личности. *ТА* је разрађена теорија комуникације. У односу на друге приступе, истиче се својом јасном структуром и широким спектром примене. *ТА* се такође користи у образовним установама како би помогла наставном особљу и ученицима да остваре пуну комуникацију и да избегну непродуктивне конфронтације у обуци руководећег особља и у анализи организација, а користе је и социјални радници, полиција и власт за контролу условног пуштања из затвора, па чак и свештеници у својим свакодневним активностима. Наиме, *ТА* може бити коришћена у свакој области у којој постоји потреба за разумевањем појединаца, њихових реакција, и комуникације.

Кључне идеје у *ТА* по Стјуарту (Stewart) и Џојнесу (Joines) могле би се сврстати у следећу поделу:

1. *Модел Его стања (ROD Model)*: Его стање је група повезаних понашања, мисли и осећања, начин на који човек испољава део своје личности у датом времену. *ТА* описује три его стања: Одрасли: (појединац се понаша, мисли и осећа у односу на то што се догађа око њега, овде и сада), Родитељ: (понаша се, мисли и осећа на начин који је копија једног од његових родитеља или других родитељских фигура), и Дете (понаша се, мисли и осећа онако како је навикао да се осећа када је био дете). Када се користи модел его стања за разумевање личности употребљава се структурална анализа.

2. *Трансакције, Строуклови (eng.stroke), Структурирање времена*: Једна особа се може обратити другој из било ког свог его стања и друга особа јој исто тако може узвратити. То је размена трансакција. Особина *ТА* је да користи модел его-стања да би анализирала секвенце трансакције. Када две особе размењују трансакције једна шаље сигнал другој да ју је препознала (прихватила) а друга особа узвраћа то препознавање; сваки акт признавања је строук. Људима су потребни строуклови да би одржали своје психичко и физичко благостање. Када људи размењују трансакције у групама или паровима они користе време на разне специфичне начине који се могу приказати и анализирати; то је анализа структурирања времена.

3. *Животни сценарио (скрипт)*: Сваки појединац у раном детињству бира (пише) своју животну причу (сценарио, скрипт). Тај сценарио, животну причу, особа углавном напише до седме године живота. Приликом одлучивања о току своје животне приче, особа одговара на

питања као што су: „Каква сам ја личност?“, или „Шта је у животу важно?“ Та исписана прича може се мало изменити или искривити током адолесцентног доба. Иако се исписане животне приче људи више не сећају као одрасле особе, они се те приче врло доследно држе током целог живота како би себи доказали да су у праву.

4. *Дискаунт, Редефинисање, Симбиоза*: Понекада човек промени своју перцепцију стварности да би је уклопио у свој скрипт; то је редефинисање. Један од начина да се осигура да свет изгледа као да се уклопио у скрипт појединца је и да несвесно, ненанмерно, селективно човек игнорише информације које се у њега не уклапају. То се зове *дискаунтинг* (отписивање), као што смо већ помињали. Одрасле особе могу доспети у релације са другим људима без свести о томе да оне у ствари понављају релације које су имали као деца са својим родитељима. Када се то догоди и када двоје људи функционишу као да имају само три его стања између себе, уместо шест колико би требало, то означавамо симбиозом.

5. *Рекет, Купони и Игре*: У дечјем добу примећује се да се нека осећања охрабрују док се друга забрањују. Да би се добили сопствени строукови могуће је да се, без свесне намере, донесе одлука да се осећају само дозвољена осећања. Када се у одраслом добу настави са прикривањем сопствених аутентичних осећања осећањима која су била дозвољена у дечјем добу, таква субституисана осећања (која се користе да би се добили строукови који су потребни) називају се рекет осећањима. Ако се осети рекет осећања и она се сачувају за касније уместо да се изразе на време, каже се да се сакупљају купони, маркице. Игра је секвенца трансакција која се понавља и у којој обе стране завршавају тако што осећају рекет осећања.

6. *Аутономија*: Да би човек потпуно реализовао своје потенцијале требало би да усаврши своје стратегије за бављење животом које је усвојио у младости. Потребно је померити се изван написаног сценарија и освојити аутономију. Средства *ТА* су направљена да помогну људима да постигну аутономију. Компоненте аутономије су свесност, спонтаност и способност за блискост са другим људима.<sup>55</sup>

Сви савремени комуниколошки модели којима се бавимо у овој дисертацији, полазе од потребе појединца да на бољи, продуктивнији начин разуме себе и људе око себе. Интерперсонална комуникација је у томе веома важна. Отуда произилази да су сви комуниколошки модели који се користе у савременим едукативним радионицама за персонални и професионални развој комплексни и садрже у себи важне психолошке, комуниколошке,

---

<sup>55</sup> Stewart. I., Joines.V., *Šta je Transakciona analiza?*, Copyright, Southeast Institute for Group and Family Therapy, Edwards Ridge Rd.Chapel Hill, N.C. 275141996, 2006, стр. 31-378.

етичке, социолошке и филозофске елементе, неопходне за разумевање комплексног окружења, али и танане унутрашњости нашег бића која је увек подложна новим интроспекцијама.

Произилази да као теорија личности *ТА* даје представу о томе како су људи психолошки структурирани користећи трочлани модел его-стања. *ТА* доноси и теорију комуникације која се може проширити са интерперсоналне комуникације на анализу система и организација. Она нам такође нуди и теорију развоја детета. Концепт животног скрипта објашњава како наши садашњи обрасци понашања воде порекло из детињства, али објашњава и како и зашто можемо, као одрасли наставити да понављамо стратегије које смо развили у детињству чак и када оне производе резултате који су самопоражавајући или болни. Тиме *ТА* обезбеђује и теорију психопатологије.<sup>56</sup>

*ТА*, као теорија личности, даје нам представу о психолошкој структури појединца користећи модел его стања и анализу трансакције. „Его стање је група повезаних понашања, мисли и осећања, једне особе, то је начин на који људи испољавају део своје личности у датом времену. Код људи постоји три его стања:

1. *Родитељ* - его стање је стање у коме особа подсвесно опонаша својим понашањем, мислима и осећањима једног од својих родитеља, или неку другу родитељску фигуру. Па тако рецимо особа виче када је погођена или осуећена зато што је тако радио један од родитеља.

2. *Дете* - его стање је стање у коме се особа понаша, мисли и осећа оно како се понашала, мислила и осећала када је била дете. На пример, особа чији рад лоше оцене на послу, може да одреагује тако што ће спустити главу и гледати у под, осећати стид и бес јер је то тако радила као дете.

3. *Одрастао* - его стање је стање у коме се особа понаша, мисли и осећа у односу на оно што се у том тренутку дешава око ње, користећи у потпуности своје могућности као одрасло људско биће. Код овог ега стања су трансакције реалне и хармоничне.<sup>57</sup>

Тако комуникација представља размену трансакција, а трансакције представљају саму комуникацију. Једна особа може се другој обратити из било ког ега стања и друга особа има исту ту слободу при одговору. Једна особа шаље другој сигнал да ју је прихватила или препознала и друга јој на то одговара. Сваки облик прихватања, односно признања, представља *строук*. Према *ТА*, људима су потребни *строукови* (признања) да би одржавали сопствено

---

<sup>56</sup> Stewart, I., Joines, V., *Šta je Transakciona analiza?*, Copyright, Southeast Institute for Group and Family Therapy, Edwards Ridge Rd. Chapel Hill, N.C. 275141996, 2006, стр. 31-378.

<sup>57</sup> Bern, E., *Transakciona analiza u psihoterapiji*, Brandom House, New York, 1961, стр. 11.



психичко и физичко благостање. Дакле, људи се у друштвеним интеракцијама понашају, исказују кроз неко од его стања и за своје понашање траже признање, а када признање добију, то одржава њихово психо-физичко благостање. Извесно је да ће у комуникацији доћи и до конфликта или грешке. То се дешава када две особе комуницирају из различитих его стања.<sup>58</sup>

Према *ТА* сваки човек још у детињству напише за себе своју животну причу; већина тога, као што смо поменули раније, напише се до седме године живота човека, и мало се преправи (коригује) у току адолесценције. Као одрасли људи обично нису више свесни животне приче коју су за себе написали, иако је врло вероватно да је прилично доследно живе. То је њихов животни сценарио. Анализом сценарија разумемо како људи могу несвесно сами себи правити проблеме и како треба да се поставе да би решили те проблеме. Из тог разлога особе искривљују стварност како би је прилагодили сопственом виђењу, и то се назива *редефинисање*. Један од начина искривљења стварности јесте несвесно, ненамерно селективно игнорисање информација које се не уклапају у животни скрипт појединца и то се назива *дискаунтинг* (*eng. discounting* - отписивање).<sup>59</sup>

Игре су веома важан појам у *ТА*. Игре обично играју сва три его стања и често имају устаљен број играча, при томе се улоге могу мењати, а људи могу играти више игара. Свака игра доноси добити ономе који је игра, као што су покушај да се изазове симпатија, задовољство, постигне освета или остварење неке емоције која употпуњује животни скрипт појединца. Лаке игре су слабог интензитета и играју се опуштено. Јаке (чврсте) игре играју се напето и агресивно. У трансакционим играма људи обично не играју рационално, при чему су и мотиви који покрећу игру прикривени.<sup>60</sup>

Гледано из угла *ТА*, да би развили своје потенцијале људи морају побољшати стратегије за утицај на живот које су усвојили у младости. Треба да изађу изван тако давно написаног сценарија и крену даље пишући нови, употребљив у садашњем тренутку, тренутку у коме се налазе. Потребно је овде напоменути, да и остали савремени комуниколошки модели (*НЛП*, *Ериксонов модел* и остали) раде на тој тзв. промени некадашњих уверења зарад бољег разумевања себе и ситуација у којима се човек свакодневно налази. Суштина је отклонити старе/застареле обрасце усвојене још у детињству када човекова личност није била довољно развијена и искуствено поткрепљена да би умела да направи бољи одабир за себе.

---

<sup>58</sup> Stjuart, I., Džoins, V., *Savremena transakciona analiza*, Psihopolis institut, Novi Sad, 2011, стр. 118-140.

<sup>59</sup> Исто.

<sup>60</sup> <http://www.epsihijatar.com/psihoterapija/transakciona-analiza/> посећен 3.8.2016.

Посматрајући *ТА* са становишта циља едукације могли бисмо рећи да овај комуниколошки модел жели да укаже појединцу на игре које непрестано игра. Тако посматрано *Одрасли* представља идеално стање појединца коме треба увек да тежи. То је стање у коме је целокупно понашање и мишљење особе у складу са другима, са њеном околином. Тада се постиже бољи квалитет живота непосредно кроз побољшање менталног здравља, бољи однос са околином, речју, особа је свеснија себе и околине, спонтанија и спремнија за блискост и нормално функционисање на разним пољима као што је љубав, каријера и сл.

Филозофске претпоставке Трансакционе анализе су да су сви људи „ок“, да свако има способност да мисли, да људи сами одлучују о својој судбини и да се те одлуке могу и мењати. Из њих следе и два основна принципа праксе *ТА*: метод уговора и отвореност комуникације. *Метод уговора* истиче да *ТА* аналитичар и клијент преузимају заједничку одговорност за постизање промене коју клијент жели да постигне, док *отвореност комуникације* значи да клијент и аналитичар треба да поседују потпуну информацију о томе шта се дешава у њиховом заједничком раду. Овај однос, као и сваки други, базира се на комуникацији. У свом раду, анализирању, а ради лакшег разумевања клијента, трансакциони аналитичар најчешће у пракси користи метод анализе склопа личности - који доприноси разумевању унутрашњих збивања особе, анализу трансакција – која доприноси разумевању онога што се дешава у социјалним односима и анализу игара – која разјашњава неке устаљене, а лоше, непродуктивне или чак разарајуће односе међу људима.

У пракси, *ТА* је веома популарна јер су њени концепти са једне стране лако разумљиви, а са друге стране усмерени су ка актуелним догађајима појединца. *ТА* је корисна за оне који имају проблем у комуникацији и интеракцији са другима, мада и за све оне који желе да побољшају односе са породицом, околином, сарадницима, па на крају, и за све оне који желе да боље разумеју самог себе и да при томе пораде на сопственом развоју. Управо лични раст и развој, као тема докторске дисертације, *ТА* заслужено сврставају у савремени комуниколошки модел као један од шест најзаступљенијих у Србији, али и у свету генерално.

Детаљнији приказ конкретног модела који се примењује у Србији кроз едукације, радионице и сесије биће приказан у делу докторске дисертације који се бави истраживањем.<sup>61</sup> Тада ће бити приказани и ефекти и мишљења тренера и организатора овог комуниколошког модела у Србији, као и рецепијената истог, до којих се дошло детаљним истраживањем. Биће

---

<sup>61</sup> Треће поглавље – Резултати емпиријског истраживања

видљиво и колико *ТА* као савремени комуниколошки модел доприноси развоју персоналних и професионалних компетенција учесника едукативних радионица трансакционе анализе.

### 2.1.3.2. НЛП модел (модел Неуролингвистичког програмирања)

Средином седамдесетих година прошлог века два тада млада научника: Ричард Бендлер (Richard Bandler) психолог, рођен 1950. године у Америци и Џон Гриндер (John Grinder), лингвиста, рођен 1940. године, такође у Америци, почели су да истражују шта је то што врхунски професионалци раде у свом послу да би били успешни. Уз опсежно посматрање, снимали су и бележили све њихове покрете, начин на који комуницирају и обављају своје послове. На крају су кроз озбиљну анализу сумирали посматрано и дефинисали шта је то заједничко што сви посматрани субјекти раде. Ову идеју су са одушевљењем прихватили и други научници тога доба, који су је развили до савршенства. Тако је настао НЛП (Неуролингвистичко програмирање). Њихови први модели били су:

- Породични терапеут - Вирџина Сатир (Virginia Satir)
- Креатор гешталт терапије - Фриц Перлс (Firtz Perls)
- Хипнотерапеут - Милтон Ериксон (Milton Erickson)

Главни циљ био је препознати комуникационе обрасце који су заједнички у раду ових терапеута са њиховим клијентима. Прво што су препознали било је да сви интуитивно користе исте комуникационе стратегије и да имају сличне перцептивне филтере. Све поменуто, у комбинацији са начином размишљања, доводило их је до позитивних резултата. Њихов рад, касније, шири се на посматрање успешних менаџера тога доба, успешних продаваца и других професија, где је комуникација представљала основни алат у послу.<sup>62</sup>

„Појам *неуролингвистичког програмирања (НЛП)* обухвата скуп метода за постизање личног развоја који непрестано расте. Иако се ове методе често преклапају са идејама из психологије, педагогије и неуронауке, у основи неуролингвистичког програмирања нису ни методе ни идеје, већ методологија истраживања познатија као *опонашање узора*. Опонашање

---

<sup>62</sup> <http://richardbandler.com/about-richard/>, <http://programacionneurolinguisticapdf.com/biografia-john-grinder/> и <https://www.quedelibros.com/autor/18034/Bandler-Richard+-Grinder-John.html> посећен 27.7.2016.

узора разликује се од осталих подручја истраживања бихевиористичке науке у томе што оно посматра успешне људе и запажа како они раде то што раде.“<sup>63</sup>

На крају свеобухватних посматрања добијени резултат представљао је дефиницију скупа заједничких уверења, техника и вештина које су склопили у нови комуникациони модел и назвали га *НЛП – Неуро-лингвистичко програмирање*. „*НЛП* је уметност и наука личне изузетности. Уметност, јер свако уноси своју јединствену личност и стил у оно што ради, а то не може бити заробљено у речима или техникама. Наука, јер је поступак и процес откривања образаца реномираних појединаца у било којој области да би се постигли изванредни резултати. Овај процес се назива моделовање, а тако дефинисан више се користе у саветовању, образовању и пословању за ефикаснију комуникацију, лични развој и убрзано учење.“<sup>64</sup> Такође, можемо рећи и да „је комуникациони модел базиран на субјективном проучавању језика, комуникације, личне промене и усавршавања. *НЛП* се метафорички може описати као програмски *open source kod* који се може применити у свим сегментима живота.“<sup>65</sup> *НЛП* модел његови практичари дефинишу и као методологију која се бави препознавањем, описивањем и преношењем успешних стратегија са једне особе на другу или из једне области живота на друге. Тако *НЛП* може бити примењен у најразличитијим животним областима (у послу, спорту, љубави, у породичним односима, итд). Сам назив састављен је од три појма:

- „Н-неуро - ум и како мислимо,
- Л- лингвистичко - како користимо језик и како то утиче на нас,
- П-програмирање - како усмеравамо наше акције за постизање наших циљева.“<sup>66</sup>

*Неуро* – у питању је нервни систем. Односи се на човеков ум и начин на који он врши перцепцију стварности. Перцепција човека зависи од његових чула:

- чуло вида (*Visual*);
- чуло слуха (*Auditory*);
- чуло додира (*Kinesthetic*);
- чуло мириса (*Olfactory*);
- чуло укуса (*Gustatory*).

---

<sup>63</sup> Terry, R., Churches, R., *The NLP for Teachers : How to be a Highly Effective Teacher*, Crown House Publishing, United Kingdom, 2011, стр. 11.

<sup>64</sup> O Connor J., Seymour J., *Introducing NLP Neuro-Linguistic Programming*, Published by Mandala, 1990, стр. 1.

<sup>65</sup> <http://komunikacionevestine.com/> посећен 4.8.2016.

<sup>66</sup> O Connor J., Seymour J., *Introducing NLP Neuro-Linguistic Programming*, Published by Mandala, 1990, стр. 1.

Човек путем ових пет чула, како наглашавају *НЛП* практичари, (на основу информација примљених и обрађених) путем нервног система креира своју стварност, своју *ману света*. „Неуро се односи на наш начин размишљања, односно на различите (свесне и несвесне) начине обраде информација које долазе из спољашњег света. Наш доживљај света у коме живимо је само наш субјективни доживљај. *НЛП* се бави управо овим субјективним доживљајима. Да ли је дан леп или ружан доминантно зависи од тога како се осећамо тога дана, односно какав је наш субјективни доживљај. Често се дешава да и најтмурнији јесењи дан доживимо лепим уколико размишљамо о добрим стварима које ће се тога дана десити и обратно. Изазов је у томе што често имамо осећај да тај наш субјективни доживљај није под нашом контролом – да он долази и одлази некако сам од себе. Између осталог *НЛП* се бави и утицајем на креирање корисних субјективних доживљаја у датој ситуацији.“<sup>67</sup>

*Лингвистичко* – односи се на речи. Људи своја искуства, схватања одређених ситуација и догађаја, описују кроз речи. Реч (језик), осим што представља средство комуникације, представља и средство перцепције света који нас окружује. Утицај који речи имају на човеково размишљање, на обликовање и промену расположења, као и на само понашање, тема су *НЛП-а* такође. *НЛП* практичари тврде да када се нешто добро опише, прилично добро може и да се замисли јер је то пријемчиво људском уму који, иначе, све види у сликама.

*Програмирање* – представља понашања људи која су последица унутрашњих процеса. Те секвенце, тај низ радњи у човековим унутрашњим процесима сваки пут када се понове, дају исти резултат на крају, како наводе *НЛП* сертификовани тренери. Зато, наглашавају они, оно што се добија кроз овај комуниколошки модел су заправо унутрашње алатке, које су крајње једноставне а којима свако може да мења своје унутрашње процесе како би добио бољи, или најбољи могући резултат за себе. Програмирање се односи на навике човека, а људи су бића навика. Некада су те навике корисне и пожељне, а некада потпуно непожељне. По речима *НЛП* стручњака, овај савремени комуниколошки модел користи јединствене и ефикасне методе промене начина размишљања које су у складу са човековим вредностима и циљевима и које резултирају жељеним променама понашања.

„*НЛП* је практична вештина која ствара резултате које заиста желимо у свету, док уједно ствара вредности за све у процесу. То је оно што чини разлику између *бити одличан* и *бити просечан*. Он такође оставља иза себе изузетно ефикасне технике за образовање, саветовање,

---

<sup>67</sup> <http://nlpcentar.com/o-nlp-u/> посећен 4.8.2016.

пословање и терапију.“<sup>68</sup> *НЛП* едукатори зато тврде да се у пракси врхунских комуникатора *НЛП* систем унутрашњих структура и стратегија показао као веома успешан. По њиховим речима, он разоткрива моделе размишљања, учења, промене, мотивације, начин на који људи примају и обрађују информације, као и утицај свих тих процеса на понашање. Такође, агрегира „много природних, корисних и неопходних филтера. Језик је филтер. То је мапа наших мисли и искустава. Размислите за тренутак шта реч лепота значи за вас. Нема сумње да имате сећања и искуства, унутрашње слике, звуке и осећања која имају смисла везано за ту реч. Исто тако, неко други ће имати различита сећања и искуства и размишљаће о тој речи на нешто другачији начин. Ко је у праву? Обоје, свако у оквиру своје стварности. Реч није искуство, она га описује, а људи ће се борити, а понекад чак и умрети верујући да је њихова мапа у ствари цела територија.“<sup>69</sup>

Практичари овог модела тврде да *НЛП* омогућава свакоме да преузимањем комуникационих образаца професионалаца, могу омогућити себи квалитетнију комуникацију уз развој потребних (недостајућих) компетенција и да тако побољшају квалитет свог живота, али и живота људи у свом непосредном окружењу. С тим у вези, „предавање о *НЛП*-у у 10 секунди гласило би овако:

- У свакој ситуацији имај *јасан циљ* пред собом;
- *Отвори сва своја чула* и прикупи све релевантне информације;
- Наступај из *јаког ресурсног стања*;
- Примај фидбек (*eng. Feedback*);
- Буди *флексибилан*.<sup>70</sup>

Едукатори *НЛП*-а афирмишу приступ да суштина добре комуникације није у томе да појединац уме да каже *хвала* и *пријатно*. То је само одраз лепог васпитања, а суштина је много дубља и вишезначнија. Поменути став у складу је са осталим савременим комуниколошким моделима и њиховим учењем, јер као што ће у даљем раду бити приказано, у школи у којој човек проводи добар део живота, учи само таксативне податке, места, године, формуле, једначине и сл. Оно што не учи је умеће комуницирања на начин који доноси вишеструку добит. Можда разлог лежи у томе, што ни многи људи који се баве професуром, нису упознали како функционише њихов(наш) унутрашњи *систем* и како онда тај систем у њима (нама) утиче на

---

<sup>68</sup> О Connor J., Seymour J., *Introducing NLP Neuro-Linguistic Programming*, Published by Mandala, 1990, стр. 2.

<sup>69</sup> Исто, стр. 5.

<sup>70</sup> <http://komunikacionevestine.com/> посећен 4.8.2016.

системе око њих (нас). То је примарно знање, наводе *НЛП* практичари, које нам омогућује да кроз живот убирамо плодове а не да стално наилазимо на коров. Комуницирање доводи до решења. У разговору са људима који су имали могућност учешћа на радионицама Ричарда Бендлера (Richard Bandler) дошли смо до податка да је на својим радионицама често говорио: „Ако имате само један избор у понашању, ви сте робот! Ако имате два, западаћете у амбиваленције! А ако имате три – ви сте слободан човек.“<sup>71</sup>

Можда би се овде могао издвојити избор као суштинска вредност која стоји иза свих предметних савремених комуниколошких модела. „*НЛП* третира веру (веровање у могућност постизања нечега) као могућност, а не као истину или чињеницу. Вером (веровањем) креирамо свој друштвени свет.“<sup>72</sup> Афирмативни приступ прави промену у овом случају. *НЛП* програмом, како тврде сертификовани едукатори/тренери нуди се структура. Изучава се како иде процес комуникације и како то искористити на најбољи начин. Када се установи како одређена особа функционише, да би јој се помогло, неопходно је говорити језиком те особе. Исто важи и када се, на пример, завршава важан разговор везан за посао или нешто друго. Налик на *ТА*, и *НЛП* као још један од комуниколошких модела, који смо изабрали да појаснимо потребу савременог човека за развојем персоналних и професионалних компетенција, бави се човековим дубинским стањима, уверењима (у *ТА* скриптама) које носи из детињства. Савремени комуниколошки модели указују да се не може кретати даље ка успешнијој будућности уколико човек не поради на том проблему што пре. Да би добио резултат који жели, потребно је да појединац има јасан циљ и идеју тог циља. Такође, мора бити перцептивно отворен да би уопште приметио који резултат добија. Потребно је такође, да човек буде флексибилан.

Савладавањем и усвајањем поменутих или сличних крилатица кроз комуниколошке моделе који се данас нуде на тржишту обука и радионица за лични развој и развој компетенција, а по речима њихових практичара, човек добија прилику да искорачи из самоограничавајућих и неконструктивних стања понашања. *НЛП модел* је у том смислу сличан и претходном (*ТА*), јер човека подстиче на промишљање и одбацивање самопоражавајућих ставова и уверења. То се постиже развојем емоционалних и социјалних компетенција, међу којима су кључне интерперсоналне и интраперсоналне компетнције (с обзиром не повезаност начина на који комуницирамо са другима и са самим собом).

---

<sup>71</sup> Јовановић, Master Coach Trainer (ICI), 2016, <http://nlpcentar.com/o-nlp-u/> посећен 4.8.2016.

<sup>72</sup> O'Connor, J. *NLP Workbook*, [http://nlpalmaty.kz/images/stories/files/nlp%20workbook%20%20joseph%20o%20connor%20\(neuro-linguistic%20programming\)%20\(ebook\).pdf](http://nlpalmaty.kz/images/stories/files/nlp%20workbook%20%20joseph%20o%20connor%20(neuro-linguistic%20programming)%20(ebook).pdf) посећен 9.10.2016.

„Приступи *Неуролингвистичком програмирању (НЛП-у)* могу се сврстати у четири категорије:

- Исходи- стратегије за самомотивацију и мотивацију других људи;
- Односи – приступи изграђивања односа са другим људима и утицају на њих који се темеље на спознајама социјалне интелигенције, како пише Големан.
- Флексибилност – технике којима се појачава наша флексибилност и свест о другима;
- Језик – језички модели који потичу из комуникацијских вештина психотерапеута (које се понекад, али не и искључиво, користе у хипнози) а већина их данас спада међу уобичајене продајне и презентацијске вештине у пословном свету и индустрији.“<sup>73</sup>

Када говоримо о простору Републике Србије, а по тврдњама *НЛП* практичара, постоји још увек велика нејасноћа у вези са тим шта је *НЛП* тачно и шта је најважније на *НЛП* тренинзима. *НЛП* је познат по својим техникама и то би могао бити главни извор нејасноће и забуне. Иако технике могу бити корисне оне нису и најважније. Не постоји универзална *НЛП* техника или техника за сваку животну ситуацију. Решење наине не треба тражити у техникама већ у процесу моделовања. Представници *НЛП* модела препоручују тзв. моделовање, то јест посматрање особа које се успешно носе са истим или сличним животним ситуацијама. Стратегије које посматрана особа користи, човек може да моделује и примени у својој ситуацији. На овај начин креира сопствено решење за ситуацију у којој се налази. *НЛП* је, по речима едукатора овог програма, модел који се бави препознавањем и моделовањем успешних стратегија. Као што смо с почетка нагласили, *НЛП* технике које су познате данас, настале су као резултат моделовања вештина и стратегија успешних психотерапеута и оне нису *НЛП* - оне су резултат примене *НЛП*-а. Ако се човек фокусира само на *НЛП* технике врло лако може да постане *НЛП* робот. Насупрот томе, ако човек пажњу и енергију усмери у правцу развоја вештина моделовања онда може врло брзо постати креатор сопствених техника, како наглашавају *НЛП* практичари.<sup>74</sup>

### **Основни аксиоми НЛП-а:**

1. Мапа није територија.

---

<sup>73</sup> Terry, R., Churches, R., *The NLP for Teachers : How to be a Highly Effective Teacher*, Crown House Publishing, United Kingdom, 2011, стр. 12.

<sup>74</sup> Јовановић, Master Coach Trainer (ICI), <http://nlpcentar.com/o-nlp-u/> посећен 4.8.2016.



Пољски филозоф Ј. Косински дошао је до тврдње да није реалност оно што је човекова перцепција реалности. Он тврди да човек не функционише у свету, већ у својој мапи света. Та мапа у *НЛП*-у представља метафору за човекову представу о свету у коме живи. Територијом се, са друге стране, назива стваран свет који га окружује. Појединац тако перципира само мали део стварног света и на основу субјективног искуства креира своју мапу. Начин на који гледа, одређује и свет који види. Зато када развија своје персоналне и професионалне компетенције човек мења себе, а тада и свет око њега почне *сам од себе* да се мења.

2. Људи реагују на своје искуство, не на реалност каква је стварно.

Човек не зна шта је реалност јер његова ранија искуства, његова веровања и његова чула дају му мапу света на основу које он функционише. Та мапа не може бити потпуно тачна јер када би то била, постала би територија. Појединцу је довољно само да му његова мапа даје довољно информација да он може да функционише онако како жели. Ипак, ако је мапа лоша, човек улази у сасвим некорисна понашања и резултате истих. Зато се *НЛП*, као и сви савремени комуниколошки модели, бави ширењем и мењањем човекове мапе да би добио, односно себи дозволио већу слободу понашања.

3. Имати избор је боље него немати га.

Потребно је направити мапу са што више могућности. Више могућности пружа више слободе и више утицаја.

4. Сам човек поседује све ресурсе који су му потребни.

Људи увек имају потенцијал јер не постоје људи без потенцијала. Ипак постоје стања са лошим потенцијалом.

5. Када нешто не функционише треба пробати нешто друго.

Често је у свакодневици могуће чути да је нека особа некој другој особи нешто рекла *сто пута*, без резултата. Ако је неко сто пута изговорио неку реченицу и сваки пут добио нежељени резултат, можда је заиста дошло време да уради нешто друго, нешто корисније од тога што је до тада радио (понављао).

6. Ум и тело чине целину.

Ум и тело утичу једно на друго. Зато је немогуће мењати једно, а да се не утиче на друго у било којим условима да се одиграва та промена. Када човек размишља другачије, његово тело се мења. А када се човек понаша другачије, самим тим мења и своје мисли и осећања.

7. Људи за себе увек бирају најбољу опцију.

У односу на мапу коју имају, људи ће за себе увек изабрати најбољу опцију. Избор може бити добар, али може бити и деструктиван или јако лош, али за њих то изгледа најбоље од свих избора које мисле да имају. Наравно ако добију бољи избор, они ће га прихватити. Најбоље је дати људима *супериорну* мапу са пуно избора, то је велики добитак за њих.

8. Иза сваког понашања крије се добра намера.

У савременим комуниколошким моделима одвојено се посматра сâмо понашање и намера која се крије иза тог понашања. Особа није и њено понашање. (И *ТА* ставља нагласак на ову тезу у свом програму). Када би се особи понудио бољи избор понашања, којим би такође остварила своју позитивну намеру, та особа би га највероватније и прихватила.

9. У сваком систему најфлексибилнији део има тенденцију контроле.

У овом контексту мисли се на то да флексибилност значи моћ, а моћ са собом носи велику одговорност.

10. Неуспех не постоји – постоји само фидбек (енгл.*feedback*) - (резултат/учење).

Овај аксиом најбоље описује стара реклама за бренд „NIKE“ са Мајкл Џорданом (Michael Jordan) где признаје како је промашио више од 9.000 шутева у својој каријери, да му је у 26 прилика било поверено да постигне победнички кош и да је он тада сваки промашио, да је грешио изнова и изнова у своме животу, и да је баш зато коначно успео да постане најбољи.

11. Реакција саговорника даје значење комуникацији.

Овај аксиом је у сагласју са комуниколошким принципима јер наглашава да је одговорност на нама да пренесемо поруку до слушаоца на прави начин јер слушалац нема одговорност да прими поруку.<sup>75</sup>

12. Ако једна особа може нешто да уради онда свако може то да уради.

Сви људи уколико су здрави имају исте могућности. Питање би било колико им њихова мапа допушта да их виде и колико ће, сходно томе, искористити дат потенцијал.

13. Људи не могу а да не комуницирају.

Шта год да човек ради, или када не ради, па чак и у тренуцима када само седи и ћути, он комуницира (шаље поруку да не жели да комуницира). Као што смо раније нагласили, човек као социјално и емоционално биће, увек је у некој врсти комуникације са својим окружењем.

14. Искуство има структуру.

---

<sup>75</sup> У духу комуниколошке науке и скоријих научних открића, овај НЛП аксиом се поклапа са комуниколошким закључком да значење поруци даје прималац а не пошиљалац поруке, мада се дуго времена мислило да је обрнуто.

Овај аксиом се подводи под основни аксиом *НЛП*-а. *НЛП* као савремени комуниколошки модел, по речима његових практичара, нуди специфичан начин савладавања потребних техника у комуникацији. Као пример, а по њиховој препоруци, за ову прилику издвајамо две технике:

- Рапорт (енгл.*Rapport*);
- Ометање конверзације (енгл.*Break state*);<sup>76</sup>

### ***Рапорт***

Мост поверења и хармоније између двоје или више људи ствара се овом техником. Ово је, кажу практичари *НЛП*-а, прва техника која се научи на првим сесијама. Показала се успешном јер људи воле људе сличне себи. Када се пронађе што више сличности међу саговорницима *рапорт* се много брже успоставља а комуникација је тада лагодна и само тече. По истраживању из 1967. године (Mehrabian & Ferris „Закључци о ставовима при невербалној комуникацији у два канала“) показало се да нашу комуникацију чине:

- 55% физиологија (говор тела);
- 38% тоналитет гласа;
- 7% оно што је изговорено<sup>77</sup>

Зато што физиологија чини 55% комуникације најлакше се може постићи сличност са неким ако човек успостави сличну физиологију, а то се ради техником „Мечинг и мироринг“ (енгл.*matching & mirroring*). Затим је важан начин и тоналитет обраћања, као и препознавање репрезентативног система саговорника јер значење комуникације је у реакцији која следи од саговорника. У свакодневним интеракцијама осим сличних, човек се најбоље разуме и са онима којима би волео да сличи у неком сегменту живота. Код појединаца све поменуте технике некада могу бити плански научене и усвојене, а некада их појединац добија и природно, генетским кодом.

Едукатори (Дробњак, Јовановић и други) кроз истраживање афирмишу и наглашавају да је конкретно, приликом *рапорта*, важно, пратити положај тела саговорника, покрете руку, гестикалацију, израз лица, покрете очију и сл. Такође тврде да би било добро користити придеве и целокупно понашање које је специфично за тај репрезентативни систем. Затим су како кажу, важни јачина гласа, боја, ритам, битне речи и сл. Најефикаснији начин за успостављање рапорта

---

<sup>76</sup> Дробњак, тренер НЛП, <http://komunikacionevestine.com/> посећен 4.8.2016.

<sup>77</sup> Mehrabian, Ferris, *Inference of Attitudes from Non-Verbal Communication in Two Channels*, Journal of Consulting Psychology, 31(3), 1967, str. 248-252.

је ускладити ритам дисања, а одмах затим препознати метапрограм саговорника. Када се он препозна, цела комуникација, обраћање, се наставља у складу са тим. „Рапорт вам омогућава да изградите мост са другом особом: имате неку тачку разумевања и контакта. Уз коришћење основних правила, ви можете да мењате своје понашање и саговорници ће највероватније да вас следе у томе. Тада ћете имати прилику да их одведете у другом правцу. Најбољи учитељи су они који успоставе однос, и уђу у свет ученика, и тако омогуће ученику да лакше и боље разуме оно што говоре или вештину коју показују. Они праве добар однос са својим ученицима, а добар однос чини све задатаке лакшим.“<sup>78</sup>

Значајно за комуникацију уопште, па тако и за сам *рапорт*, тврде практичари НЛП-а, је имати са саговорником слична искуства, интересовања, вредности и уверења, јер ако је неко похађао исти курс и сл., има слична искуства или хобије, та комуникација ће бити много брже у *рапорту*. Тако, рапорт може бити *широк* када саговорници имају пуно ситних или крупних, различитих сличности; и *дубок* када су смо у једној области снажно повезани. Пример би била прича о политици, моди, пецању, мада те исте особе када се промени тема више не морају бити у таквој врсти *рапорта* јер их остале теме не вежу на толико дубоком нивоу. Бити са неким у рапорту је као возити аутомобил, поред *НЛП* едукатори. Како наглашавају, човек зна да је у рапорту зато што се осећа пријатно у тој комуникацији и са том особом. Индикатори би били топлина у телу, промена боје коже, можда чак и црвенило, осећање да ту особу познаје одавно, и сл.

#### *Ометање конверзације „Брејк стејт“ (Break state)*

Све оно што доводи до прекидања *рапорта*, а уједно и саме комуникације назива се *Break state*. У свакодневном животу то се често дешава, некада намерно, а некада не. На пример, када неко уђе у канцеларију или када зазвони телефон у сред неког разговора. Ови прекиди често генеришу краткотрајну амнезију после које се човек пита где је стао или чак на кратко заборави о чему је уопште причао. Све што човеку на неки начин одвлачи пажњу од комуникације у којој је, представља овај модел. У *НЛП*-у *Break state* се користи онда када је потребан како тврде *НЛП* едукатори. То је најчешће када комуникација креће у погрешном смеру, или ако брзо мора да се реши проблематична ситуација. У едукацији/*коучингу* овај метод

---

<sup>78</sup> О Connor J., Seymour J., *Introducing NLP Neuro-Linguistic Programming*, Published by Mandala, 1990, стр. 21.

се користи да раздвоји два стања клијента - кашљањем, испуштањем књиге или неким изненадним вербалним усмеравањем пажње на неку другу тему, постављањем питања нпр. и сл.

### **Комуникациони модел НЛП-а:**

Како наводе сертифицивани *НЛП* практичари човек креира своје искуство оним на шта обраћа пажњу, оним што види, чује и осећа. То је по њиховим речима, основно полазиште *НЛП*-а. Човекове менталне слике, звукови, гласови и унутрашња осећања су унутрашња репрезентација спољашњих догађаја коју он сâм ствара. Тако прави сопствену реалност, мапу свог света. То уједно представља и разлог зашто различити људи различито реагују на исти догађај. За некога је нешто најстрашније искуство, док је та иста ситуација, за другу особу изванредна прилика. Занимљиво је, како наводе, да би човек волео да његов мозак ради тачно оно што би човек сам желео да он ради, а његов мозак усвари *ради тачно оно што му тај човек каже да треба да ради*. Ако самом себи човек даје лоше инструкције и резултати његовог рада ће бити лоши. Посматрано из угла технократије коју живимо, наш мозак и нервни систем су *хардвер* са којима долазимо на свет, а наше искуство и учења која смо креирали током свог живота представљају *софтвер* за наш нервни систем. Тако да је за потребе савременог начина живота, у духу поменуте технократије, наш *софтвер* потребно стално ажурирати новим искуствима и учењима.

Бандлер је једном, чудећи се, изјавио да већина људи представља *заробљенике* сопственог ума. Као да седе на задњем седишту аутобуса док неко други вози. Запитао се потом, зар им не би било од користи да науче да возе тај аутобус?<sup>79</sup> Савремени комуниколошки модели, а по речима њихових едукатора, дају човеку данашњице могућност да седне на возачко место и одреди правац свог аутобуса. Радећи на себи на овај начин, човек постаје способан да мења лично искуство и преузима одговорност над оним што се догађа у његовом животу. Алтернатива томе била би препуштање возачевог места неком другом, а самим тим и контроле над властитим животом. Из угла истраживача поменутих програма претпоставићемо да је корисније савладати „вожњу“ и ставити свој живот у своје руке.

---

<sup>79</sup> Bandler, R., *Get the Life You Want: The Secrets to Quick and Lasting Life Change with Neuro-Linguistic Programming*, Health Communications, 2008, str. 221.

## Како НЛП функционише?

Увек све полази од комуникације. У првој фази, када човек прими информацију он то радим путем свих пет чула. У зависности од његовог доминантног репрезентативног система информација које прикупља, то чуло ће бити више заступљено од других. Ово би значило да већ при прикупљању информација свако у себи има неки различит скуп информација које је селектовао, добио. У претходном поглављу, када смо се бавили комуниколошким теоријама, скренули смо пажњу на научно објашњење кроз *Теорију индивидуалних разлика и селекција*, како чак и близанци који су одрастали у истој социјалној средини различито примају поруке. Такође, у зависности у којој се човек перцептуалној позицији налази, он има и приступ различитом сету информација. Где је пажња доминантна, такође фаворизује једну групу информација више у односу на неку другу групу информација. Интересантно је да тамо где човекова пажња никако није присутна, он ту не добија информације уопште.

У другој фази, фази обраде примљених информација, оне пролазе кроз свесне и несвесне филтере човека. У свесне филтере по *НЛП* моделу спадају ставови, уверења, вредности, сећања, припадност и сл., док су несвесни филтери метапрограми, брисање, генерализација, извртање и сл., да би на крају у трећој фази, човек на основу свега наведеног испољио одређено понашање.

### Перцептуалне позиције:

*НЛП* као савремен комуниколошки модел, као и остали заступљени модели у овом раду, полази од тога да догађаји сами по себи нису ни добри ни лоши, већ да им човек даје смисао начином на који их посматра. Догађаји се могу посматрати по *НЛП* практичарима из пет различитих позиција и то:

1. Позиција погледа на свет из сопствене перспективе, сопственог референтног оквира. У овој позицији човек је потпуно асоциран и гледа својим очима, слуша својим ушима и осећа својим телом.

2. Позиција у којој је човек асоциран са својим саговорником и његовом мапом света. Циљ му је да комуникацију гледа, чује и осети са позиције свог саговорника.

3. Позиција неутралног посматрача. Као нпр. када би мува на зиду посматрала тај догађај и како би њој то изгледало? Ово је чисто описна позиција у којој нема емоција.

4. Позиција која подразумева укључивање фактора времена. Човек се пита: “Ако наставим ово да радим где ћу бити за шест месеци, или за пет година, или сутра?”

5. Позиција која омогућава да се ситуација сагледа из перспективе Бога или универзума. Како овај догађај изгледа када се гледа као део целог универзума?<sup>80</sup>

Гледано из различитих перцептуалних позиција могуће је стога и различито посматрати проблем, ситуацију, прилику и сл. На квалитет комуникације човека, такође, утичу и *репрезентативни системи* који су и у *НЛП* комуниколошком моделу детаљно разрађени. За успешно вођење комуникационог чина, а по тврдњама *НЛП* едукатора добро је познавати ове системе и прилагодити им се по потреби. Примарни репрезентативни системи су визуелни, аудитивни и кинестетички. Сваки човек, уколико је здрав, све време користи сва три репрезентативна система, али најчешће даје предност једном систему у односу на друге.

*Визуелни репрезентативни систем* поседују људи који перцепцију света превасходно виде у сликама. Сlike се брзо смењују и говор ових људи је нешто бржи у односу на остале. Битан им је леп изглед и зато доста воде рачуна о себи, свом изгледу и простору у коме бораве. Добри су за послове где је важно брзо доношење одлука или где се прате одређене процедуре. Имају јаку визију и добре су вође и визионари. Користе у говору речи које имају визуелни карактер као нпр: ако *погледамо јасно, замисли, видим шта ми кажеш* и сл. *Аудитивни репрезентативни систем* поседују људи који перцепцију света превасходно доживљавају кроз звук. Битан им је тоналитет, мелодичност и ритам гласа. Занимљива су им занимања где је реч главно средство за рад као што су водитељи, учитељи, адвокати, писци и сл. И по речима које користе такође се могу препознати: *саопштити, јави се, звати* и сл. *Кинестетички аудитивни систем* односи се на чуло додира, мириса и укуса. Кинестетичарима је то примарно за перцепцију света око себе. Гестикулација им је лака и имају дубок глас. Неки умеју да говоре веома споро, а неки су веома детаљни зато што је прилично тешко преточити осећања у речи, теже него слике или звук. Спретни су са рукама и зато су одлични доктори, зубари, мајстори и кувари. Речи и изрази по којима су препознатљиви су: *грубо, фино, меко, поправити, хендловати, руковати* и сл.

Цео *НЛП* концепт представља савремени комуниколошки модел који би својом методологијом требало да на свој начин доприноси развоју нових персоналних и професионалних компетенција код појединаца који похађају ту врсту сесија. Као и остали програми, а по тврдњама њихових лиценцираних едукатора, брише стара ограничавајућа уверења и *скрипте* и ствара нова, конструктивна, која више одговарају животу у садашњости, са

---

<sup>80</sup> O'Connor, J. *NLP Workbook*, <http://nlpalmaty.kz/images/stories/files/nlp%20workbook%20> посећен 9.10.2016.

идејом развоја мотивације за рад на себи у будућности. Корак даље, произилази да прошлост можемо мењати у садашњости, па тако за себе можемо изабрати најбољу могућу прошлост, детињство чак, а све по узору на Ериксона<sup>81</sup> који каже: „И ја желим да одаберете неко време у прошлости када сте били веома, веома мали. И мој глас ће ићи са вама. И мој глас ће се променити у глас ваших родитеља, комшија, пријатеља, другова, наставника. И желим да нађете себе како седите у школској сали, срећни због нечега, нечега што се десило давно, нечега што сте заборавили.“<sup>82</sup>

Каква су искуства у пракси са овим програмом и учешћем у сесијама, као и разговором са тренерима и учесницима, детаљно ће бити приказано у поглављу које се бави резултатима истраживања. Сада је јасније да и овај комуниколошки модел, како му и само име једне технике каже, ради на томе да развије *генератор новог понашања*. Примењује се, по тврдњама НЛП практичара, у ситуацијама када неко жели да усвоји нове обрасце понашања. Уколико се на правом месту и на прави начин користи, наглашавају едукатори, ова техника може да буде корисно средство комуникације и појединцу приушти промену коју жели кроз развој професионалних и персоналних компетенција човека, што представља и срж саме докторске дисертације.

### 2.1.3.3. Модел Милтона Ериксона

Амерички психијатар Др. Милтон Ериксон рођен је 5. децембра 1901. а умро је 25. марта 1980. године. Његов другачији, благи и индиректан приступ у раду са пацијентима представљао је новину у његово доба, а и данас представља метод који многи следбеници радо примењују. Он је водећи једноставне разговоре са својим пацијентима, уводећи их сасвим лагано у благи транс, без помињања речи хипноза, која је тада, али и данас табу тема код већине рецепијената, постизао изванредне резултате. То је била индиректна техника хипнозе у којој се кажу Ериксон вема добро сналазио и врло је добро знао шта, како и када говори, изазивајући хипнозу (транс). Његово схватање хипнозе, али и сам приступ у процесу стварања позитивних промена модерне терапије разговором, резултирао је појавом новог модела у тадашњем раду, који се касније

---

<sup>81</sup> Ериксонев модел ће следећи бити детаљно обрађен.

<sup>82</sup> Ериксон М., Х. (Erickson, M., H) Editor, *Commentaries by Rosen, S, My Voice Will Go with You, The teaching tales of Milton H. Erickson* Institute of Los Angeles, Los Angeles, 1991. стр. 23.



развио у савремени комуниколошки модел, тј. модел о којем смо говорили у претходном поглављу (НЛП комуниколошки модел).

Ериксон представља подсвест као имагинарни и интуитивни део ума који може да покрене све човекове потенцијале и тренутно промени начин на који осећа, реагује и мисли. Свестан део ума је, за разлику од поменутог, веома ограничен. То је зато што је свест логична и линеарна у приступу који има у решавању проблема. Свесни ум је *овде и сада* и зато Ериксону није био интересантна тема. Циљ му је био да увек ступи у директан контакт са подсвесћу пацијента. Радећи као психијатар скоро шездесет година, свакодневно је у свом раду примењивао хипнозу. Појаснио је многе примене хипнозе, а његов метод *индиректне* хипнозе постао је веома популаран. Он је био и експерт брзе, *директне* хипнозе. Постоји анегдота која говори да је Ериксон толико често користио брзу индукцију руковања да при крају његове каријере више нико није смео да се рукује са њим. Хипнозу је представљао као посебно стање свесности карактеристично по спремности прихватања нових идеја.

Ериксон кроз свој рад истиче да ум постаје пријемчив на идеје које хипнотизер презентује и особа постаје више подложна сугестији коју хипнотизер сугерише. То је потпуно у складу са ставом који је заступао, да хипноза омогућава да се суочите са тајновитим делом себе, својим, како он каже, подсвесним умом. Говорио је да у стању хипнотисаности подсвест иступа и преузима већу одговорност. Она регулише све телесне процесе, управља и складишти сећања, управља учењем из сваког искуства и тим менталним моделима и шаблонима који настају, омогућује људима да функционишу.

Његова претпоставка да свако понашање има позитивну несвесну намеру изазвало је фундаменталну промену парадигме у модерној психотерапији и представља основу саветовања и *коучинга* усмереног ка решењу. Студије које се односе на технике које су успешне и процес како се људи мењају, неизбежно доводе до јасног разумевања како покренути процес исцељења. Ово је у многоме допринело развоју неуро-лингвистичког програмирања као и саветовања и коучинга усмереног ка решењу. Постоји прича у којој се Ериксон присећа тренутка, који је умео често да подели са својим студентима, а који му је касније помогао да развије модалитет саветовања на великом оптимизму и вери: „Било је дивно, сунчано јутро. Имао је десет година. Излазио је на пашњак на очевој фарми како би довео неколико јуница. Пешачење је било дуго, досадно. Осећао се потиштено и желео је да буде на неком другом месту. Потом је зачуо дубоки *пискави* звук и изненада на дубоко плавом небу угледао како му се великом брзином

приближава бели авион двокрилац. Изненађујућом путањом авион се успињао и понирао изнад очевих поља. Земља се тресла од грмљавине мотора када је пролазио изнад њега. Потом, крилима која су се пресијавала од сунчеве светлости, авион је стрмоглаво прелетео изнад долине и ишчезао с видика након следећег успона. Бука мотора је готово ишчезла, претворивши се у удаљено зујање, а затим је све поново утихнуло и завладао је мир. Био је то први пут да је видео авион, и то тако изблиза. Иако је визија трајала само тренутак, приказ који је угледао веома га је узбудио и занео. А то усхићено расположење испуњавало га је све време док се током дугог пешачења враћао кући с јуницама. Размишљао је како му живот пружа неочекивану награду, дар који није очекивао, и тада му је на памет пала једна мисао, да човек никада не зна шта ће му живот донети. Он нам сваког тренутка доноси изненађења. Ко зна какво ће ми чудо донети следећи пут.? Након што би ову причу поделио са студентима, окренуо би се ка њима и рекао: *Тај тренутак ме је научио да увек можете да се запитате шта ће вам живот донети?... Права спознаја о томе какву мистерију у себи садрже наши следећи кораци омогућава нам да будемо истински живи!*<sup>83</sup>

Милтон Ериксон, његов рад и постигнућа, послужила су као инспирација за стварање „Ериксонског интернационалног колеџа“ који данас постоји у многим земљама широм света и рапидно се шири.<sup>84</sup> Идеје упознавања себе и константног рада на себи кроз Ериксонског комуниколошки модел постају императив савременог живота који захтева да човек у професионалном али и персоналном хабитусу стално развија потребне компетенције да би му пословна али и лична сфера биле боље, квалитетније, смисленије и да би сам човек био срећнији живећи свој живот. Данас, Ериксонски програм носи име „Уметност и наука коучинга“ и бави се управо кључном темом ове докторске дисертације, развојем персоналних и професионалних компетенција. Уметност и наука коучинга је програм Ериксонског интернационалног колеџа и први ICF (International Coach Federation) акредитовани *коучинг* програм у Србији. Овај програм дизајниран је тако да пружа потребе информације за лидере, менаџере у људским ресурсима, као и за све професионалце који желе да имају користи од коучинг техника.

Савремени комуниколошки модел по Ериксону је процес рада који има за циљ побољшање клијентових перформанси најчешће кроз рад „један на један“, као и рефлексивна начина примене специфичних знања и вештина. *Коучинг* има улогу покретачке снаге која може да ослободи људски потенцијал за стварање нових и креативних идеја, модела и понашања који

---

<sup>83</sup> Atkinson, V, M., Choisis, R., T., *Unutrašnja dinamika koučinga*, NLP Centar, Beograd, 2011. стр. 17-18.

<sup>84</sup> За више информација <https://www.coachfederation.org/>

воде до успеха, по речима практичара/едукатора. Задатак коуча би био, истичу, да јасно представи шта клијент ради и како ради, да би заједно дошли до нових сазнања које би клијент касније пренео у свакодневни живот. Развој је кључни елемент *коучинга*. Развој можемо да дефинишемо као континуирани процес раста и учења, па у складу са овом дефиницијом циљ коучинга можемо дефинисати и као лични и професионални развој појединца преко тренутних оквира. Коучинг, тврде едукатори, има добру улогу код стреса, мањка мотивације, разних животних и пословних криза, проблема при управљању променама, разних блокирајућих стања, конфликтних ситуација и сл.

Особа која се бави едукацијом кроз овакав савремени комуниколошки модел, неопходно је да поседује изузетно развијену емоционалну и социјалну интелигенцију, емпатију, висок етички кодекс и остала неопходна психолошка, комуниколошка и лидерска знања. Неке од основних вештина коуча које би овом приликом издвојили су: правилно и прецизно постављање питања, активно и усредсређено слушање, давање и примање повратне информације и сл.<sup>85</sup>

У Ериксеновом комуниколошком моделу, као и у претходно наведеним, користе се стручни комуниколошки алати који доводе до развоја компетенција и оснажења појединаца.

Основни *коучинг* алати су:

- структуриран начин постављања питања која клијента усмеравају ка решењу
- коучинг технике које се најчешће користе у сврху подизања мотивације и стицања додатних увида у вези са задатком или пројектом на коме клијент или тим ради.<sup>86</sup>

Резултат у *коучингу*, наглашавају практичари, представља увид који клијенту помаже да искористи своје потенцијале и вештине. Ти потенцијали и вештине могу бити веома корисни за развој професионалних и персоналних компетенција потребних у савремено доба пословања и живота. Резултат *коучинга* може бити постизање врхунских резултата у послу, спорту, учењу и сл., проширивање сопствених капацитета, развијање сопствене визије, постизање баланса, развој личне мисије, идентификације и активације скривених талената, успешно завршавање пројекта, постизање баланса, развој креативности, дефинисање вредности, приоритета и сл. „Постоје извесне сличности и разлике између коучинга и терапије, као и између коучинга и консалтинга. Коучинг није терапија. Док се терапија углавном фокусира на проблеме у прошлости, коучинг је усмерен ка проналажењу решења у будућности од стране самог клијента. Коучинг је веома сличан консалтингу. Међутим, разлика између коучинга и консалтинга је у томе што се у

---

<sup>85</sup> Atkinson, V, M., Chojs, R.,T., *Unutrašnja dinamika koučinga*, NLP Centar, Beograd, 2011. str. 11.

<sup>86</sup> Atkinson, V, M., Chojs, R.,T., *Koučing- korak po korak*, Atria Group SEE, Beograd, 2012. str. 90-97.

процесу консалтинга добијају готова решења, док је коучинг процес у којем, одговарајући на одређена питања клијент сам долази до решења које је најповољније за њега.”<sup>87</sup>

Ериксонова коучинг методологија, по речима едукатора практичара омогућује да појединац покрене своје креативне потенцијале, подигне свој рад са клијентима на ниво уметности и има јаснију слику о научним студијама и пракси на којима је заснована ова метода. Фокусираност на решење у раду и структурисани приступ коучингу по њима, представљају добре алате који ће коучевима, тренерима и менторима омогућити да сваки разговор доведу до јасног циља и опипљивог резултата. „Мудар човек, пре свега, тежи да разуме саговорника а затим дели сопствену мудрост. Постављање добрих питања је најлакши и најбржи начин за успостављање усаглашености.“<sup>88</sup> Коучинг као стил руковођења помаже људима да пронађу веће задовољство на послу, да развију лидерски потенцијал и постигну веће слагање личне и корпоративне визије. На почетку докторске дисертације скренули смо пажњу управо на овај сегмент прожимања личног и пословног у савременом начину живота. И овај комуниколошки модел, као и претходни, указује на нераскидиву везу између ове две стране идентитета.

*Коучинг* примењен у домену пословања требало би да омогући јасније сагледавање пословне визије, појача тимски дух и инспирише ентузијазам код запослених. Тако комуниколошки модел инспирисан ликом и делом Милтона Ериксона, а који се данас назива *Уметност и наука коучинга*, помаже људима и тимовима да се повежу, живе и раде са позиције дубоке посвећености и мотивације. Едукатори овог модела, а на основу искуства са полазницима, верују да сваки човек који је посвећен убрзању свог пословног успеха, унапређењу каријере или повећању квалитета сопственог живота и живота других људи, развојем својих професионалних и персоналних компетенција, има добре шансе да дође до зацртаног циља.

Фокус овог комуниколошког модела је на развоју једанаест основних компетенција професионалних коучева, дефинисаних од стране ИЦФ-а. Оне су подељене у четири групе (модула) и свака има подједнаку важност у развоју професионалног коуча. По начину рада и вредностима које истиче и заступа и овај комуниколошки модел има све елементе који су потребни да појединац који се одлучи за овакав вид развоја професионалних и персоналних компетенција постигне жељене резултате.

---

<sup>87</sup> <http://erickson.rs/sta-je-koucing/> посећен 5.8.2016.

<sup>88</sup> Atkinson, V, M., Chojs, R.,T., *Koučing- korak po korak*, Atria Group SEE, Beograd, 2012, str. 7.

Можемо закључити да комуниколошки модел Милтона Ериксона, као и други које смо помињали, позива појединца да се ангажује, дође до нових увида и буде више у складу са собом. Вишеструка ангажованост на развоју својих професионалних и персоналних вештина и компетенција требало би да доведе до њихове лакше примене. Тако човек има могућност да успостави контакт са својом аутентичном мисијом и визијом у животу, да упозна свој пун потенцијал развијајући квалитетан однос са собом и са другима. Кроз све поменуте едукативне програме, човек може да пробуди личне и професионалне увиде и способности, као и да буде значајно ефективнији у ставу да допринесе другима, знајући да је то уједно и лични допринос самом себи.

Специфични кораци, процеси, питања, тонови и сл., покрећу кроз овај комуниколошки модел унутрашњи ток размишљања и разговора, као и упознавања са седам врста менталних стања у процесу учења (задовољство, запажање, праве вредности, логичка прогресија, креативност, дубоко разумевање и захвалност). Зато не може бити истинит некадашњи став Ериксонових савременика „који верују да је Ериксон извршио драматичне и стварне промене код болесника, студената, и терапеута тврдећи да су ови резултати вероватно добијени због неке посебне Ериксонове харизме која не може да се преноси на друге терапеуте.“<sup>89</sup> Могуће да је др. Ериксон поседовао извесну дозу шарма, али то је био само додатак на целокупан његов допринос на задату тему.

Све наведено у овом делу рада подржава људе да изграде нов смисао, процене суштинске вредности, разјасне своје изборе и развију визију сопствене будућности, а „будућност улази у нас да би се у нама променила, далеко пре него што се догоди.“<sup>90</sup> А каква су искуства у пракси са овим едукативним комуниколошким моделом и учешћем у сесијама, као и разговором са тренерима и учесницима, детаљно ће бити приказано у поглављу које се бави резултатима истраживања.

#### 2.1.3.4. Модел асертивности

Настао у оквирима клиничке праксе, комуниколошки *модел асертивности* седамдесетих година прошлог века отиснуо се и ван ње због одличног препознавања интерперсоналних

---

<sup>89</sup> Ериксон М., Х. (Erickson, M., H) Editor, Commentaries by Rosen, S, *My Voice Will Go with You, The teaching tales of Milton H. Erickson* Institute of Los Angeles, Los Angeles, 1991, стр.18.

<sup>90</sup> Atkinson, V, M., Chojs, R.,Т., *Koučing-proces i tok*, Atri Group SEE, Beograd, 2013, стр.1

односа. „Асертивност (енгл. *assertiveness*) спада међу увезене психолошке појмове, непреводиве једном речју на српски језик. У енглеском језику, овим изразом се означава спремност особе да потврди, одбрани или заштити своје прво; инсистира на сопственим правима; изрази нешто самопоуздано, самоуверено и сигурно, без обзира што то не следи из неког објективног доказа; заузме став и одлучно се изрази, енергично, чак и агресивно. Овај термин је код нас у општој употреби у изворном облику, а паралелно се користи израз самопотврђујуће понашање, заузимање за себе, самопоуздано изражавање.“<sup>91</sup> У другој половини прошлог века овај савремени комуниколошки модел, по речима практичара, постаје и значајан фактор за самовредновање, развој и умеће бољег квалитета живота одређене особе. „Овај третман је препознат као средство за усвајање вештина које ће подржати особу у појачању самоефикасности, одбрани својих права, могућности да бира и изрази се. Тако је данас тренинг асертивности саставни део различитих превентивних психолошких програма, школских менталнохигијенских програма, модула за развој социјалних и специфичних комуникацијских вештина различитих група корисника, едукативних програма за менаџере, водитеље дечијих и адолесцентских група.“<sup>92</sup>

Бихејвиорални терапеут Андреј Салтер (Andrew Salter) први је дао опис тренинга асертивности представљајући га као комуниколошки модел „заузимања за себе“. Представљен је као позитиван терапијски циљ за све клијенте. Већина бихејвиоралних терапеута заправо сматра да асертивност лежи на континуууму (Hersen i Bellack, 1985; Kazdin, 1984), да је на једном крају „неасертивна особа“ која има потешкоћа у изражавању позитивних емоција у односу на друге људе, при сусрету са непознатим особама, тражењу услуге, савета или информације, одбијању неразумних захтева друге особе и тако даље. Таква особа не зна да започне и заврши конверзацију, да вербално реагује на социјално ефикасан начин, да адекватно изрази незадовољство или саосећање. На другом крају истог континуума је „агресивна особа“ – концентрисана на себе и своје потребе, самозадовољна у комуникацији са другима, која не води рачуна о правима и привилегијама других људи. Асертивна особа је између ових екстрема – она директно изражава своја осећања (и позитивна и негативна), бори се за своја и не угрожава туђа

---

<sup>91</sup> Товиловић С., *Асертивни тренинг: ефекти третмана, одрживост промена, и удео терапеута у терапији*, Одсек за психологију, Филолошки факултет, Нови Сад, 2005, стр. 2.

<sup>92</sup> Исто.

легитимна права, активно тражи начине да успостави добре релације са другима, особа која се генерално добро сналази у деликатним и непријатним социјалним ситуацијама.<sup>93</sup>

Асертивност представља самоуверено, самосвесно понашање, добру интеракцију са околином која омогућава дугорочно добре односе. Потреба за овим комуниколошким моделом јавља се, како наводе едукатори, када не желимо да угрозимо односе са људима а ситуација у којој смо се нашли је тешка, конфликтна, али и када приметимо да је наша комуникација потпуно у складу са нама, а да је људи око нас етикетирају као нетактичну или чак агресивну. У радним организацијама циљ примене асертивних тренинга је унапређење комуникационих вештина, унапређење продуктивности кроз стварање квалитетнијих међуљудских односа, боље руковођење кроз адекватан развој лидерских вештина и сл. Све поменуто смањује конфликт а самим тим и стрес, који је данас саставни део како професионалног, тако и личног живота појединца.

Комуниколошки модел асертивности кроз своје програме покушава да да одговор на питање које повремено сваки човек себи постави: *Зашто себи у неким ситуацијама дозволимо да уђемо у конфликт, а у неким другим, остајемо по страни, од чега зависи тако драстично супротно понашање?* Едукативне радионице које се баве асертивношћу омогућавају појединцу да асертивност усвоји као доминантан модел односа са околином јер сваки човек је повремено агресиван, повремено пасиван, а повремено асертиван у зависности од околности у којима се нашао и личне процене како треба да реагује.

Аутори Ланге и Јакубовска (Lange i Jakubowska, 1976), заслужни за доследну примену и промоцију тренинга асертивности као когнитивно-бихејвиоралне процедуре, асертивност дефинишу као изражавање мисли, осећања и уверења на директан, искрен и адекватан начин без угрожавања права друге особе. „Асертивно понашање почива на поштовању базичног права особе да се изрази и заузме за себе и из њега изведених права. Суштинске разлике између различитих социјалних понашања ови аутори одређују према начину на који се особа опходи према својим правима, правима друге особе и какав комуникацијски циљ има. По мишљењу ових аутора, а које деле многи заговорници асертивности као средства за успостављање здравих интерперсоналних односа, циљ асертивности је хумнистички а не утилитаристички. Циљ асертације је комуникација и остваривање квалитетних интерперсоналних односа, а не манипулација или *понашајна рецептура* за остваривање личних потреба. Наговештавајући да

---

<sup>93</sup> Hjelle, J., Ziegler, D., *Personality Theories: Basic Assumptions, Research, and Applications*, McGraw-Hill, 1992, str. 362.

циљ асертације није гарантовани успех у достизању циљева, ексклузивна борба само за лична права, нити постизање предности у односу на друге људе Јакубовска предлаже употребу термина *одговорна асертивност*. Тиме се наглашава вредносна оријентација ових аутора – нагласак на кооперативности, међусобном подстицају, отвореној комуникацији, уважавању себе и других људи.<sup>94</sup>

Модел асертивности, уз остале поменуте ствара човеку и унутрашње и спољње услове погодне за развој професионалних и персоналних компетенција кроз које ће бити могуће неговати добре међуљудске односе у радном колективу, али и у приватним интеракцијама. С друге стране, ако говоримо о другој крајности, неасертивни људи се труде да дефанзивним и агресивним понашањем, па чак и лажима, избегну непријатност која долази у непосредној интеракцији са другим људима. Они сматрају да други људи доносе само проблеме и уморни су од тих и таквих интеракција. Развивши овакво самоодмажуће уверење они себи само отежавају, комуникацију и заборављају да ће у животу увек бити неких проблема и неких људи који их стварају. Међутим, „не само да је природно да очекујемо да ћемо имати проблеме у животу већ је природно и очекивати да ми сви имамо и способност да се са њима адекватно и носимо ... наши преци су се развили и преживели не упркос проблемима већ захваљујући њима.“<sup>95</sup>

Интересантна, са аспекта теме асертивности, може бити и једна ситуација из паркића за децу и обичног разговора међу мама који је ауторка случајно чула. Кроз шалу мајке констатују подударност да је прва реч коју су њихова деца изговорила, била *не*. Можда је разлог томе да када деца проходају и проговоре, родитељи у васпитању прелазе са физичке на психичку сферу васпитавања, а тако контрола у животу добија сасвим ново значење. То не значи само екстензију човекове урођене асертивности на вербалну сферу, већ, у датом примеру, да би контролисали дететово понашање родитељи су га током учења тренирали да осећа анксиозност и кривицу. Ови осећаји вуку корен из човекове базичне емоције страха. Тако да, када појединац једном научи да осећа ове емоције, он почиње да чини све не би ли их избегао у будућности. „Наши родитељи су нас научили да осећамо ове непријатне емоције из два важна разлога. Прво, играње на ове негативне емоције је врло ефикасан начин да се контролише наше спонтано *гњаваторско* и понекад експлозивно детиње понашање. Употребљујући наше емоције за контролисање понашања, наши родитељи нису били неизбежно немарни, или непажљиви према нашим

---

<sup>94</sup> Товиловић С., *Асертивни тренинг: ефекти третмана, одрживост промена, и удео терапеута у терапији*, Одсек за психологију, Филолошки факултет, Нови Сад, 2005. стр. 3-4.

<sup>95</sup> [http://www.knetic.com/download/psk\\_izvod\\_iz\\_prirucnika\\_za\\_asertivni\\_trening.pdf](http://www.knetic.com/download/psk_izvod_iz_prirucnika_za_asertivni_trening.pdf) посећен 8.8.2016.



жељама. Уместо тога они су нашу асертивност тумачили као инађење и агресивно понашање које деца показују када су фрустрирана. Друго, наши родитељи су употребљавали ове методе психолошке контроле зато што су и њих њихови родитељи научили да се осећају анксиозно и кривим. На тај начин је већина људске популације третирана да буде отворена за манипулативну емоционалну контролу чим је научила да говори и да разуме шта му други људи говоре. Ови психолошки конци које су нам наши родитељи прикачили су контролисали и нашу дечију асертивност. На тај начин су нас ефикасно чували од реалних и имагинарних опасности и учинили живот себи, поред нас деце, много лакшим.<sup>96</sup> Истина је да одрастањем ти „емоционални конци“ не нестају тако лако и да врло често у интеракцији са другим људима и даље имамо исти осећај анксиозности и кривице који нас несвесно тера да радимо оно што неко други жели.

Прво што се научи на тренингу асертивности је да нико не може управљати нашим осећањима и понашањима ако му ми то не дозволимо.<sup>97</sup> Ипак, човек на жалост није увек свестан тога, а чак се дешава да својим понашањем ненамерно изазове управо такву реакцију код својих саговорника, колега и партнера. Зато је потребно преиспитати наша дечија уверења (у претходном *ТА* комуниколошком моделу то је био наш скрипт из детињства). Важно је зато знати да сваки човек има асертивна права и да су она основа у свакој интеракцији, комуникацији са другим људима.

Човеково размишљање утиче на његово понашање. Увек је то размишљање о себи, другима и о ситуацији у којој се нашао. Можемо да бирамо (или ипак не) да ли ће то бити самопомажуће или самоодмажуће размишљање. Самопомажуће размишљање је разумно, реалистично, тачно, логично, док је самоодмажуће размишљање апсолутистичко, нетачно, нелогичко, размишљање са катастрофалним премисама о самом догађају. Самоодмажуће размишљање има уобичајене компоненте и можемо га препознати јер не узима у обзир све чињенице, води нетачним закључцима, фокусира се на самоомаловажавајуће мисли, претвара жеље у животне потребе, да ако потреба не буде задовољена биће крај света и сл. Све поменуто негативно утиче на човеково асертивно понашање и у овим околностима он избегава изражавање својих мишљења, и осећања, а тако доживљава више беса, туге и страха него што може да контролише. То даље проузрокује избегавање понашања у складу са већином наших права, спречавању себе у постизању постављених циљева, склоности нарушавању права других,

---

<sup>96</sup> [http://www.krnetic.com/download/psk\\_izvod\\_iz\\_prirucnika\\_za\\_asertivni\\_trening.pdf](http://www.krnetic.com/download/psk_izvod_iz_prirucnika_za_asertivni_trening.pdf) посећен 8.8.2016.

<sup>97</sup> Примећује се, кроз овај рад, да и остали истраживани програми заступају исту тезу.

погрешном опажању реалности и стварању конфликтне и непотребне дистанце између себе и других људи.

„На прагу 90-тих година фокус истраживача се од тренинга асертивног понашања, као специфичног социјалног понашања, помера на шире интересовање за *опште* социјалне вештине за које се верује да су есенцијалне за ефективно интерперсонално функционисање. У последње време, истраживања тренинга асертивности претежно се спроводе са циљем испитивања могућности његове примене у превенцији и поственцији различитих поремећаја, вулнерабилне популације, у клиничким и ванклиничким условима, где се тренинг асертивности примењује у виду самосталног програма или у оквиру мулти-компонентних програма за развој социјалних вештина, социјалне компетентности и адекватног интерперсоналног понашања, редуковања социјалне анксиозности, социјалних фобија и друго“ (нпр. Caplan i sar., 1992; Glueckauf i Quittner, 1992; Weinhardt i sar., 1998; Huppert i sar., 2003).<sup>98</sup>

На асертивном едукативном тренингу учи се како да све неконструктивне форме комуницирања (агресивно и пасивно, као и пасивно-агресивно понашање) претворимо у конструктивне форме - асертивне. Осим трансформисања у асертивно понашање овај савремени комуниколошки модел комуникације открива и несвестан узрок неасертивног понашања. Превенција конфликта користећи асертивне технике или окончање истог ако је до њега ипак дошло, је такође оно чиме се овај едукативни модел бави. Учествојући у тренингу (едукацији), како практичари наводе, појединац јача самопоуздање и самопоштовање; развија своје комуникационе вештине; савладава технике решавања конфликта и избегавања манипулације; савладава упућивање и примање конструктивних техника и похвала; редукује осећаје анксиозности, стрес, трему, социјалну стидљивост и сл.; учи како да се заузме за себе а да при том поштује права друге особе; а све ово му помаже да развије своје персоналне и професионалне компетенције и реши проблеме који су га до тада спречавали у томе. Теме које се обрађују на едукативном тренингу асертивности су:

- „асертивна права (право на грешку, право да нешто не знаш и сл., али и да други имају та иста права) кроз која преузimate одговорност за своје одлуке и понашања и дозвољавате другима да буду оговорни за то исто у њиховом случају;

---

<sup>98</sup> Товиловић С., *Асертивни тренинг: ефекти третмана, одрживост промена, и удео терапеута у терапији*, Одсек за психологију, Филолошки факултет, Нови Сад, 2005, стр. 7.

- откривање улога које нас спречавају да се понашамо асертивно и разумевање динамике драмског троугла; улоге су *спасилац*, *жртва* и *прогонилац* и важно је разликовати суптилне разлике;
- типови асертације, и које у ком тренутку треба употребити;
- основно о емоцијама користећи АБЦ модел (Activating event, Belief (Thought), Consequences (Emotional)) из теоријског оквира РЕБТ-а (Рационално емотивно бихејвиорална терапија); пронаћи узроке неасертивности и идентификовати мисли и осећања која нас спречавају да будемо асертивнији;
- основе асертивног решавања конфликта;
- нереалне и реалне поруке које упућујемо једни другима (асертивно упућивање и прихватање критике и похвале);
- препознавање манипулације и технике избегавања.<sup>99</sup>

У циљу што бољег разумевања тренинга асертивности са свим компонентама и процедурама, овом приликом прилажемо у целости опис саме процедуре:

### ***Тренинг асертивности – компоненте и процедуре***

До сада су се највеће заслуге за развој асертивног тренинга приписивале Џозефу Вулпу (Joseph Wolpe) и Арнолду Лазарусу (Arnold Lazarus) који су јасније истакли разлику између асертивности и агресивности и утврдили различите процедуре које су саставни део овог третман.<sup>100</sup> Истакли су да је тренинг асертивности полу-структурирана терапијска процедура, где не постоји сагласност у вези са тим које све компоненте и процедуре чине тачно тренинг асертивности. То би могла бити последица његове примене на различито дефинисаним циљевима и на различитим групама људи. Одабир специфичних поступака намењених подстицању асертивности, по речима поменутих аутора, зависи од утврђених узрока или фактора неасертивности. Голфред и Дејвисон говоре о неколико таквих фактора:

1. Клијент нема информацију како у одређеним ситуацијама може или треба да се понаша и шта да каже. Тада је улога терапеута/едукатора да обрати пажњу на уочен дефицит социјалних вештина и пружи клијенту потребне информације. Асертивни тренинг = ефекти третмана, одрживост промена и удео терапеута у терапијском исходу.

<sup>99</sup> [http://www.krnetic.com/download/psk\\_izvod\\_iz\\_prirucnika\\_za\\_asertivni\\_trening.pdf](http://www.krnetic.com/download/psk_izvod_iz_prirucnika_za_asertivni_trening.pdf) посећен 8.8.2016.

<sup>100</sup> Wolpe-Lazarus Assertiveness Scale (Wolpe & Lazarus, 1966 str. 41)

2. Неки клијенти се не понашају асертивно на адекватан начин – интонација, израз лица, контакт очима или положај тела нису у складу са њиховом поруком. Моделирање понашања и играње улога могу допринети директнијем и одлучнијем самоизражавању.

3. Каткада постоје когнитивне препреке ка асертивном понашању појединих клијената. Изјаве попут: „Ако се зауздем за себе и будем одбијен то ће бити катастрофа“ или предвиђање катастрофичних последица асертивног иступања, препрека у асертивном понашању. И когнитивна реструктурирација може бити од користи таквим клијентима у оквиру асертивног тренинга.

4. Неки људи су неасертивни зато што се у њиховом вредносном систему заузимање за себе сматра неприкладним актом. Рад са оваквим клијентима неминовно повлачи са собом етичка питања. Опција терапијског деловања без нарушавања вредносног система клијента једна је од могућих.<sup>101</sup>

У приручнику за водитеље тренинг-група Ланг и Јакубовска описују основне когнитивно-бихејвиоралне процедуре техника асертивности. По њиховом мишљењу сваки тренинг асертивности укључује четири базичне процедуре:

- 1) подучавање клијента разликама између асертације и агресивности, као и између пасивности и учтивости;
- 2) процедуре које помажу клијенту да идентификује и прихвати своја асертивна права и права других људи;
- 3) редуковање постојећих когнитивних и афективних препрека на путу за асертивно понашање (ирационалних уверења, ексцитирајуће анксиозности, осећање кривице, беса и др.);
- 4) развијање асертивних вештина помоћу практичних метода.<sup>102</sup>

„Овакав састав процедура чини тренинг асертивности типично когнитивно-бихејвиоралним третманом у коме су когнитивни и бихејвиорални елементи међусобно прожимајући и испреплетани. Последња процедура укључује претежно употребу бихејвиоралних техника, подучавање и тренинг различитих вештина асертације, избегавање манипулације, и других вештина које спадају у домен асертивног понашања (нпр. иницирање конверзације, упућивање критике, тражење информације, одбијање, упућивање похвале и др.), док се у претходним корацима (нарочито при редуковању когнитивних и афективних препрека)

---

<sup>101</sup> Davison, G., Neale, J., *Psihologija abnormalnog doživljavanja i ponašanja*, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Naklada Slap, 1999, str. 1-876.

<sup>102</sup> Lange, A., Jakubowski, P., Mc Govern, T., *Responsible Assertive Behavior: Cognitive/behavioral Procedures for Trainers*, Research Press, 1976, str. 323.

махом користе типичне когнитивне и/или когнитивно-едукативне технике. Но, типични предкорак било које процедуре у тренингу асертивности јесте развијање система уверења који подржава асертивно понашање особе.<sup>103</sup>

Дакле, основни предуслов примене овог модела, а по речима едукатора/практичара је клијентова спремност да прихвати асертивно понашање као могући приступ у интерперсоналном понашању. „Тако од типичног изданка бихејвиоризма стасалог у оквирима клиничке праксе, кроз утемељење основних процедура и увођење новина које је у *мираз* донела когнитивна терапија, асертивни тренинг је данас у широкој употреби као третман који проистиче из теоријске оријентације когнитивно-бихејвиоралних терапија. Иако тренинг асертивности може бити примењен индивидуално или групно, практичари групни тренинг сматрају подеснијим за примену, јер група представља добар, подстичући оквир за моделирање неког новог облика социјалног понашања. Но, екстремно анксиозним и изразито социјално фобичним субјектима индивидуалном применом обезбеђује се рад у заштићеним условима у односу на групу, а тренер је у прилици да ради интензивније. Индивидуалној примени прибегава се и када је проблем неасертивности само једна од манифестација комплексних психолошких проблема који захтевају индивидуални третман или су неподесни за рад у групи.<sup>104</sup>

Едукативни модел асертивности због свега наведеног заслужује своје место у савременим комуниколошким моделима који поспешују развој персоналних и професионалних компетенција човека, суоченог са анксиозношћу коју намеће савремени живот. Основни аксиоми модела асертивности могу бити од помоћи појединцу да се на прави начин постави према новонасталим изазовима и да на прави начин поштује себе али и своје саговорнике у свакодневним интеракцијама.

У делу докторске дисертације који се бави истраживањем и закључцима биће наведена запажања о овом комуниколошком моделу из угла његових тренера али и учесника едукативних тренинга.

---

<sup>103</sup> Lange, A., Jakubowski, P., Mc Govern, T., *Responsible Assertive Behavior: Cognitive/behavioral Procedures for Trainers*, Research Press, 1976, str. 323.

<sup>104</sup> Товиловић С., *Асертивни тренинг: ефекти третмана, одрживост промена, и удео терапеута у терапији*, Одсек за психологију, Филолошки факултет, Нови Сад, 2005, стр. 4-6.

### 2.1.3.5. Модел примењеног позоришта-перформанса

Прва књига која се на прави начин може назвати систематизацијом студија перформанса, али и потпуно новом, оригиналном теоријом јесте „Теорија перформанса“ (*Performance Theory*). Написао ју је Ричард Шекнер (Richard Schechner) 1977. године, јер тих година у њујоршком позоришном кругу постојала је велика тежња да се одбаци владајућа премиса дотадашњег драмског театра и да се окрене историјској авангарди и тзв. „Оф-оф-Бродвеј театру“ (*Off-Off Broadway theater*), које су реализовале неоавангардне театарске и уметничке групе. „Студије перформанса/извођења, (енгл. *performance studies*), као и појмови перформанса (енгл. *performance*), извођења (енгл. *performing*) и извођачких уметности (енгл. *performing arts*) се у области уметности и културе у савременим значењима појављују 1960-их и 1970-их година прошлог века. Међутим, начини њихове артикулације и истраживања знатно су се променили од тада до сада. Те промене, на епистемолошком нивоу, могу се узети и као симптом базичних тенденција и борби које се последњих деценија дешавају на читавом пољу хуманистике, теорија уметности, уметности и културе.“<sup>105</sup>

У епистемолошком смислу, оно што обележава тај период студија перформанса је програмска интердисциплинарност између социјалне антропологије и театрологије. Тада постаје могуће, и то по први пут, у свакодневном животу, у његовом сваком облику, пронаћи театарске форме и тако изучавати живот путем формалних театарских метода. Исто тако, са друге стране, омогућено је проучавање антрополошко-социолошких процеса у позоришту/театру. Зато, од средине 1970-их година, студије перформанса темељно одређује сарадња театрологије и антропологије (социологије), а пре свега рад Ричарда Шекнера и Виктора Тарнера (Victor Turner). Основа те сарадње су тежње Шекнера, Филипа Зарилија, Мајкла Кирбија и др. да се истраживања, али и практични донети позоришта уопште прошире на читаво подручје уметности, културе и друштва у целини, као и Тарнерова тежња да ритуализовани друштвени живот проучи применом театарских форми. Тарнеров рад није био у томе усамљен случај, па су студијама перформанса значајно допринели и социолошко-антрополошки радови Герца и Гофмана.<sup>106</sup> Гофмана и његов позоришни приступ животу, помињали смо у претходном делу дисертације, који је говорио о историјском осврту на комуниколошке моделе који су послужили као ослонац савременим комуниколошким моделима

---

<sup>105</sup> Јовићевић А., Вујановић А., *Увод у студије перформанса*, Фабрика књига, Београд, 2007, стр. 19.

<sup>106</sup> Исто.

за развој персоналних и професионалних компетенција. Стога је логичан след да се његово име помиње и у делу о примењеном позоришту/перформансу.

Осамдесетих година прошлог века, студије перформанса доживљавају експанзију теоријских концепата које су произашле из француске критичке теорије 60-их и 70-их година прошлог века и пренете у англоамерички контекст, која је потпуно захватила западну хуманистику у том периоду. „Многи ангажовани у пољу студија перформанса, који од 80-их година постаје научна дисциплина на неколико универзитета, прихватају као приоритетне микрокултуралне проблематике подстицане из оквира студија културе (међу њима су и Шекнер и Марвин Карлсон), док други аутори почињу са применом актуелних друштвених, филозофских и хуманистичких макротеорија у пољу студија перформанса (нпр. Херберт Блау који се бавио теоријском психоанализом перформанса, феминистичке ауторке итд.). Ипак, иако у том периоду веома еманципаторске, пре свега због промоције отворености проблемског поља и подстицања методолошког споја науке, теорије и уметничке праксе, студије перформанса у начелу дуго не прихватају основну епистемолошку примену коју је теоријска експлозија донела у пољу хуманистике – а то је увођење конструктивизма, социјалног конструкционизма и/или релативизма, као новог доминантног научно теоријског приступа.“<sup>107</sup>

Раних деведесетих година прошлог века, на самом почетку експанзије глобализма, студије перформанса ипак остају типично постмодерна америчка теоријска платформа. „Студије перформанса делују као прилично реакционарна академска теоријска пракса, окоштала око нетранспарентних и несаморефлексивних парадигми као што су нпр. позоришна антропологија, мултикултурални перформанс, енергија, лиминална субверзивност, трансдисциплинарност итд.“<sup>108</sup> Студије перформанса освајају тада и источну Европу и што се даље развијају, примене постструктурализма, затим теорија говорних чинова и перформанса, психоанализе, студија културе, феминизма и сл, настаје и промена у домену научно-теоријског полазишта и то у смеру не-универзалног конструктивизма. Филип Зарили је у серији тадашњих текстова изнео прво велико преиспитивање те врсте деведесетих година прошлог века. Шекнер је тада тврдио да перформанс превазилази извођачку уметност и да се перформанси дешавају на много различитих истанци, у много различитих облика и контекста. По њему то је континуум или широк спектар акција које могу бити рангиране од забаве, игре и извођачких уметности као што су музика, плес или театар, па све до извођења расних и класних улога, професионалних,

---

<sup>107</sup> Јовићевић А., Вујановић А., *Увод у студије перформанса*, Фабрика књига, Београд, 2007, стр. 20.

<sup>108</sup> Исто.

социјалних и конструкција у медијима, данас и на интернету. Веза социологије и антропологије тих година, природно је изнедрила проучавање друштвених и културних догађаја као перформанса. Шекнер тада, примењујући и развијајући те аналогije, успоставља трансдисциплинаран појам перформанса који се може посматрати у свим друштвеним активностима како тада, тако и данас.<sup>109</sup>

Уметнички перформанс чини разлику између друштвеног ритуала и уметничког извођења (плес, позориште, и сл.). Уметник у првом случају не тежи да трансформише самог себе већ целу ситуацију, па чак и публику и то често са одложеним дејством. Насупрот томе, перформанс је процес и моменат који се одвија *овде и сада*. „Према томе, етика катарзе везана за ритуал, поново се враћа у простор свести и искуство кроз уметност перформанса који захтева учешће, као и буђење афективних реакција код публике, који се не могу контролисати (нпр.страх, гађење, страв), што прекорачује границе гледаочеве изолације (као нпр, у уметничким перформансима бечких акциониста, Ниша и Мула.) Очигледно је да уметник или уметница у перформансу нису попут шамана, односно друштвено признатих и обожаваних аутсајдера који за друге прекорачују границе. Напротив, сваки уметник перформанса, у савременом лиминоидном друштву, спроводи ритуал само за себе.“<sup>110</sup> Можемо уочити да се катарза и ритуал помињу у сличном контексту и везано за саму комуниколошку науку и њене теорије и моделе са почетка овог рада. Намеће се закључак да је увек у питању комуникација, тј, сам комуникациони чин.

Из угла посматрача, гледаоца у анти-илузионистичком и неким облицима постдрамског позоришта, иако садржи потенцијал за нови начин посматрања, стварност остаје непромењена чак и у покушајима друштвеног мобилисања, политизације, провоцирања и сл. Једино у случају уметности перформанса, статус публике се драстично мења. То има своју како добру, тако и лошу страну. Како Леман наглашава може доћи до губитка уметничких критеријума, јер ако вредност није само дело већ чиста интеракција са публиком, тада и извођење зависи од субјективног доживљаја учесника, а то може бити потпуно субјективан суд. „На тај начин постаје и немогућа дефиниција шта је перформанс. Одговор се може наћи једино у саморазумевању уметника/уметнице: перформанс је дакле оно што га сами уметници дефинишу као такво и перформанс се сматра успешним на основу степена остварене комуникације са

---

<sup>109</sup> Јовићевић А., Вујановић А., Увод у студије перформанса, Фабрика књига, Београд, 2007, стр. 21.

<sup>110</sup> Исто, стр. 44.



публиком. Публика дакле, више не одлучује о том комуникацијском успеху само као сведок кога се то не тиче, већ равноправно, као партнер који учествује у извођењу.”<sup>111</sup>

То је креативан процес из кога се учи, јер учење коз креативну драму је учење за живот. Сви учесници равноправно учествују у креативном процесу. Позоришна представа која може (и не мора) да настане из процеса биће заједничко дело свих учесника. По најширој дефиницији, уметнички перформанс може бити са или без пратећег сценског апарата, музике, светла и сл., и може бити изведен на различитим отвореним или затвореним местима од уметничких галерија, музеја и позоришта, до природно отворених простора, различитих амбијената. Највећа разлика између класичног позоришта и перформанса је чињеница да је извођач, сам уметник који ретко представља одређени лик попут глумца, а садржај ретко прати фабулу. У перформансу може да буде садржано неколико гестова, може трајати неколико сати или свега пар минута, може бити изведен једном и никада више, а може се и понављати, близак је позоришту по коришћењу елаборираних визуелних и аудитивних структура, наравно по потреби. Уметник или уметница у перформансу више теже трансформацији, пре него настојању да трансформишу неку стварност. Они изводе радње које обухватају цело њихово тело чиме укидају естетску дистанцу која иначе у позоришту постоји између извођача и публике. Тело је тако истовремено и објекат, и пројекциона раван и означитељ. У бројним перформансима *самоповређивања* на пример (Марине Абрамовић, Ђине Пане (Gina Pane), Вита Акончија (Vito Accosci), итд.) намеће се аналогија са архаичним ритуалима, без обзира да ли перформер приказује самог себе као жртву или публика бива *окривљена* због свог учешћа у том чину *жртвовања* или само доспева у улогу жртве, било да перформанс прелази у манипулацију самим собом до границе подношљивости, без обзира што више не постоји веза са некадашњом митско-магијском димензијом. У њима се не доводи у питање лична и уметничка идеја перформанса, јер он не само да производи непоновљиве живе тренутке, него је трајно променио размишљање о уметности.<sup>112</sup>

Овај начин развоја трансверзалних компетенција у нашој земљи потпуно је нов и још увек нема потпуну афирмацију, мада има, према речима његових представника, значајне резултате на нивоу на коме делује. Перформанс као релативно нови облик општења са самим собом и са публиком испред себе, омогућава један нови увид, увид кроз уметност, а везано за освешћивање најдубљих стања, мишљења и осећања. Тако посматрано, он прави паралелу са

---

<sup>111</sup> Јовићевић А., Вујановић А., *Увод у студије перформанса*, Фабрика књига, Београд, 2007, стр. 44.

<sup>112</sup> Исто.

свим савременим комуниколошким моделима које смо до сада поменули у раду, јер на свој начин, својом методологијом, ради потпуно исту *ствар* и има потпуно исти циљ. Јер као што и Шекнер представља „теорију извођења као бинарност чији је један део ритуал трансформације (односно тежња да се учесници преобразе, мењају) а други забавно позориште, а то би према Тарнеровој номенклатури значило контраст између лиминалних и лиминоидних начина представљања. У стварности се они прожимају, мада код Гротовског преовладава први, а у популарним облицима други. Према Шекнеру, позориште се увек појављује као место у коме се преплићу ритуал и забава. Аутори попут њега, Брехта, Полеша и Шлинггензифа ниједном нису заборавили да је забава као лиминоидни облик битан део извођења, а самим тим и позоришта и да представља одређен вид слободе, јер њу дубоко прожима моћ игре, а игра носи потенцијал демократизације. Она такође омогућава гледаоцу да све што види схвати на коњуктиван *као да* начин. Било какво извођење од ритуала па до позоришта и уметности перформанса, до популарних облика забаве, обраћа се основним људским поривима да се подучи и да се забави; да се представе одређена значења и да се преобликује време, да се прикаже симболичко понашање које актуализује *тамо и тада* и *овде и сада*; да се буде у трансу или да се буде свестан; да се радња намени групи изабраника који разумеју језик извођења или да се игра за највеће могуће гледалиште, као у великим амбијенталним представама.<sup>113</sup> Перформанс пружа разлику у интензитету, трансформацији бића и свести како извођача тако и гледаоца током извођења, што га повезује са осталим коучинг комуниколошким методама где сви добјају нову димензију, и тренер/едукатор и полазник, учесник/ клијент.

Крајем прошлог и почетком овог века, иако прилично радикална, уметност перформанса остаје на маргини, без ширег друштвеног утицаја. „Уметност садашњости нема неки обједињујући правац или стил, она је радикална само у одређеним микроконтекстима и не нуди само једну верзију. То је у складу са новом логиком микрокултуралности, као и концепцијом „уметност у доба културе“ која сама одбија да се обухватно одреди у уметничким терминима. Нова уметност тако остаје и без програмске експликације односа према дискурсу историјске авангарде. Оно што остаје од модернизма је уметност са друге стране напредујућег дискурса модерне, у неприхватању њених крајњих резултата.“<sup>114</sup> Остаје утисак да прва половина XX века, иако богата авангардним покретима, није успела да дефинише уметност перформанса на прави

---

<sup>113</sup> Јовићевић А., Вујановић А., *Увод у студије перформанса*, Фабрика књига, Београд, 2007, стр. 45-46.

<sup>114</sup> Исто, стр. 85.

начин, али почетком XXI века (очекивано или не) тај посао делује још теже услед његове фрагментарне, индивидуалистичке и хетерогене природе.

Перформанс већ говори довољно сам за себе како истичу његови практичари. Увек провокативан, вечито на маргини, сада добија и нову социјалну улогу, улогу едукатора. Он едукује користећи, за разлику од било које друге форме, *тело* као главно оруђе у раду. Тело, са својом еротском, рањивом, насилном, или пак светом страном, у средишту је процеса и главни је актер перформанса. Ипак, некада затворен, интиман чин перформанса, данас није одолео медијатизованом, ширем извођењу. „Чини се да су управо те технологије допринеле да се информације о перформансу прошире на удаљене просторе, да њима присуствују и они који не могу бити физички присутни. Упркос томе што је најважнија карактеристика перформанса (била) да су њихови извођачи присутни само у стварном времену, односно овде и сада, савремено доба омогућава документовање, чување и историјску реконструкцију перформанса, тачније ако парафразирамо Шекнерову синтагму *обновљеног понашања*, обнављање перформанса као у случају Марине Абрамовић, или интернет перформанса *Desktop Theatera, Electronic Disturbance Theatera, Avatar Body Collisiona*, итд. Обнављањем перформанса доводи се у питање суштина уметности перформанса, јер иако је уметност перформанса била видљива, она није остављала трагове и није могла да буде купљена или продата. На тај начин сви покушаји да се помере границе уметности завршили су се у музеју: перформанси се реконструишу и снимају, откупљују и чувају. Истовремено се развијају нове кустоске праксе како би се објаснила важност перформанса за историју уметности (нпр. *Museo Nuovo* у Напуљу). Повезивање уметника са музејским простором је такође начин да се привуче нова публика у музеје, која сада не долази да гледа само готове производе, већ да дође у контакт са уметницима.“<sup>115</sup>

У Њујорку је Роузи Голдберг основала *Перформу*, организацију за реконструкцију, очување документације, као и савремену продукцију и подстицање уметничког перформанса. Назива га музејом без зидова који има задатак да третира перформанс историјски зато што је утврђено да све јако вредно из средине прошлог века припада управо перформансу. А музеји морају да размотре сада како да се односе према овом наслеђу. Тако, управо сада, Марина Абрамовић, Рони Хорн, Кароли Снеман - све велике уметнице 1970-их излажу у музејима. Поставши институционализована уметничка пракса, уметност перформанса се са револуционарне

---

<sup>115</sup> Јовићевић А., Вујановић А., *Увод у студије перформанса*, Фабрика књига, Београд, 2007, стр. 86.

маргине историје уметности померила у средиште шире интелектуалне расправе и бројних теорија. Тако се перформанс креће, он се мења кроз време, нужно увек захтева присуство других који ће у недостатку материјалних предмета сведочити о њему. Треба само имати у виду да и ти други долазе из исте актуелности у којој се и сам перформанс изводи. „Мада се ради о дисперзивној пракси, уметност перформанса је референцијална тачка без које не могу да се замисле не само студије извођења, већ ни студије културе и рода, као ни савремена филозофија. Према тврдњи америчке теоретичарке перформанса Бони Маранк, ако су некада све уметности тежиле према музици, као највишем облику стварања, данас и уметност и култура теже перформансу који представља нову уметничку, али и друштвену парадигму.<sup>116</sup>

Пошто је уочен велики потенцијал перформанса за буђење креативности, експресивности, интроспективности, емпатије и сл. почео је да се шири и развија и ушао је у практичне воде, у предео везан за развој професионалних и персоналних компетенција. Иако је у овом домену још увек у самом зачетку (нарочито у нашој земљи), сва правила из примењеног позоришта, перформанса, лако су преносива на едукативне радионице које се баве развојем трансверзалних компетенција да би се превазишли неки скривени проблеми појединца, али и да би се стекле потребне универзалне вештине за бољи успех у радном окружењу. Управо зато, због препознате широке примене у пракси, већ се уводи у академски живот кроз разне мастер програме, и овде,<sup>117</sup> у нашој земљи.

Сама обука из примењеног позоришта, по речима едукатора, је додатно едукативно средство за рад са различитим друштвеним групама. Позоришни практичари стварају програме базиране на искуственом учењу и менторским консултацијама током процеса рада. „Драма је пре свега моћно и ефикасно средство учења. Драма снажно позива сваког човека на лично преиспитивање сопственог понашања и служи као катализатор за промовисање личног развоја и промене. Драма омогућава искуствено учење кроз холистички приступ личности. Позориште је уметност садашњег, јер учествовање захтева присутност и омогућава да се кроз један тренутни искуствени оквир открију слике, ситуације и проблеми свакодневног живота. Због тога су драма и драмске форме део ширег и већ дуго примењиваног приступа психо-социјалне интервенције у раду са људима са специфичним потребама који се назива *арт терапија*.“<sup>118</sup> Арт терапија се користи у медицинске сврхе код деце ометене у развоју, код разних других поремећаја

---

<sup>116</sup>Jovičević, A, Vujanović, A. Uvod u studije performansa, [http://www.old.tkh-generator.net/files/casopis/UVOD\\_U\\_STUDIJE\\_PERFORMANSA.pdf](http://www.old.tkh-generator.net/files/casopis/UVOD_U_STUDIJE_PERFORMANSA.pdf) посећен 11.8.2016.

<sup>117</sup> На Универзитету Сингидунум у Београду

<sup>118</sup> <http://www.apsart.org/primenjeno-pozoriste/> посећен 11.8.2016.

личности, али и у случајевима рада са мањинским угроженим групама у виду инклузије (нпр. ромска популација и сл.).

*Art терапија* кроз употребу драмских форми охрабрује и подстиче самосвест и помаже људима да истраже саму идеју промене, али и утицај који та промена може да има на њихов живот, наглашавају практичари. Методологија коју примењује погодна је за рад са болесним особама, и психијатријским или другим болесним људима, инвалидима, социјално неприлагођеним групама, затвореницима, али и са тзв. здравом популацијом, децом и сл. Изван позоришта, а са елементима истог, истражујући приче учесника са могућношћу чак и дијалога са публиком, едукативно се врши утицај са елементима примењеног позоришта које је кроз *art терапију* ту да помогне, промени, побољша и унапреди живот појединца. „Под кључним компетенцијама подразумевају се знања, умећа и вештине које дете треба да стекне и развије кроз процес образовања, а најближи начин да их представимо јесте оспособљавање деце за практичну примену стечених знања. Ове вештине спадају у вештине целоживотног учења а стицање и развијање сваке од њих има трајан утицај на развој личности.“<sup>119</sup>

Опис и значење примењеног позоришта у пракси преносимо у целости:

„Примењено позориште и драма се углавном одвијају у форми драмских радионица. Иако свака радионица има унапред испланирану намеру, задатке и циљ у раду са одређеном социјалном групом – група такође и сама одређује смер рада радионица и представе као могућег коначног производа радионица. Драмска радионица се разликује од класичног театра по томе што је у њој избрисана граница између гледаоца и извођача а сви учесници се повремено налазе у свакој од обе улоге. Међутим постоје и групе и процеси који нису строго планирани већ група уз помоћ модератора у потпуности сама бира пут којим ће да крене. То дакле, зависи од околности, очекивања и задатака. У оквиру радионице се најпре кроз игру, вежбе и креативне задатке, а затим и кроз низ драмских импровизација узетих из стварног живота, анализирају ситуације и откривају нова могућа решења. Постављамо, отварамо, освешћујемо и разматрамо питање личног понашања, избора које чинимо, питање сопствене одговорности у оквиру постављених друштвених норми, али и у оквиру суштине и смисла самог живота. Представа као производ процеса може имати вишеструку улогу и значење. Она је сублимација личног истраживања, али и заједнички фокус групе око неког проблема или појаве, она такође омогућава да се учесници слободно креативно изразе и на крају она може бити средство

---

<sup>119</sup> Jovičević, A, Vujanović, A. Uvod u studije performansa, [http://www.old.tkh-generator.net/files/casopis/UVOD\\_U\\_STUDIJE\\_PERFORMANSA.pdf](http://www.old.tkh-generator.net/files/casopis/UVOD_U_STUDIJE_PERFORMANSA.pdf) посећен 11.8.2016.

дијалога са друштвеном заједницом (било да је реч о микросредини у којој се учесници налазе или је реч о широј друштвеној заједници) и препознавања од стране јавности.<sup>120</sup>

И овај модел, као и остали поменути у овој дисертацији, носи важну поруку о промени и могућности промене човека који је увек у интеракцији са другим људима. „Драмски креативни рад зато не треба усмеравати на индивидуалне таленте него на групни креативни развој.“ (Јочић, Дилкић, 2012: 18). Методологија овог модела је другачија, о чему је писао и Гофман, јер је подређена театру и његовим правилима, али за наш рад, она је веома корисна јер осветљава и тај угао посматрања развоја персоналних и професионалних компетенција. Сва запажања о овој врсти едукације биће изнета у поглављу које се бави истраживањем.

### 2.1.3.6. Модел невербалне комуникације

Невербални говор у сарадњи са вербалним представља примарни медиј у комуницирању људи. „Невербални говор је у лингвистици метафорички назив за невербално комуницирање, оксиморон чије је доследно значење (тзв. говор без речи), строго семантички неодрживо. У комуникологији једна од две велике групе човекових експресивних могућности, својеврсни метаговор који настаје коришћењем свих невербалних симболских система.“<sup>121</sup> У највећем броју случајева, невербална комуникација је спонтана и изражава тренутно емоционално стање субјекта комуницирања, али она такође може бити и планска и стога увежбана свесна радња. То „је облик комуникационе праксе у којем се поруке изражавају и саопштавају паралингвистичким, екстралингвистичким и иконичким симболским системима. Иако постоје специфичне комуникационе ситуације у којима су субјекти комуницирања коришћењем тзв. језичких замена принуђени да искључиво невербално комуницирају, по правилну невербално комуницирање дешава се са вербалним, представљајући својеврсни *семантички оквир* за досезање значења изговореног и/или прећутаног.“<sup>122</sup> Стога је јасно да се невербалном комуникацијом започиње, припрема, подстиче, регулише и завршава вербално комуницирање. Невербалним порукама се наглашава оно што је вербално исказано. Тако се допуњује, прецизира, релативизује, али и негира, обара вербална порука коју смо желели да проследимо до рецепијената.

---

<sup>120</sup> <http://www.apsart.org/primenjeno-pozoriste/> посећен 11.8.2016.

<sup>121</sup> Милетић, М., Милетић, Н., *Комуниколошки лексикон*, Мегатренд универзитет, Београд, 2012, стр. 215.

<sup>122</sup> Исто.

Доказ ове тврдње је већ раније поменуто истраживање у поглављу о комуникацији, које потврђује да „само 15% људи тумачи поруку на основу онога што су чули, 35% људи вреднује прозодијски аспект-артикулацију, а чак 50% реципијентата обраћа пажњу искључиво на изглед и понашање комуникационог партнера у предметној комуникацији.“<sup>123</sup> Стога се све специфичности невербалне комуникације истражују и проучавају у комуниколошким дисциплинама (на пример: пословно, политичко, педагошко комуницирање и сл.) јер је вербална комуникација неодвојива од невербалне. Савремени комуниколошки модели интегрисали су у себе ову научну чињеницу и све своје едукативне програме на децидан или мање децидан начин усмеравају у том правцу.

Последњих година ова грана комуникологије, невербална комуникација, доживела је процват кроз многобројне програме и едукације који се баве значењем невербалних порука. Овом темом, осим комуниколога под чијим окриљем је и први пут почело озбиљно научно проучавање невербалне комуникације, баве се и лекари, политичари, аналитичари, менаџери и целокупна заинтересована јавност која је схватила важност невербалних порука у ери информација, медијских порука и интернета. Људи углавном немају способност читања мисли, неко има јачу интуицију на пример, али свако може да препозна код свог саговорника његове емоције, тако јасно исписане на лицу, изражене кроз положај и покрете тела, појачане интонацијом гласа, дисањем и сл. Долазимо до закључка да је кључ разумевања аутентичног понашања неке особе, управо у невербалном говору/невербалној комуникацији. Она се састоји од говора тела и важна је зато што човек не може својом вољом да утиче на све те експресије које се дешавају у милисекундама када неко нешто изговори или уради. Једноставно су спонтане и баш зато говоре више од хиљаду речи. Тада су веома јасно изражена човекова унутрашња стања, његове емоције и његове намере у датој ситуацији.

У већини социјалних ситуација, човек има већ извежбан и много пута до сада поновљен аутоматски говор, који му омогућава да задржи жељену слику о себи код других, али и у сопственим очима. То значи, да не говоримо увек оно што заиста мислимо, а о осећањима када је реч, ту смо кадри да вербално изнесемо сасвим супротну слику од оне праве. Истовремено, ми чак ни сами себи не говоримо оно у шта аутентично верујемо или чак осећамо. Ма колико ово деловало конфузно, збуњујуће, па чак и поражавајуће, то је само приказ наше две половине личности на делу. Један део личности чине наше аутентичне жеље, мисли, осећања и сл., а други

---

<sup>123</sup> Ирис, *Информационе магистрале*, Клио, Београд, 1999, стр. 32.

део, представља оно што манифестујемо пред другима. Између та два дела, налази се низ одбрамбених тзв. посредујућих механизма које човек годинама развија како би своје танано унутарње биће заштитио од других и сачувао позитивну слику о себи.

Појашњења ради, позитивна слика о себи „код себе“ чува се уз малу помоћ обмањивања и потискивања, сузбијања и минимализовања неких делована нас самих. На пример, ако неко жели да види себе као добру особу, онда се треба претварати да нема све егоистичне потребе које има (нпр. тежња ка моћи, агресивни импулси и сл.) а које не може да реализује у свом социјалном окружењу, али их ипак поседује. Мада, велики део, управо онога, што човек заиста јесте, иако га је замаглио, сакрио, одрекао га се ритуално, ипак налази начин да се појави и то баш када није прикладно, у облику његове телесне и фацијалне експресије. Литература из области невербалне комуникације (Ненадовић, 2010, Šimunić, 2012, Josipović 2014, Требјешанин, Жикић 2016 и остали). открива шта човека одаје у интерперсоналним односима. То су:

1. *Очи* као огледало душе, одају много више у свакој интерперсоналној интеракцији него што би смо желели да буде случај. Ширум отворене очи као симбол страха, сјај и ширење зеница као симбол узбуђења, поглед беса или стида, сузне очи као пројекција туге, намере саговорника кроз контакт очима (нпр. када саговорник гледа у правцу усана док причате и сл.). Трептање значи узнемиреност или несигурност, трљање очију сумњу, немиран поглед недостатак самопоуздања или нелагодност, гледање преко наочара значи тражење неке информације и сл.
2. *Осмех* нам такође може рећи о особи у нашој комуникационој интеракцији. Лако можемо препознати прави, искрени од извештаченог, лажног осмеха.
3. *Интонација гласа* такође врло јасно показује емоције саговорника. Из ње се чита трема, стид, несигурност, бес, заједљивост, разочарење, чак и карактер особе (да ли је арогантан човек, агресиван, повучен, наметљив и сл.).
4. *Положај тела* такође може показати колико нам је у некој ситуацији пријатно или непријатно. Са које даљине комуницирамо, како поштујемо саговорников лични простор, да ли мењамо раздаљину са променом садржаја комуникације и сл. Све су то елементи невербалне комуникације који показују како се осећамо у предметној комуникацији.
5. *Лични простор* – према истраживањима постоје четири зоне коришћења простора:



- простор до пола метра представља *интимну зону* јер се на тој раздаљини људи већ додирују или им је веома лако да се додирну;
  - простор од пола метра до 120цм представља *личну зону*. То је простор погодан за руковање јер је раздаљина таман колика треба да буде да би био заштићен тај лични простор;
  - простор од 120цм до три метра је *друштвено-консултацијска зона* и најчешћа је у свакодневним интеракцијама друштвеног и пословног типа;
  - простор од три метра па навише је *јавна зона*.
6. *Додир*, начин на који некога додирујемо и неко додирује нас у току комуникације показује нежност, самопоуздање, енергичност, или допадљивост и сл. Додир као такав нема само сексуалну конотацију. Дobar пример те тврдње је пословно или приватно руковање са свим његовим карактеристикама; јачина стиска, влажни дланови, контакт очима уз руковање, преклапање руку и сл. Све то може доста тога рећи о саговорнику и његовим намерама.
7. *Говор руку* – гестови руку усклађени су са говором и представљају важну допуну емоционалним изразима лица. Оне представљају интегрални део вербалног обраћања па може чак да се деси, да уколико је неко томе склон, гестикулира рукама и када разговара телефоном.
8. *Спољњи изглед* – начин на који намештамо косу, одећа, како користимо шминку, лична хигијена, све то такође представља део невербалне комуникације у одређеној комуникационој ситуацији.
9. *Став при разговору* – истраживања рађена у медицинској пракси кажу да је најбоља ситуација у комуникацији ако је лева страна тела једног саговорника паралелна са десном страном другог комуникационог субјекта. Нагињање ка саговорнику указује на повећану пажњу, а пожељно је и мимиком показати да слушамо и разумемо шта нам се говори.<sup>124</sup>

„Невербални кодови не делују изоловано већ у комбинацији како би произвели разне функције комуникације, од којих су по Бургуну и Гереру, најважније стварање и обрада поруке, стварање утиска, релациона комуникација, експресивна комуникација, мешане поруке и

---

<sup>124</sup> Присетићемо се да смо исти „савет“ имали у поглављу које говори о НЛП-у под називом *рапорт*. То је само још једна у низу сличности које се јављају у понуђеним комуниколошким програмима на нашем тржишту, а везаним за развој професионалних и персоналних компетенција.

обмањивање, интерактивни менаџмент и друштвени утицај.“ (Јанићијевић, 2000: 303). Из поменутих разлога у психотерапији невербална комуникација има пресудан значај јер је психотерапеут примарно заинтересован за оно што клијент покушава да сакрије у својој експресији и на оно што клијент у том тренутку вербално изражава. Вилхем Рајх (Vilhelm Reich), оснивач телесне психотерапије, поклањао је велику пажњу знаковима телесне експресије и захваљујући томе развио низ техника помоћу којих може да се опажа телесна експресија осећања посматрајући, осим невербалних знакова и образаца, и промене у дисању, као и мишићне тензије у читавом телу посматраног субјекта.

У свакодневном животу, невербална комуникација може нам помоћи да се фокусирамо на начин на који нам особа износи неку жељу, намеру или наредбу. Сада нам је јасније да вербалан и невербалан исказ могу бити у раскораку, а то увек значи, како наглашавају едукатори овог програма, да треба веровати невербалном говору у тој ситуацији. Занимљива је такође и чињеница да деца много боље од одраслих користе све предности невербалне комуникације у свакодневној игри, али и у интеракцији са одраслима. Ипоставља се да одрасли врло често желе да верују у оно што чују чак и када сви невербални симболи „вриште“ нешто сасвим друго. То је наравно последица, што васпитања, што и самог процеса школовања, образовања, јер интелектуална достигнућа сваке културе кодирана су у вербалном моделу.

Интерперсонална комуникација, која је уједно и срж овог рада, јер без ње нема адекватног развоја професионалних и персоналних компетенција, а ни примене свих научених комуниколошких модела касније у пракси, најбољи је показатељ важности невербалне комуникације и разумевања свих њених симбола. Наиме, ако добро савладамо невербалну комуникацију – говор тела, ми можемо постати „живи детектор лажи“ у свом радном окружењу или у приватном амбијенту. То није увек захвална улога, али корисна свакако јесте. Јасно је да неко ко је увежбан у лагању има и извесно предзнање из невербалне комуникације, али и њихови мождани таласи мењају ритам, пулс им се убрзава а фацијална мимика све то прати својим тананим покретима. Углавном се у таквој ситуацији срећемо са крутим изразом лица, мало је покрета тела, контакт очима је смањен на минимум, рукама, особа која лаже, додирује уста или врат, затим, појављује се застајкивање у причи, закаснела реакција која би била очекивана одмах и спонтано и сл. Наравно да има оних који лажу самоуверено и увежбано са гледањем у очи саговорника, али и код њих fine нијансе показују да се ради о лажним речима.

Један од примера је да онај који лаже често несвесно ставља неку баријеру између себе и саговорника кроз разговор, као да тако жели да се заштити, да има заклон.<sup>125</sup>

Као најинтересантније откриће у процесу рада на овој докторској дисертацији, а везано за невербалну комуникацију, издвајамо чињеницу да намерном невербалном комуникацијом, држањем тела, заузимањем става и сл. не утичемо само на то како ће нас други видети и доживети, већ и на то како ћемо сами себе опажати и доживљавати. На програмима едукативне обуке уче се начини побољшања држања тела и начини како да се намерно изазову добра осећања код себе самог. То је друга страна овог програма која има сличности са осталим комуниколошким моделима које смо помињали, али је такође и посебна и јединствена јер нам даје увид да само једном одлуком, да нпр. другачије/исправљено држимо тело, стичемо веће самопоуздање и остављамо одговарајући утисак на друге.

Комуниколошки модел невербалне комуникације због свега поменутог представља интересантан едукативни програм који указује на финесе у невербалној комуникацији које могу да нам помогну приликом пословног али и личног ангажмана у интерперсоналној комуникацији. Многи сегменти овог комуниколошког модела садржани су већ у другим, поменутих моделима зато што спадају у темељ сваке комуникације. Важно је назначити и да се овим комуниколошким едукативним моделом много људи бави из разлога што је препознатљив, потенцијалним корисницима је познат термин и имају унапред одређена очекивања од програма<sup>126</sup> и желе да науче те вештине и тако поспеше развој својих професионалних и персоналних компетенција. Из истог разлога, дешава се да нису сви програми овог типа вођени на професионалан, већ више комерцијалан начин, о чему ће бити више речи у делу докторске дисертације која се бави истраживањем овог, као и осталих едукативних програма и у закључним разматрањима рада.

## Тенденције и закључци

На крају дела докторске дисертације који се бави Савременим комуниколошким моделима морамо споменути још један модел. То је *Филозофски комуниколошки модел* у виду *Филозофске терапије* чији је оснивач Лу Мариноф (Lou Marinoff), професор, филозоф и терапеут са праксом у Њујорку. Баш као што су древни филозофи сматрали филозофију леком

---

<sup>125</sup> Јовановић, (Master Coach Trainer, ICI), 2016, <http://nlpcentar.com/o-nlp-u/> посећен 4.8.2016.

<sup>126</sup> За разлику од НЛП-а или Трансакционе анализе на пример, или асертивних едукативних програма, за које многи, на почетку, нису сигурни шта тачно представљају уколико нису из саме бранше.

за душу, Лу је својим радом решио да је приближи „обичним људима“ и све њене драгоцености и истине учини приступачним и применљивим на свакодневни живот појединца. Он сматра да је у савременом стресном, и са императивом брзине, уобличеном животу, обичном човеку потребна помоћ да се врати себи, своје исконском бићу, својим жељама и истинским стремљењима и да сачува свој дух а самим тим и побољша квалитет живота. У том циљу нуди решење за свакодневне недоумице и проблеме у филозофији и древним мудростима пре него у психијатријским лековима што поткрепљује и својом књигом провокативног наслова „Платон а не Прозак“ (2014).

Цео програм утемељен је у древној мајеутици и веома озбиљно подржава развој савремених професионалних и персоналних компетенција из угла Филозофске терапије и као такав био би значајан за ову докторску дисертацију. На жалост, тај програм у периоду опсежног истраживања за овај рад, у Србији, још увек није заживео мада су постојале искрене тенденције. Целокупан рад у том смеру био је тек на почетку са још недефинисаним смерницама и озбиљнијим поставкама, па из тог разлога није „сазрео“ за истраживање.

На крају описаних едукативних програма, који примењују одређене комуниколошке теорије и постулате а усмерени су на развој личних и пословних компетенција, можемо увидети да све оне имају исту идеју у основи, само су им методологије различите. Сваки метод, по тврдњама едукатора/практичара, одваја нас полако од старих, туђих, временом усвојених уверења, исписаних скрипти у младости, детињству, и даје нам шансу да размишљамо о промени, о могућностима које пружа садашњост и будућност и о новим изазовима којима је пожељно да се појединац повремено изложи не би ли доживео жељену промену и евентуално побољшао сопствену стварност, сопствени живот.

Из угла истраживача, намеће се закључак да, можда баш зато помињани програми, или бар неки од њих, изазивају опречна мишљења у нестручној јавности, јер шаљу позитивну поруку и прегршт могућности. То је све пласирано, ако говоримо о Србији, људима који годинама пролазе кроз тешке политичко-социјалне услове и прилично су се саживели са матрицом потешкоћа коју непрестано понављају<sup>127</sup>, па им појава едукативних програма који шаљу јасну поруку могућности личне промене, превише поједностављен, помало (паушално

---

<sup>127</sup> Веома је важно да истакнемо да не сматрамо да су све потешкоће субјективног типа, да смо свесни тешких економских и друштвених околности и тога како оне обликују животе становништва. Међутим, те околности утичу и на продубљивање осећаја резигнације, безнађа, беспомоћности који „цементирају“ лоше стање. Под матрицом потешкоћа, које се понављају у нечијем животу, мислимо на оно што је могуће променити, побољшати, исправити, што јесте у власти појединца.

схваћен) неозбиљан концепт. Томе такође доприносе и поједини нестручни и самозвани едукатори који наносе више штете него користи самим програмима, али још више лиценцираним, стручним и озбиљним едукаторима. Стога можемо уочити да кретање савремених програма едукације на тржишту Републике Србије иде са једне стране од догматизованих премиса (појединих програма), па све до, са друге стране, истанчане публике која све гласније преноси своје искуство и то не само вербално, већ и озбиљном променом свог живота на боље.

У наставку, бавићемо се друштвеним узроцима који су условили настанак и развој комуниколошко-едукативних програма.

## **2.2. Персоналне и професионалне компетенције: интегративни поглед**

Реч компетенција, представља признату стручност, способност којом појединац располаже. Савремени друштвени токови намећу преиспитивање улоге сваког појединца, као и преиспитивање природе интеракција у које ступа са другима и са самом средином у којој свакодневно борави. Компетентност се заснива на „сету диспозиционих својстава, језичких и социјално конструисаних значења, чинећи тиме целину која је више од њиховог једноставног збира. Степен и квалитет у коме ће се поменута својства развити условљени су динамичким деловањем индивидуално-социјалних интеракција и повратним утицајем ових својстава на њих. Компетентност појединца по схватању Флорић-Кнежевић није само индивидуално него и интерперсонално и социјално својство. Иста ауторка сматра да се капацитет за компетенцију развија током живота, па човек пуни смисао, облик и меру успешности добија у интеракцији са другим људима и степену и квалитету њиховог напретка.“<sup>128</sup>

Развој професионалних и персоналних компетенција данас је скоро немогуће декларативно раздвојити јер стручна знања допуњују се, у животу и раду појединца, неопходним вештинама за постизање бољих перформанси. „Конструкт компетентност има више значења, односно схватања. Ако у њима покушамо да нађемо оно што им је заједничко и суштински одређује овај конструкт, онда би смо могли да закључимо да се поимање

---

<sup>128</sup> Гојков, Г., *Монографија – Педагошка пракса и процес развијања компетенција студената будућих учитеља у Хрватској, Србији и Словенији*, Висока васпитачка школа „Михаило Палов“, Вршац, 2012, стр. 15.

компетенције у социјалним односима и животу појединца односи на скуп способности који ангажује читаву особу, прожима различите нивое њеног функционисања и испољава се у бројним слојевитим сегментима и подручјима друштвеног живота. У међусобном садејству са индивидуалним и социјалним конструктима – ентитету особе - потребе, значења, вредносне оријентације, језик, социо-културни контекст; ови потенцијали се развијају прерастајући у општу диспозицију, капацитет који делује на понашање индивидуе и њено окружење, на индивидуални и социјални развој – током кога се у интеракцији и сам даље развија.<sup>129</sup>

Актуелни светски трендови у образовању све више уважавају развој персоналних и професионалних компетенција као важан сегмент новог таласа/тренда доживотног учења, усавршавања човекових компетенција. „Развој сваке државе зависи највише од квалитета људских ресурса, јер прихватити неопходне промене може само човек који је способан да учествује у њима. Судећи по досадашњем искуству државни формални систем школовања је сувише окамењен и фосилизован, а чини се и да је контролисан од неке *невидљиве руке* да би такав и остао, па се не можемо ни надати да би он могао да одигра своју праву улогу. Због тога се једине наде у свим транзицијским земљама полажу у неформалне облике образовања и учења који су због своје флексибилности прикладни за брзо прилагођавање тренутним и будућим потребама привреде и друштва у целини.<sup>130</sup> Неформалан облик образовања тако добија улогу покретача промена пратећи актуелне трендове у светској пракси. „Због брзих промена ситуације на тржишту нарочито је важно укључити стицање предузетничких и других важних компетенција у курикулум бар неформалног образовања што би допринело повећању употребне вредности самог образовања и повећању запослености. Зато сви они који траже нове могућности, били они запослени или не, упућени су на усвајање нових или другачијих компетенција за потребе све захтевнијег тржишта. О свим таквим знањима и вештинама се веома мало говори у редовном школовању, што је довело до експанзије неформалног образовања. Под неформалним образовањем се подразумева организовано учење које се спроводи изван редовног школског система. При том, не треба поистовећивати неформално образовање са образовањем одраслих, јер то не мора бити, и није, једно те исто.<sup>131</sup>

Предност за сваког појединца представљају оне компетенције које пружају могућност успешног учествовања у животу заједнице у којој је, као и учествовању на све захтевнијем

---

<sup>129</sup> Гојков, Г., *Монографија – Педагошка пракса и процес развијања компетенција студената будућих учитеља у Хрватској, Србији и Словенији*, Висока васпитачка школа „Михаило Палов“, Вршац, 2012, стр. 23.

<sup>130</sup> Праштало, Р., *Цјеложивотно и перманентно учење*, Електротехнички факултет Бања Лука, 2010, стр 5.

<sup>131</sup> Исто.

тржишту рада. Кључне компетенције савременог доба по већини релевантних аутора (Featherstone, 1981, Rodžers, 1985, Radojković 2001, Mihajlović, Ristić, 2011, Гојков, 2012, Братанић, 2003, Морен, 1979, Поповић, 2002, Стојнов, 2005, Радовић 2007, Павићевић, 2010, Праштало, 2010, Марић, 2016. и други) су:

- познавање бар два страна језика;
- познавање информационих технологија;
- познавање технолошке културе;
- развијене социјалне вештине;
- развијене грађанско-друштвене вештине;
- способност за предузетништво;
- адекватан приступ информацијама;
- ефикасна комуникација;
- јасно резонување;
- разумевање социјалних вештина;
- разумевање околине. (Featherstone, 1981, Rodžers, 1985, Radojković 2001, Mihajlović, Ristić, 2011, Гојков, 2012, Братанић, 2003, Морен, 1979, Поповић, 2002, Стојнов, 2005, Радовић 2007, Павићевић, 2010, Праштало, 2010, Марић, 2016. и други)

Потребно је, произилази, коначно превазићи једнодимензионално образовање и развој компетенција. Човеку су важни, осим подучавања, и практични рад, креативно изражавање, саморазвој, разумевање других и разумевање од стране других, колега, пријатеља и сл. Гојков Грозданка истиче да се критеријуми за процену и усмеравање развоја, као и својства и квалитет, односе на:

- „аутономност – самосталност и самосвојност, испољену кроз могућност увида у своје и понашање других, заузимање критичке позиције према појавама и збивањима и одговорности за решење и поступке;
- толерантност – кооперативност и комуникативност, манифестоване кроз уважавање различитости и права других, као и кроз самопоштовање;
- партиципативност – иницијативност и спремност за учешће у социјалном животу;
- отвореност – склоност ка интеракцији, отвореној комуникацијској и емоционалној размени, као и суочавање са новинама;

- флексибилност – могућност адекватног реаговања на различите догађаје заснована на увиђању, прихватању и претварању промена и усклађивању властитог понашања са њима.<sup>132</sup>

Сва наведена својства су предуслов за успешан развој персоналних и професионалних интеракција и обухватају, како поменути аутори истичу, и самокомпетенцију и социјалну компетенцију. То су наиме, персонална и професионална компетентност, које једино удружене дају праву социјалну освешћеност и усклађеност. Развојем тзв. трансверзалних компетенција човек се окреће решавању проблема, делотворности, споразумевању, самоорганизацији, кооперацији, а самим тим и целовитости бића. Можемо рећи да у најзначајније компетенције спадају способност за решавање конфликта, способност саморефлексије, способност за дијалог, способност за асертивну комуникацију и сл.

Интеграција персоналних и професионалних компетенција има за циљ да се створи нови интегративни приступ чија је намера да друштвене потребе добију карактер који погодује развоју појединца и то на начин који га не отуђује од његове особености с једне стране; а са друге стране, да потребе појединца добију карактер који одговара аутентичном друштвеном развоју. Комуникација је кључна у овим настојањима, или ако говоримо о радној организацији, стил руковођења на пример. Стил руковођења ће одредити какав ће облик добити егоизам код појединца или екстремни индивидуализам, у ком правцу и како ће се кретати амбиција појединца, као и на ком нивоу ће остати стваралачки занос и докле ће се развијати интересовања те особе. Зато „компетенцијски приступ постаје све распрострањенији у теорији и пракси управљања људским ресурсима. Разлог томе су велике промене у области привреде и захтевима тржишта у задњих двадесетак година. Суровост слободног тржишта је радним организацијама наметнула потребу да се боље организују, да имају јасно постављене стратегије развоја, те да воде рачуна о развоју својих запослених у свим подручјима која омогућавају бољи учинак на послу. Потреба за имплементацијом организационих вредности и стратегије, као и јасно разумевање очекивања запослених, наметнуле су потребу увођења појма компетенција у све радне организације. Због тога компетенцијски приступ управљању људским ресурсима постаје све популарнији и шири се, не само по САД, Великој Британији, и уопштено Европи, већ и по Азији, где га чак понегде уводе и на националном нивоу.“<sup>133</sup>

---

<sup>132</sup> Гојков, Г., *Монографија – Педагошка пракса и процес развијања компетенција студената будућих учитеља у Хрватској, Србији и Словенији*, Висока васпитачка школа „Михаило Палов“, Вршац, 2012, стр. 87.

<sup>133</sup> Праштало, Р., *Цјеложивотно и перманентно учење*, Електротехнички факултет Бања Лука, 2010, стр. 5-6.



Међусобно уважавање, активно слушање других, отворено изношење својих мисли без страха од осуде, подстицање ведрине, поштовање разлика у мишљењу и приступу, признавање рада појединца и групе, само су неке од веома важних компетенција које би било пожељно примењивати, како у личном, тако и у пословном амбијенту. Друштво учења, друштво знања, требало би да доведе до промене перцепције појединца. Таква промена погодовала би лакшем прилагођавању променама које су у савременом друштву стална појава. Такође, требало би да доведе, ако не до потпуне елиминације страха од промена, онда барем до њиховог лакшег прихватања, јер промена није увек непријатељ, промена често може бити и добра прилика. Потребно је зато кроз развој персоналних и професионалних компетенција оспособити максимално појединца да се не боји непредвидиве сутрашњице и несигурне садашњости, већ да радом на себи, човек може и сам да утиче на промене или ако то није случај, онда бар да успешно „плива“ у њима.

Углавном се данас „друштво које учи“ посматра више као нешто чиме ће се поспешити константна допуна капитала за економски напредак. Тако правила пословног света продиру и диктирају правила и у личном простору појединца. То, зависно од других фактора, може да буде деструктивно по појединце и колективе, али не мора бити нужно лоше. Кроз развој персоналних и професионалних компетенција та уједињеност, та трансверзалност може се посматрати као предност, јер човеку пружа могућност свеобухватног размишљања и деловања.

„Задњих деценија се увидело да за напредак, успешност и дуговечност неког предузећа или организације није толико пресудна технологија, логистика и сличне материјалне основе колико квалитет људских потенцијала. Због тога се све више пажње у радним организацијама посвећује раду центра за људске ресурсе и изналазе се све новији начини како на тржишту рада обезбедити адекватне кадрове који су способни да расту и развијају се са обогаћивањем броја својих компетенција у складу са потребама радних организација у којима се запошљавају.“<sup>134</sup> Битно је нагласити да би испуњавање поменутих, нових потреба на тржишту требало да буде двосмерно и да је важно да у целом поменутом процесу буду задовољене и потребе организације, али и потребе новозапослених. „У том смислу се активности на остваривању тог циља морају одвијати паралелно на нивоу предузећа/организације и шире друштвене заједнице оличене у институцијама државе. Повећањем броја компетенција сваког појединца повећавају се

---

<sup>134</sup> Праштало, Р., *Цјеложивотно и перманентно учење*, Електротехнички факултет Бања Лука, 2010, стр. 6.

и његове шансе за запошљавање, што је у условима велике незапослености која свуда влада, изузетно значајно.“<sup>135</sup>

У интерперсоналном контексту конкретно, првенствено доминира комуникативна компетенција и она није нешто што би се могло придодати било којој професионалној, стручној компетенцији. Комуниколошка компетенција је у свакој врсти интеракције, било личне или пословне, нешто што се синергетски повезује у јединствену човекову компетенцију. Као што смо већ помињали, нема развоја компетенција ни њихове примене, без интерперсоналне комуникације појединца са другим члановима породице или неке друге примарне групе, или са колегама у радном окружењу. Кроз дијалог, сарадњу и заједништво, адекватно успостављање и изградњу здравих односа, човек на најбољи могући начин пласира све остале компетенције и помаже како себи, тако и другима. Такође, боље се суочава и успешно превазилази непријатне и недобронамерне комуникационе ситуације. Уз адекватан мотивациони приступ, награде, похвале, свака личност са којом имамо прилику да разговарамо у професионалном или породичном амбијенту, такође ће у нама пробудити неке емоције. Неко ће пробудити ентузијазам и креативност, док ће неко други пробудити анксиозност и непријатност. Овладавањем професионалним и персоналним компетенцијама можемо омогућити себи, а и нашим саговорницима, увек једну коректну ноту комуникације која неће бити штетна ни токсична.

Професионалне компетенције су везане за стручну и научну димензију било ког посла, док су персоналне компетенције везане за процесе и односе. Сматра се да једна од најбитнијих црта односне компетенције препознаје реципрочне и међузависне природе људске интеракције. Та подразумевана међузависност води до премисе да особа може бити компетентна само у контексту односа.<sup>136</sup> Остваривање задатака, способност сарађивања, прилагођавање различитим ситуацијама, узајамно задовољство оних који сарађују (што укључује одговорност, прихватање других, слободу, отвореност, емпатију, поверење и сл.), показивање поштовања, оријентације ка знању, флексибилно понашање, емпатију (као веома важне компетенције у интерперсоналној комуникацији), све су ово веома битни чиниоци који, када се савладају, омогућују прилично

---

<sup>135</sup> Праштало, Р., *Цјеложивотно и перманентно учење*, Електротехнички факултет Бања Лука, 2010, стр. 6.

<sup>136</sup> Гојков, Г., *Монографија – Педагошка пракса и процес развијања компетенција студената будућих учитеља у Хрватској, Србији и Словенији*, Висока васпитачка школа „Михаило Палов“, Вршац, 2012, стр. 87.

добре комуникационе компетентности, а самим тим и квалитетнији лични и пословни живот појединца.

Најновија сазнања на пољу емоционалне интелигенције указују да је за успешност на било ком подручју човековог деловања, важна способност постизања унутрашњег склада међу члановима одређене заједнице, скупине. Управо та способност постизања склада омогућиће одређеној групи да, уз једнаке остале квалитете, буде успешна, продуктивна, док ће нека друга група, чији се чланови по надарености и вештинама ни мало не разликују од чланова оне прве – постизати лошије резултате.<sup>137</sup> Од образовања генерално гледано, очекује се знање, елитизам, персонални развој, унапређење технологије и производње, толерантност, хуманизација односа, али се и све чешће у последње време постављају питања колико је добро што је образовање утилитаристички усмерено и како га обогатити хуманистичком димензијом. Такође се формирају све јаснији ставови да се у функцијама васпитања и образовања у већини актуелних докумената не осећа њихова улога у трагању за разумевањем смисла и циља живота, спремности за ношење са неизвесношћу и нејасноћама, помоћ појединцу да види шта жели да буде и како у складу са тим треба да живи. образовање није само стицање скупа знања, компетенција и вештина у различитим областима, већ уједно и обликовање личности.

Различити историјски периоди наметали су различите идеологије и правце кретања педагогије и образовања уопште. Критички тонови у педагогији данас истичу деградацију циља педагогије. Питање легитимности људских одлука и вредновања, па и осмишљавања критеријума остало је отворено, а појам образовања, под којим се на англосаксонском говорном подручју подразумева и васпитање (јер не постоји други термин за васпитање) скоро је сасвим одређено само употребљивошћу и очекивањима да својом снагом помогне у извршавању друштвених задатака. Пошто традиционални начин образовања не задовољава више потребе и тежње данашњих људи, не одговара на њихова горућа питања, проблеме и дилеме, они траже друге начине да боље разумеју себе, свет и друге људе.

Данас, животна сфера појединца редефинисана је под утицајем великих ризика и изазова. Тако су нове тежње и очекивања постале и нове животне вредности. Интензивно се испитују циљеви, садржаји и нивои компетенција које поседујемо, стандарди у раду и досезање сврхе и смисла у свом личном простору, хабитусу. „Потребно је можда да се овде још тренутак задржимо на неколико слика постмодерне, које се у Европи јављају још од касних 60-тих година

---

<sup>137</sup> Goleman, D., *Emocionalna inteligencija*, Geopoetika, Beograd, 2010, стр. 1-340.

прошлог века и краја послератног бума у глобалној капиталистичкој економији, а које се поред осталог односе на потребу да се дође до разумевања појаве нове културе времена и простора, и са свим овим повезаним трансформацијама у облицима знања и искуства у (пост) модерном свету.<sup>138</sup> Сва ова питања важна су за Републику Србију, која представља просторно одређење ове докторске дисертације, „јер се поред реченог налази и у транзицији, нема још увек стратегију образовања, нема јасно дефинисану филозофију образовања; није до краја расветљена плуралистичка педагошка сцена; нису до краја јасни одговори на питања шта значи одустајање од једне педагогије и фрагментисања културног јединства, обраћањем пажње на личност и њен унутрашњи свет, на самоорганизовање структура које собом управљају, проблемом идентитета и др. Постмодернистички приступ у сфери политике наглашава значај културног и политичког плурализма, проблема идентитета у управљању, утицај појединца на друштвене токове; социјална политика иде одоздо ка горе, што би требало да подразумева раст значаја доњих демократских структура и политике хоризонталног међуделовања, развоја смоуправних мрежа и сл.“<sup>139</sup>

Такође, иновација, информација, умност, јавност, само су неке од одлика „новог времена“. Традиционални облик знања, како се данас јасно уочава, имао је наративни карактер, митски дискурс и примитивни образац преношења. Данас је, савремена наука, изгубила своје традиционалне карактеристике. Потребно је добро уочити место постмодерне научне парадигме. Постмодерна средина требало би да буде дезидеологизована а традиционалне вредности и нормативни обрасци требало би да буду одбачени од знања. „Овим би се даље сигурније могло прилазити и питањима која се односе на традиције знања које су сада доведене у сумњу. Епистемолошке сигурности и чврсто одређене границе академског знања, су такође, доведене у питање *објавом рата опитности* и порицањем свеобухватнијих, јединствених погледа на свет; опште разлике између високе и ниске културе су одбачене инсистирањем да су производи такозване масовне културе, популарне и народне уметничке форме ваљани предмети истраживања; просвећујућа кореспонденција између историје и прогреса и модернистичке вере у рационалност, науку и слободу, претрпеле су дубоко укореењен скептицизам; јасно одређен и

---

<sup>138</sup> Гојков, Г., *Монографија – Педагошка пракса и процес развијања компетенција студената будућих учитеља у Хрватској, Србији и Словенији*, Висока васпитачка школа „Михаило Палов“, Вршац, 2012, стр. 23.

<sup>139</sup> Исто.

јединствен идентитет хуманистичког субјекта замењен је позивом на наративни простор који је плурализован и флуидан.<sup>140</sup>

Ниједна човекова пракса у данашњици не може заобићи овај претходни контекст јер је то дух времена у коме постојимо и он нас јасно обликује и дефинише. Контекст у ком је постиндустријско друштво произвело потребу за развојем нових компетенција биће појашњен у поглављу које следи.

### **2.2.1. Контекст: постиндустријско друштво и развој нових компетенција**

Постиндустријско друштво доноси велику промену у животу и раду савременика. „Модерни капитализам, како је сада дефинисан, има само две основне претпоставке о човечанству. Прво, он претпоставља да су људска бића примарно економска бића која, како каже Адам Смит, имају природну тенденцију да међусобно тргују, трампе и размењују. Друго, капитализам претпоставља да ће људска бића увек деловати тако да следе свој властити рационални интерес, или бар наговештаје о томе шта је то што ће им донети корист. Ако говоримо речником бизниса, ти принципи се огледају у трагању за профитом ради профита, као и у претпоставци да сваки бизнис постоји да би максимизирао свој властити интерес – профите својих акционара мерене кварталним приносима.“<sup>141</sup>

Тврдње да *земља постоји да би нас снабдевала ресурсима којих има у неограниченој количини; свака корпорација је острво за себе, без штетних последица на своју околину; бизнис је неприкосновен и изузет из ширег концепта живота;* и сл., само су претече врло уске дефиниције шта значи бити човек ангажован у савременом пословном амбијенту (радној организацији). „У данашњим, све захтевнијим условима пословања сведоци смо брзих промена и тешке економске ситуације и проблема пред којима се налази сваки привредни субјект. У таквим условима пословања и све отворенијој и интегралној светској економији, конкурентност је заузела централно место у *економским размишљањима*, како развијених тако и земаља у развоју. У претходном периоду можемо рећи да је у појединим земљама конкурентност била

---

<sup>140</sup> Гојков, Г., Монографија – Педагошка пракса и процес развијања компетенција студената будућих учитеља у Хрватској, Србији и Словенији, Висока васпитачка школа „Михаило Палов“, Вршац, 2012, стр. 24.

<sup>141</sup> Зохар, Д., Марсхал, И., *Духовни капитал*, Хесперија еду, Београд, 2004, стр. 29.

заснована на појединим компаративним предностима. Рецимо, на квалификацијама и цени радне снаге, као и одређеним ресурсима којима та земља располаже.<sup>142</sup> Ипак, последњих година, услови пословања значајно се мењају. Основна разлика је у вредновању знања, али овога пута из новог, економског угла. „Данас се основом за економски развој сматрају напредни елементи и фактори који знатно утичу или су засновани на знању и развијеној инфраструктури, високој технологији, иновацијама и људским ресурсима. Сама конкурентност настаје на микроекономском нивоу друштва, које је засновано на квалитету микроекономског пословног окружења и начина рада, као и оперативним праксама и стратегијама на том нивоу. Конкурентност, је као таква, вишедимензионални приступ економији и нужно је присутна на нивоу свих привредних субјеката и нације у целини.“<sup>143</sup>

Мерна јединица човека данашњице била би његова жеђ за профитом, као и потрошачки капацитет који поседује. Данас се људи у глобалу посматрају искључиво као потрошачи и тако велики купци имају већу вредност од мањих по данашњим тржишним правилима. „Претпоставка капитализма, да ћемо ми увек деловати тако да следимо свој властити интерес, носи са собом суштинску претпоставку да су људска бића у основи себична, да ћемо увек деловати тако да промовишемо *број један*.“<sup>144</sup> Намеће се питање да ли је данашњи бизнис као такав одржив?

Исцрпљивање ресурса и све пратеће последице нанете животној средини, теме су које се често промовишу у медијима и заједница се углавном слаже да је то важно за опстанак човечанства. На жалост, углавном све на томе и остаје. Ипак, по истраживањима, залихе нафте (гледајући садашњу потрошњу) трајаће још педесет година, све чешће поплаве у свету указују да нешто битно није у реду. Такође, велико глобално загревање које утиче на све екстремније временске услове који опет, узрокују и све рапидније топљење ледених врхова на половима, услед чега долази до пораста нивоа мора и тако скоријег потопљавања многих приобалних градова и лука, указују на велику опасност по човека данашњице. Да ситуација буде озбиљнија, доприноси и претпоставка да услед свега наведеног може доћи до преокретања смера Голфске струје која сада спречава да северна Европа постане залеђена пустиња.<sup>145</sup> Тужна истина је да

---

<sup>142</sup> Јећменича, Д., Барјактаровић, Л., *Doživotno učenje i njegova važnost*, Zbornik radova druge međunarodne konferencije univerzitetskog obrazovanja u tranziciji: Tranzicija u univerzitetskom obrazovanju – moderno i univerzalno, ISBN 978-86-86707-43-7, str. 35-40, 2011, str. 15.

<sup>143</sup> Исто.

<sup>144</sup> Зохар, Д., Марсхал, И., *Духовни капитал*, Хесперија еду, Београд, 2004. стр. 30.

<sup>145</sup> Исто.

није у питању сценарио неког новог филма са спектакуларним ефектима, већ стварност коју тренутно живимо. Такође, није у питању ни далека, већ веома блиска будућност. То би значило да овако страшном сценарију можемо и сами бити врло лако сведоци уколико се брзо нешто не предузме.

Наиме, људи „оснажени интелектуалним трендовима попут Њутнове науке и њене пратеће технологије, као и Дарвиновом борбом за опстанак, капиталистичким изворним законом кретања (закон конкуренције, закон максимизације профита, закон акумулације капитала) заробили су данашњи бизнис и претворили га у немилосрдну потрагу за конкурентском предношћу у свету чији се ресурси његовим властитим деловањем непрекидно умањују. То је неодрживо. Као Ерисихтон, пословни свет је, на крају крајева, предодређен да најпре потроши сопствене ресурсе а потом и самог себе. Ми то запажамо у поновљеној судбини многих компанија које улазе у круг Фортуне 500, а које не могу да опстану ни пет година.“<sup>146</sup>

Поменуто фаворизовање великих у односу на мале потрошаче доводи до пораста неједнакости у расподели светског богатства и то не само међу државама, већ и унутар једног друштва. Како обично екстремно богатство иде у корак са екстремним сиромаштвом, као што су пример многе земље у нашем окружењу, али и у свету, то све наноси огромну штету политичкој и друштвеној стабилности јер расте стопа криминала, породице се услед осећаја безнађа распадају, долази до немира, револуција и сл. Сиромашни мигрирају у богата подручја што са собом повлачи нове ситуације које се могу даље развијати у различитим правцима. Стварају се подкласе, ствара се нова колонијализација сиромашних од стране богатих, а осећај понижења и гнева расте, а са њим и страшни и свеактуелни терористички напади, чији смо свакодневни сведоци. Посматрано из угла бизниса, све поменуто, веома је погубно. Та непрестана *жудња за „имати више“* на крају уништава сама себе.

Ствари се данас брзо и непрекидно мењају. Стара убеђења више не важе, а главни узрок стреса у животима људи је губитак смисла. *Сив јутарњи сумрак око тебе, сиво и небо, сив снег, сиви и дроњци који на нама висе, сива и наша лица. Још једном започињеш свој дијалог са драгим бићем, или можда по хиљадити пут започнеш своју кукњаву и шаљеш небу своја питања. По хиљадити пут тражиш смисао своих патњи, своје жртве и у последњем пропињању против смрти која те захвата осећаш како ти дух продире изнад неутешног и*

---

<sup>146</sup> Зохар. Д., Марсхал. И., *Духовни капитал*, Хеспериа еду, Београд, 2004, стр. 30.

бесмисленог света...<sup>147</sup> Данас имамо нова овлашћења и аутономију, краткорочне уговоре који утичу на смањену лојалност према компанији, редефинисање радних места, интеграцију корпорација и сличне ситуације које изазивају велики пословни стрес. С друге стране, приватно, човек доживљава ерозију многих стечених уверења, од религије преко морала, мења се породица, а сви међуљудски односи су у великој кризи због све веће отуђености у времену брзих комуникација и површних интеракција. Такође, дешавају се и тешки тренуци, болести, смрт блиских особа, откази, преваре, издаје, а човек, као на некој покретној траци, нема времена да застане, размисли, одтугује, залечи ране, већ мора да прати савремени ритам живота и да не закасни да буде у тој трци стално на висини задатка. *Не пита се човек о смислу живота, већ живот њему поставља питања на која он треба да одговори. А истина се намеће сама по себи и не треба јој посредник.*<sup>148</sup> Обесхрабрујуће може бити што у свему поменутом нема ни добитника ни губитника, нема ни сврхе ни поенте и остаје само константан стрес и једна свеопшта замореност светом у коме смо предодређени да живимо.

Све горе поменуто узрок је развоја различитих нових обољења и старих болести. Депресија која је у новом миленијуму достигла свој врхунац у броју дијагностификованих пацијената, затим хронична исцрпљеност, анксиозност, наркоманија, алкохолизам и сл., само су неке од болести новог доба које се брзо шире јер имају погодно тло за развој. И званична медицина дијагностификовала је стрес у виду повишеног крвног притиска, рака, срчаних обољења и сл.<sup>149</sup> Разлог је слабљење имуног система услед хроничног стреса коме смо изложени на „покретној траци“ живота, а да не знамо како да се изборимо са тим. Јасно је да су овакви људи, људи који су „сагорели“, веома лоши како за своје породице, тако и за посао. Питање које се намеће је да ли је фирмама, корпорацијама у интересу да имају овакве запослене и колико добити, а колико губитка они производе, гледано на дуже стазе? Такви запослени смањују укупну продуктивност, али и утичу на креативност осталих, на дух заједништва, такође често одуствују са посла и представљају већи трошак за компанију од планираног, али и велики трошак и губитак за целокупно друштво.

Из угла запослених, прављење све веће количине новца за акционаре не представља баш инспиративан посао, а сталне промене које је донела глобализација уз све већа очекивања тржишта, намећу неиздржив темпо и радну атмосферу. „Невоља корпоративног живота је у томе

---

<sup>147</sup> Франкл, В., *Психотерапија и егзистенцијализам – смисао и душевно здравље*, Жарко Албуљ, Београд, 2009, стр. 1-170.

<sup>148</sup> Исто.

<sup>149</sup> Зохар. Д., Марсхал. И., *Духовни капитал*, Хесперија еду, Београд, 2004, стр. 31.



што је он суштински неинспиративан. Корпорације служе за прављење новца. Оне дефинишу рад као потрагу за новцем. Али људска бића су суштински духовна бића. Ми смо у вечном трагању за смислом. То значи да наш корпоративни живот искључује оно до чега нам је истински стало. Велики лидери обично желе да служе великим циљевима, они хоће да свој живот и рад уложе у нешто, хоће да направе неку промену у животу. Такве људе привлачи политика, медицина, истраживање, образовање. Њих ретко можемо наћи на врху великих корпорација. Многи од њих напуштају та места и одлазе да раде у непрофитним организацијама попут организације „Спасите децу“ или у сектору невладиних организација. Овај критични недостатак великих лидера лош је за посао.“<sup>150</sup> После њих, остали су на тим позицијама углавном трагачи за новцем који су од бизниса направили веома „прљав“ посао.

Преваре, лажно књиговодство, конфликти интереса и све сплетке савременог бизниса, научиле су нас, првенствено, да је прљав бизнис веома лош, па чак и за сам бизнис. Све те сплетке и неправилности радили су и још увек раде људи. Људи од крви и меса, људи који су превасходно емоционална бића, исти они којима је увек потребан неки путоказ за сврху и смисао сопственог постојања. Није тешко стога, замислити колико су морали ићи против себе, колико су морали постати неко други или боље рећи нешто друго, да би у свему томе могли да учествују. После дуго година рада под огромним стресом, против свих својих базичних уверења, логично је да ће човек, тај преварени и заведени појединац, да се запита *зашто*? Зашто све то ради на начин на који ради, шта он и његова породица имају од испуњавања краткорочних норми и профита за организацију ако су тако отуђени, несрећни и потрошачко конзументски настројени? Са друге стране, запитаће се и зашто организација која води бизнис, усмерен ка остварењу поменутих краткорочних профита као јединим мотиватором, организује радионице, семинаре и едукације за персонални и професионални развој појединаца, својих запослених у таквим условима рада. Запитаће се, јер му све то заједно делује помало нелогично и контрадикторно.<sup>151</sup>

Данашњи бизнис је „убиствени бизнис јер је закључан у ментални склоп који карактеришу краткорочност, решавање проблема и максимизација профита. Бизнис не користи свој мозак, не користи своју пуну интелигенцију. Ако је мој ум фокусиран на новац који могу да направим у року од три месеца (кроз кварталне приносе), читава моја перцепција је уска и ограничена. Ја користим своју рационалну, линеарну интелигенцију, усмерену на решавање

---

<sup>150</sup> Зохар, Д., Маршал, И., *Духовни капитал*, Хесперија еду, Београд, 2004, стр. 34.

<sup>151</sup> У спроведеном истраживању за овај рад испитаници су изнели и оваква питања и недоумице.

проблема који стоје на путу у бесомучном трку. Слепа сам за шира питања као што је дугорочна добит планете, па чак и краткорочна одрживост мог властитог друштва или компаније, или животног стила и вредности које намећем себи и својој породици. Ја не размишљам, не планирам унапред. Немам перспективу крупног плана. Ја не одвајам довољно времена, нити посвећујем довољно ресурса истраживачким потребама моје компаније. Не гледам дугорочно на друштвену безбедност и дугорочни раст.<sup>152</sup>

Из угла радних организација, компанија „све већи и бржи напредак науке, технологије и све веће и брже промене на тржишту су главне карактеристике стања у светској привреди у задњих двадесетак година. Те промене доводе до потребе за променама у организацијској структури и процесима да би организације/фирме постале флексибилније и тако сачувале своју конкуритивност на тржишту. Традиционална, ригидна подела послова постаје штетна за конкуритивност радне организације јер представља кочницу за њено прилагођавање новонасталим условима на тржишту и уопштено у окружењу. У савременим, модерним радним организацијама послови постају дифузнији, без јасних граница, а запослени се све више уклапају у организацију као целину, уместо да се бирају за фиксан посао и конкретно радно место.<sup>153</sup> Управо зато потребно је утврдити која су то знања, вештине, способности, вредности и друге карактеристике појединца, битне за ту организацију и за њену ефикасност. Све те индивидуалне карактеристике се, према новом приступу, могу изразити као изван број компетенција. „Због тога се у процесу управљања људским ресурсима тржиште, са захтева посла, пребацује на карактеристике појединаца и тако се уводи и развија појам компетенција, што је довело до установљавања неких нових модела у процесу управљања људским ресурсима.<sup>154</sup>

### 2.2.2. Преглед теоријских школа компетенција

Дефинисати појам компетенција није лак задатак. Као релативно нов појам изазива доста нејасноћа и различитих погледа на саму суштину од стране позваних стручњака. „Проблем и збрку у дефинисању компетенција још више повећава употреба два термина у енгл. литератури: *competence* и *competency*. Додуше, неки аутори их користе као синонине, а неки сматрају да су то два потпуно различита, премда повезана појма. Та разлика се састоји у следећем: *competence* се

---

<sup>152</sup> Зохар. Д., Маршал. И., *Духовни капитал*, Хесперија еду, Београд, 2004, стр. 35.

<sup>153</sup> Прашталло, Р., *Цјеложивотно и перманентно учење*, Електротехнички факултет Бања Лука, 2010, стр. 7.

<sup>154</sup> Исто, стр. 8.

назива прва група, тј. појам се односи на стручност потребну за неки посао, а *competency* се односи на другу групу и под тим појмом се подразумева начин примене, тј., како се те вештине и знање користе, а што све омогућује супериорно обављање посла. Разлика између ова два појма је видљива и у моделима компетенција.<sup>155</sup>

Најприближнија дефиниција самој теми ове докторске дисертације била би: „Компетентност/компетенција (лат. *competere* – бити надлежан, тежити за) – постојање диспозиције за успешно обављање неке делатности. Настаје као резултат узајамног деловања наслеђа, фактора средине и властите делатности. Употребљава се и у позитивној конотацији и тада означава изражену натпросечну способност за неку делатност. Бројни аутори појам компетенције често употребљавају и као појам способности. У нашем језику овај појам се употребљава и као надлежност, способност, компетенција, спремност, довољност, пуномоћје, издржавање и слични појмови (према превођењу са енглеског језика).<sup>156</sup> Аутор Кулахан је 1996. године, на симпозијуму Већа Европе предложио да се компетенције дефинишу као *опште способности деловања које се темеље на знању, искуствима, вредностима и диспозицијама које је појединац развио код укључивања у образовну праксу. У већини разматрања и употребе овог појма под компетенцијом се најчешће подразумевају знања, вештине и способности које су битне за сваког појединца како би успешно деловао у друштвеној заједници.*<sup>157</sup>

Човекове компетенције, њихов развој и вишеструка примена постају све значајнија тема. „Задњих неколико година у научној и стручној литератури, те у многобројним документима и програмским актима често се спомињу различите врсте компетенција. Изгледа да колико год постоје подручја друштвеног деловања исто толико постоје и подручја компетенција.<sup>158</sup> Потребно је зато одредити одговарајуће критеријуме. Компетенције се тако класификују по различитим, некада чак и укрштеним критеријумима. „Постојали су покушаји дефинисања уопштеног или универзално применљивог сета компетенција. Поред читања, писања и рачунања, постављало се питање које компетенције су још потребне да би појединци могли водити успешан живот и да би се друштво могло суочити са изазовима садашњости и будућности.<sup>159</sup> Овим питањем бавио се и интердисциплинарни политички оријентисан

---

<sup>155</sup> Праштало, Р., Цјеложивотно и перманентно учење, Електротехнички факултет Бања Лука, 2010, стр. 7.

<sup>156</sup> Јоргић, В. Д., *Развој професионалних компетенција наставника*, Универзитет у Бања Луци, 2015, стр.

11.

<sup>157</sup> Исто.

<sup>158</sup> Исто, стр. 12.

<sup>159</sup> Исто, стр. 13.

истраживачки програм ОЕЦД-а (OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development). Дефинисање и избор компетенција: Теоријски и појмовни темељи (DeSeCo) започетог крајем 1997. године као део ОЕЦД-овог ИНЕС (INES) програма образовних показатеља. На три општа критеријума дефинисали су кључне компетенције. „Три категоријума кључних компетенција утемељене у холистичком моделу компетенције, а које чине срж DeSeCo свеобухватног појмовног оквира препорука за развој и процену кључних компетенција на међународном нивоу су:

1. Интеракција у социјално хетерогеним групама;
2. Аутономно деловање и
3. Интерактивно коришћење средстава<sup>160</sup>

„Људски ресурски - запослени, постају све важнији фактор успеха било ког предузећа и компаније. Глобални начин пословања утицао је и на тржиште радне снаге. То се превасходно односи на смањење трошкова рада – новим приступима и већом либерализацијом самог тржишта рада. На тај начин омогућено је брзо преношење *know how* са различитих тржишта и њихова имплементација у што краћем року. Глобализација је утицала да се што пре превлада сложеност одређених процеса рада и да се одређене методе примењују идентично на свим континентима.”<sup>161</sup> У документу „Увод у пројекат усклађивања образовних структура у Европи“ компетенције се деле на *подручне* и на *опште* или генеричке. У оквиру општих или генеричких компетенција разликују се:

- инструменталне компетенције (когнитивне способности, методолошке способности, техничке способности и лингвистичке способности);
- интерперсоналне компетенције (социјалне вештине, социјална интеракција и сарадња) и
- системске компетенције (комбинација разумевања, сензибилности и знања – употреба ових компетенција подразумева претходно стицање инструменталних и интерперсоналних компетенција).<sup>162</sup>

Кроз развој професионалних и персоналних компетенција човек ради на себи, а непосредно утиче и на своје окружење. Образовање је веома битно у настојању да се живи квалитетним животом и да се испуне најважнија човекова стремљења. У том смислу, три

---

<sup>160</sup> [www.portal/OECD/DeSeCo/Rychen](http://www.portal/OECD/DeSeCo/Rychen) посећен 15.5. 2016.

<sup>161</sup> Јећменца, Д., Барјактаровић, Л., *Doživotno učenje i njegova važnost, Zbornik radova druge međunarodne konferencije univerzitetskog obrazovanja u tranziciji: Tranzicija u univerzitetskom obrazovanju – moderno i univerzalno*, ISBN 978-86-86707-43-7, str. 35-40, 2011, стр 17.

<sup>162</sup> Јоргић, В. Д., *Развој професионалних компетенција наставника*, Универзитет у Бања Луци, 2015, стр. 13

широке категорије компетенција, а које се односе на образовање су: когнитивне компетенције, емотивне компетенције, компетенције за избор вредности, тј. за деловање.<sup>163</sup> „Полазећи из угла ученика и значаја за даљи живот и рад ученика Сузић сматра да постоје четири велике групе компетенција о којима говори као о кључним компетенцијама личности. То су: когнитивне, афективне, социјалне и радно-акционе компетенције. Анализом ових компетенција исти аутор говори о 28 компетенција за XXI век (Suzić, 2001). Бојацис (Boyatzis) је на основу истраживања утврдио 21 компетенцију које су важне за посао менаџера. Он даје и свој модел компетенција и ове компетенције сврстава у две групе, и то:

- основне или граничне компетенције (логичко мишљење, тачна оцена себе, развој других, спонтаност и сл.) и

- супериорне компетенције (оријентација на ефикасност, интерес за утицај, управљање групним процесима, истрајност и прилагодљивост и сл.)<sup>164</sup>

Може се констатовати на крају да је расправа о врстама компетенција дугачка и опсежна исто колико и расправа о нпр. садржају рада или врстама друштвеног деловања. Целокупна људска цивилизација подложна је сталним променама па се тако и развој компетенција и компетентности стално мења и изнова дефинише. Тако можемо говорити о прошлим, садашњим и будућим компетенцијама. Без обзира по којим критеријумима их посматрамо и анализирамо, једно је сигурно; оне се могу поделити баш како смо их и ми у овом раду поделили на персоналне или општедруштвене (компетенције својствене сваком човеку без обзира на подручје његовог деловања) и професионалне компетенције (компетенције које су специфичне за одређену струку, односно за одређено подручје рада и друштвеног деловања). У наставку ћемо појаснити поменуто поделу.

### 2.2.2.1. Професионалне компетенције

Приказати значење термина професионална компетенција значи разграничити појам професија од појма компетенција и онда их довести у везу интегралног значења. Појам компетенција је у претходном поглављу детаљно појашњен, а појам „професија (лат. *professio* – занат, посао) је оспособљеност појединца за делатност коју обавља према друштвеној подели

---

<sup>163</sup> Јоргић, В. Д., *Развој професионалних компетенција наставника*, Универзитет у Бања Луци, 2015, стр. 13

<sup>164</sup> [www.darhiv.ffzg.hr](http://www.darhiv.ffzg.hr) Wood & Паун према Štimac, посећен 13.2.2016.

рада, као и за радне задатке које обавља у оквиру одређеног подручја рада<sup>165</sup> Компетенције су неизоставни део сваке професије јер би било немогуће обављати неку делатност, а не поседовати одговарајуће стручне, професионалне компетенције за ту област рада. Професионалне компетенције би тако могли дефинисати као стручна практична и теоријска знања потребна за обављање одеђене пословне делатности.

„У XXI веку отпочеле су интензивне припреме у свим областима друштвеног живота чији се опсег и домет тешко може проценити и предвидети. Томе се појединци, али и предузећа, морају све брже прилагођавати како би остали конкурентни на тржишту. У томе им може помоћи интензивно коришћење тимског рада, смањивање хијерархијских разлика и пренос одговорности на ниже ступњеве, што све доводи до појављивања тзв. учећих организација (*learning organizations*) уместо *taylor*-истичких које се још увек примењују у многим предузећима у Европи.“<sup>166</sup> Термин *учећа организација* припада новом добу, јер осим што појединац треба да ради на себи, и да изнова и изнова учи не би ли пратио корак са новим временом и новонасталим променама, исто тако и свака радна организација, треба да прати савремена дешавања око себе и да учи, усвајајући нова знања из окружења, и тиме дајући могућност развоја у складу са савременим захтевима, својим запосленима. То је данас једини пут или би бар требало да буде. „Учећа организација је она која континуирано ради на стицању нових знања, вештина и компетенција својих запослених у циљу свог личног развоја, напретка и опстанка. Наиме, задњих деценија се увидело да за напредак, развој, успешност и дуговечност неког предузећа или организације није толико пресудна технологија, логистика и сличне материјалне основе, колико квалитет људских потенцијала. Због тога се све више пажње у радним организацијама посвећује раду центра за људске ресурсе и изналазе се све новији начини како на тржишту рада обезбедити адекватне кадрове који су способни да расту и развијају се у складу са потребама радних организација у којима се запошљавају. У том смислу се активности на остварењу тог циља морају одвијати паралелно, предузећа, организације и шире друштвене заједнице оличене у институцијама државе.“<sup>167</sup>

Професионалне компетенције данас имају и посебан, обједињен назив *hard skills* (прев. тврде вештине.) Иако мало рогобатан превод, он говори о уско стручним, формалним, образовањем стеченим вештинама и знањима без којих појединац не би могао ни да конкурише

---

<sup>165</sup> *Педагошки лексикон*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1996, стр. 1-576.

<sup>166</sup> Праштало, Р., *Цјеложивотно и перманентно учење*, Електротехнички факултет Бања Лука, 2010, стр.

19.

<sup>167</sup> Исто.

на радно место на коме се налази или би желео да се налази. За *hard skills* се дуго и озбиљно школује, стручно усавршава и на крају добија диплома, сертификат и остали материјални докази да је појединац спреман да обавља стручно и веома компетентно предметну област пословања. У пословном свету, „тврде“, или их можемо прикладније назвати основне пословне вештине, подразумевају техничке или административне процедуре које су везане за саму срж пословања радне организације. То су на пример послови програмирања, сервисирања, финансијске трансакције, административне процедуре, али и оперативни захвати хирурга, пилотирање авионом и сл. Ове стручне, „тврде“, тј. основне компетенције су лако уочљиве, а самим тим и лако мерљиве. Дуги низ година се неке процедуре у послу раде на исти начин са незнатним изменама и зато је лако измерити ту врсту компетенција, а самим тим и допринос појединца радној организацији. Професионалним компетенцијама лако је управљати, лако је обучити људе који већ имају стечена школска и академска знања да у пракси примене та знања. Уз мало труда, сугестија и вежбе оне се лако савладају и постају део рутинског процеса рада.

Друга половина XX и почетак XXI века обележени су као време прогресивних промена у науци, техници, технологији, култури, економији, политици и свим осталим сферама друштвеног деловања. Свака епоха тражи од људи и организација да поседују одговарајуће кључне способности и вештине (компетенције) неопходне за постизање успеха. „Тако у време Хенрија VIII, најважнијим карактеристикама сматране су вазалска оданост господару и вештина руковања хладним оружјем. У време реал-социјализма најважнија *компетенција* је била тзв. морално-политичка подобност под чим се подразумевала безпоговорна послушност и лојалност режиму и његовим главешинама. Међутим, данас такве *компетенције* не би требало да су на цени јер оне онемогућавају напредак, развој, па чак и опстанак организација и друштва (мада их ауторитарни лидери настоје по сваку цену одржати у животу.)“<sup>168</sup>

Тешко је у савременом начину живота и пословања раздвојити професионалне од персоналних компетенција неопходних за успешан рад у било којој пословној сфери, јер се оне прожимају и заједно дају прави резултат на оба „фронта“ омогућавајући појединцу да се осети комплетним и адекватно кадрим за све професионално-персоналне изазове који га чекају. Ипак, за потребе докторске дисертације покушаћемо да направимо једну грубу поделу на *професионалне, персоналне и трансверзалне* компетенције потребне у данашње време.

---

<sup>168</sup> Праштало, Р., *Цјеложивотно и перманентно учење*, Електротехнички факултет Бања Лука, 2010, стр. 13.

Професионалне компетенције по Karlzon (1997), Barkley (1997), Dalla Costa (1998), Grinberg, Baron (1998), Goldstein, Ford, (1998), Bein, Dramond (2001), Keyton (2005), Војановић (2009), Krstevska (2010), Маер (1964), Елиот (2006), Ајдуковић (2007), Радловић (2007), Mankiw (2008), Пејатовић (2010), Праштало (2010), Максимовић, Петровић, Османовић (2015) обухватају:

- професионално обучавање;
- производно техничку активност;
- организационо-управљачку активност;
- методички рад;
- научно-истраживачку активност;
- усвајање знања;
- развијање критичког мишљења;
- самосталност;
- знање о самом раду и потребним техникама;
- систем знања;
- одржавање пажње;
- професионална знања;
- саветодавни рад;
- стваралачко и критичко мишљење,
- селекцију садржаја;
- вештину константног учења;
- вештину обезбеђивања материјално техничке основе рада;
- вештину презентације, илустративно-демонстративног приказа;
- вештину аргументованог и јавног образлагања;
- примену иновација;
- могућност рефлексije нових научних достигнућа;
- вештину примене резултата истраживања;
- успешно вођење пословне кореспонденције и сл.



## 2.2.2.2. Персоналне компетенције

Велики је изазов одредити и тачно дефинисати персоналне, личне компетенције појединаца. Разлог лежи у томе што се, као што смо већ помињали, оне у савременим условима рада прожимају са професионалним и једино тако, у тој синергији, дају компетентну особу за обављање савремених послова. Изазов представља то што су људи првенствено веома различити. „Приликом свог практичног лекарског рада са својим пацијентима већ сам одавно приметио да поред многих индивидуалних различитости људске психологије има и типских разлика и то сам нарочито приметио најпре два типа, која сам означио као *интровертни* и *екстровертни* тип. Када посматрамо ток људског живота, видимо како је судбина једног човека више условљена објектима његовог интереса, док је судбина другог више условљена његовом властитом унутрашњошћу, његовим субјектом. Како сви ми одступамо мало више према овој или оној страни, сасвим је природно што смо склони да све, сваки пут разумемо у смислу свог властитог типа.“<sup>169</sup>

Лепота различитости и Јунгове смернице управо указују на потребу различитих приступа ако говоримо о едукацијама, наиме о развоју како професионалних тако и персоналних компетенција. Док у школама, на факултетима и многобројним стручним курсевима развијамо своје професионалне (*hard skills*) вештине, у нама постоји још цео један свет који се развијао са нама, од нашег рођења до данас, у зависности од наше генетике, социјалне средине, случајних ситуација које су нас затицале у животу и обликовале; и још много фактора који су нас на том путовању одредили да постанемо оно што сада јесмо. Овде говоримо о човековим персоналним компетенцијама које је некада нехотично развијао да би се можда неке допао или да би добио оно што жели, али су се неке од њих развиле и саме, зато што су му од малена биле усађиване као правила понашања која се морају поштовати.

Генерално гледано, модерна наука данас персоналне компетенције сматра оним што човеку даје предност на турбулентном и несигурношћу прожетом тржишту рада. Људи поседују одређене обрасце понашања и са њима кореспондирају у пословној и приватној сфери живота. Одрастањем, посматрањем и учењем, појединац је успео да направи селекцију која су понашања добра и прихваћена, а која не и настоји да поштује ту свакодневну комуникациону игру чији је стални учесник. Копирајући успешна понашања, стварамо наш јединствени портфолио

---

<sup>169</sup> Јунг, К. Г., *Психолошки типови*, Нова књига плус, Београд, 2014, стр. 5.

опхођења према људима. Мада, потребно је напоменути да ми свакодневно, осим са другим људима, веома интензивно комуницирамо и сами са собом (интраперсонална комуникација<sup>170</sup>). Та комуникација некада буде успешна и пријатна, а некада крајње непријатна и мучна. „Психолошком посматрачу ово стање је познато као *идентификација са Сенком* феномен који се са великом правилношћу збива у оваквим тренуцима сукоба са несвесним. Против овога помаже само разборита самоконтрола.“<sup>171</sup>

Умрежене у неуронске путеве у можданој кори, међуљудске вештине као и сви остали обрасци понашања, постају аутоматизовани, „несвесно“ практиковани обрасци. То се дешава јер је у некој временској тачки одређено понашање поновљено довољан број пута да из неурона израсту *дендрите*, које представљају чврсту везу међу неуронима, и које праве неопходне спојеве да би одређени образац постао аутоматска радња. Већина наших свакодневних радњи (прање зуба, облачење и сл.) спадају у ове аутоматске обрасце понашања о којима не размишљамо док их обављамо, али их увек правилно обавимо јер те задатке доживљавамо као природне и лаке и не морамо да се додатно, мисаоно бавимо њима.<sup>172</sup>

Развијајући нпр. своју професионалну каријеру, човек се запошљава са већ оформљеним обрасцима понашања, од васпитања, стечених манира, преко својих страхова, фобија, комплекса и сл. Свака особа у себи носи веома комплексну личност саткану од низа догађаја, слика, сећања и осећања која носи у себи, и која га одређују у свим новим интеракцијама у које ступа. „Комуникација представља тренутак дуготрајнијег процеса и део шире целине, коју по договору зовемо *трансмисијом*. Под појмом трансмисије подразумеваћемо све што се односи на динамику колективног памћења, док ће појам комуникације означавати проток порука у одређеном тренутку. Или још боље, да нагласимо супротност, рећи ћемо да се комуникација састоји од преноса информација у простору у оквиру једне исте временско-просторне сфере, а трансмисија од преноса информација у времену, између различитих временско-просторних сфера. Трансмисија подразумева историјску перспективу а почетни корак означен је техничким достигнућем (употребом носиоца преноса). У првом случају повезује се *овде* и *другде*, (и из тога настаје друштво); у другом случају повезује се *некад* и *сад* и настаје континуитет (дакле, култура).“<sup>173</sup> Закључак би био да у себи носимо много тзв. историјских елемената понашања,

---

<sup>170</sup> Детаљно је описана у другом делу рада ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ ИСТРАЖИВАЊА када је било речи о основној подели комуникације.

<sup>171</sup> Јунг, К. Г., *Психолошки типови*, Нова књига плус, Београд, 2014, стр. 33.

<sup>172</sup> Goleman, D., *Socijalna inteligencija – nauka o ljudskim odnosima*, Georoetika, Beograd, 2010, str. 45-57.

<sup>173</sup> Дебре Р., *Увод у медиологију*, Клио, Београд, 2000, стр. 12-13.

размишљања и сл. дубоко укореењених са неслуућеним размерама утицаја на наш садашњи живот. „У сваком појединцу осим личних реминисценција, постоје велике искомске слике како их је згодно означило Јакоб Буркхарт (Burchardt), тј., наслеђене могућности човековог представљања, онако како је било одвајкада. Чињеница овог наслеђа објашњава чудновати феномен да се извесни материјали и мотиви сага понављају у идентичном облику на целој земљи.“<sup>174</sup>

У себи носимо своје персоналне компетенције, саткане од прошлости, корисне (или не) у садашњости и са потенцијалом мењања и развоја у будућности. Стога је важно освестити да постоји много узрока зашто смо такви какви сада јесмо, зашто гајимо и чувамо одређена корисна или штетна уверења, зашто под толиком тежином прошлости нисмо увек кадри да их освестимо, а онда и променимо.

Последњих година у свету, али и код нас, приликом запошљавања осим професионалних компетенција које су неопходне за рад, велики акценат ставља се и на поменуте персоналне компетенције, популарно назване *soft skills* (прев. меке вештине). Послодавци су схватили колико је важно обратити пажњу на тај део личности јер је човек превасходно емоционално биће и његов однос са другим људима, као и атмосфера којом одише у радном амбијенту, подједнако су важни (понекад и важнији) од стручног знања које поседује. Дипломе, титуле и префикси у модерном свету и даље су важни, али нису искључиви критеријуми као некада. Свакако је добро напредовати у академској каријери, али то данас више није довољно. У ери информације и велике брзине живота, у послу али и приватном сегменту, потребно је поседовати одређене вештине које ће омогућити ако не напредовање, онда бар останак на позицији на којој се појединац налази. Данас се *soft skills* сматрају веома важним особинама, компетенцијама приликом запошљавања. Можемо их дефинисати као немерљиве персоналне компетенције нетехничке нарави које у много чему одређују човекову особеност и способност решавања захтевних проблема на послу и код куће. Оне нас карактеришу као комуникатора, лидера, преговарача, тимског играча, мотиватора и сл.

Послодавци данас желе да имају квалитетан тим и важне су им ове особине, до скоро сматране споредним особинама персоналног типа, које доста утичу на пословни амбијент. Данас се послови обављају под већим стресом него раније, потребно је стога бити кадар одредити приоритете, управљати адекватно тимом, временом, делегирати послове, адекватно и у ходу

---

<sup>174</sup> Јунг, К. Г., *Психолошки типови*, Нова књига плус, Београд, 2014, стр. 69.

решавати проблеме без застоја и губитака. Такође, послодавци су данас спремни да плате за развој компетенција својих запослених јер знају да је то улагање које се на дуже стазе вишеструко исплати. Големан у својој књизи „Емоционална интелигенција“ објашњава колико човекова емоционална интелигенција утиче на његов живот и рад. Бавећи се емоционалним компетенцијама аутор их дели на *личне* у које спада способност да се носимо са личним потешкоћама (мотивисаност, самосавладавање, самосвест и сл.) и *друштвене* као способност овладавања комуникацијом са другима (емпатија, умеће управљања конфликтима, преговарања, успостављања складних односа са окружењем и других друштвених умећа).<sup>175</sup>

Зарад бољег увида и разумевања, набројаћемо неке од персоналних компетенција. То су по Kant (1978), Berman (1983), Dulewic, Higgs (2000), Bass (2002), Davidson (2003), Калина (2004), Штимац (2006), Adler (2007), Бабић – Кекез (2008), Kavi (2009), Војановић (2009), Павков, Живчић (2013), Франк (2013):

- способност успешног комуницирања;
- способност мотивисања других људи али и себе;
- способност утицаја на друге;
- решавање сукоба;
- прихватање промена;
- стварање добрих и квалитетних међуљудских односа;
- могућност изградње тима и управљање истим;
- способност вођења (*leadership*);
- анимирање људи;
- коришћење слабости, и различитости као предности;
- самосталност и самосвојност;
- толерантност и кооперативност;
- партиципативност;
- отвореност;
- флексибилност;
- добро развијене организацијске способности;
- емпатија;
- поседовање емоционалне интелигенције;

---

<sup>175</sup> Goleman, D., *Emocionalna inteligencija*, Geopoetika, Beograd, 2010, str. 1-322.

- поседовање социјалне интелигенције;
- поседовање духовне интелигенције;
- формирање објективне слике о себи и другима;
- толеранција на фрустрационе ситуације,
- тактичност и стрпљење;
- здрава жеља за саморазвојем и самоактуелизацијом;
- поседовање основних етичких знања;
- формирање и изграђивање моралних ставова;
- поседовање основних знања о естетским вредностима;
- брига о свом здрављу и здрављу својих колега;
- брига о хигијени и простору;
- одржавање ненасилне климе;
- могућност одржавања повољне емоционалне климе;
- сарадња и инклузија;
- знања о демократизацији међуљудских односа и сл.

### **2.2.2.3. Трансверзалне компетенције као обједињујући фактор личног и професионалног развоја**

Као што смо до сада помињали, нове технологије у свету рада, али и динамика друштвених промена у целини, изискују развој нових компетенција, персоналних и професионалних, за успешно учествовање у новим пословима и занимањима као и за прихватање новонасталих промена на тржишту. Компетенције и вештине које се могу применити у великом броју различитих животних и професионалних улога, означене су као „трансверзалне вештине“. Оне се стичу и граде кроз читав живот, почев од раног детињства, кроз формално образовање, али и друге видове образовања (попут читања, друштвених активности, професионалних активности и животног искуства). „Пошто традицију везујемо са поколењима, односно са биолошком чињеницом да је друштво сачињено од *великих* и *малих*, трансмисија започиње образовањем (отац-син, учитељ-ученик, професор-ђак, калфа-шегрт). И ту се не зауставља. У сваком случају она се одвија у времену, поштујући утврђене обавезе,

хијерархију и протокол, напредујући у етапама и степенима, што је видљиво у формализму ритуалног примања нових чланова, учења заната, улажења у неку организацију, усвајања (наследник, духовни син и сл.).<sup>176</sup>

Развој и едукација данас су важне и озбиљне теме глобалног карактера. Такође, развој трансверзалних вештина повезан је и са циљевима Европске уније у погледу веће проходности кроз занимања и повећања запослености кроз активно предузетништво. Осим тога, развој ових вештина компатибилан је са начелом целоживотног учења за које се залаже Европска унија. У Србији би трансверзалне вештине требало препознати и у образовној пракси и то као опште и међупредметне компетенције. То би биле следеће компетенције:

- комуникација;
- рад са подацима и информацијама;
- компетенција за целоживотно учење;
- сарадња;
- дигитална компетенција;
- решавање проблема;
- одговорно учешће у демократском друштву;
- одговоран однос према околини;
- одговоран однос према здрављу;
- предузимљивост;
- естетичка компетенција;
- орјентација ка предузетништву и сл.<sup>177</sup>

Традиционално школство, на жалост, не развија све ове компетенције кроз свој образовни систем, а оне су веома важне за живот и рад појединца. Развој трансверзалних компетенција, које спајају персоналне и професионалне компетенције, припрема појединца да буде конкурентан и функционалан на тржишту и да компетентно и активно реализује своје грађанске улоге. Модернизација постојећег система образовања уз примену савремених комуниколошких метода за развој помињаних вештина, могла би да олакша и убрза развој младих људи, али и оних старијих који желе нешто да промене у свом животу, и пласира их на савремено тржиште рада чији су постулати коришћење савремене информационо-

---

<sup>176</sup> Дебре Р., *Увод у медиологију*, Клио, Београд, 2000, стр. 14-15.

<sup>177</sup> <http://omk-obrazovanje.gov.rs/omk-u-srbiji/transverzalne-vestine/>, посећен 17.8.2016.

комуникационе технологије, могућност споразумевања на више страних језика и развој предузетништва.

Корак даље посматрано, „у данашње време, многи запослени у интернационалним компанијама (и не само они) често свој рад и своју каријеру вежу за рад у мултинационалним тимовима без обзира да ли се ради о директним контактима или контактима на дистанци. За такав рад је неопходно поседовање такозваних међународних, интелектуалних (енгл.*cross-cultural*) компетенција.“<sup>178</sup> Меке или „софт“ вештине представљају личне атрибуте који побољшавају бизнис перформансе, перспективе и човекову вештину интеракције. Везане су за способност адекватног комуницирања са колегама и незаменљиве су у пословима где је у првом плану лични контакт и интерперсонална комуникација. Често се показују као веома важне, некада чак важније и од професионалних вештина јер у себи садрже способности попут комуникационих вештина, преговарања, решавања конфликта, личне ефикасности, стратешког размишљања, креативног решавања проблема и слично. С друге стране, тврде или „хард“ вештине су повезане са знањем и способношћу за обављање одређеног пословног задатка.

Трансверзалне вештине, компетенције, обједињују професионалне и персоналне компетенција и тако обједињене чине их незаменљивим „пакетом“ вештина, знања и способности неопходних за живот и рад у друштву какво данас познајемо. У прилог томе преносимо у целости списак: „које су то компетенције, вештине и знања које би требало да поседује дипломац у XXI веку“, објављен на сајту *Центра за развој каријере и саветовање студената Универзитета у Београду*. То су:

- *практично искуство* (практично искуство је за студента веома значајно јер он на тај начин унапређује одређене вештине које ће му користити на послу. Кроз практично искуство студент има прилику да научи шта је тимски рад, како се решавају одређени проблеми у комуникацији и сви други проблеми који су универзални, а јављају се у различитим пословним условима);

- *комуникационе вештине;*
- *поседовање меких вештина (енгл. soft skills);*
- *лидерство;*
- *тимски рад (спремност студената на рад са људима различитог профила);*
- *организационе вештине;*

---

<sup>178</sup> <http://softskillsacademy.rs/treninzi/komunikacione-vestine/> посећен 17.8.2016.

- *презентационе вештине;*
- *познавање правила пословног бонтона;*
- *иницијатива* (способност студента да изнесе своје идеје, предлоге и покрене одређена питања, уместо да буде пасиван и само условно речено одрађује свој посао);
- *креативан и иновативан приступ* у послу и решавању проблема;
- *постављање нових граница* и иновативност студената у приступу послу којим се баве;
- *предузетнички дух;*
- *флексибилност и адаптивност* (способност студента прилагођавању различитим ситуацијама и пословним окружењима);
- *мобилност* (спремност студента на промену радног места);
- *спремност на константан рад;*
- *мотивисаност* (спремност и жеља појединца да крене од базичних позиција и да се даље усавршава и напредује у компанији);
- *упорност* (истрајност у доласку до коначног решења проблема);
- *проактивност* (кретање у сусрет изазовима са циљем да се они што безболније савладају);
- *активизам студента* у студентским организацијама и ваннаставним пројектима;
- *одговорност;*
- *индивидуалност* (способност студента да буде самосталан у свом раду, како би могао да се снађе и када не буде имао помоћ остатка тима);
- *поседовање радне етике;*
- *информисаност* и праћење савремених токова (повезивање новости из струке и области којом се студент на послу бави);
- *поседовање информација* о компанији и основним привредним темама;
- *радознаlost и интересовање;*
- *жеља студента да научи нове ствари* које није имао могућност да научи током школовања (неопходно је да појединац буде свестан да никада не може знати све, па да самим тим има спремност и потребу за сталним усавршавањем и надоградњом сопственог знања);
- *вештина решавања проблема*, аналитичност и расуђивање (способност студента да размишља широко, ван утврђених калупа; спремност да се разумеју и похвале ствари са којима студент раније није имао додир; способност превазилажења различитих елемената како би се



дошло до жељеног решења; поседовање аналитичког приступа код пословних изазова и у свакодневном животу);

- *оријентисаност на резултате;*
- *спремност и жеља појединца за константним усавршавањем* током целог живота;
- *додатно усавршавање;*
- *похађање различитих курсева* ради усавршавања, похађање стручних семинара, конференција и различитих такмичења;
- *информатичка писменост* (познавање рада на рачунару, коришћење интернета и познавање општег *MS Office* пакета; пожељно познавање стручних и специфичних софтвера);
- *познавање страних језика* (течно знање бар енглеског језика, а велику предност представља знање још неког страног језика);
- *граматичка писменост и формална комуникација;*
- *међусекторска интересовања* (поседовање основних информација и знања у вези са другим секторима у компанији);
- *економска знања* (познавање базичних знања из маркетинга, менаџмента, финансија и рачуноводства);
- *основно познавање радног права;*
- *јасна представа о будућој струци* (послу) након студија (неопходно је да студент поседује основну представу о томе чиме ће се бавити и шта ће радити након студија).<sup>179</sup>

Можемо из приказаног уочити да се млади људи данас веома озбиљно припремају за конкурентно и нестабилно тржиште уз упознавање са персоналним, професионалним и нарочито трансверзалним компетенцијама које би било пожељно да поседују.

### **2.2.3. Лични, професионални и друштвени значај самоизграђивања и вишестраног, интегрисаног идентитета**

Латинског порекла, (*identitas*), појам идентитет у оригиналу би значио истоветност. Он психолошки посматрано одређује доживљај самога себе као јединственог и трајног и тако означава уједно самоистоветност и различитост у односу на све друге људе. „Тврдимо да нас

---

<sup>179</sup> <https://czrkub.wordpress.com/koje-su-to-kompetencije-vestine-i-znanja-koje-bi-trebalo-da-poseduje-diplomac-u-21-veku/> посећен 17.8.2016.

преовлађујући конструктивистички став о идентитету – настојање да се тај термин *омекша*, да се ослободи оптужби за *есенијализам* тиме што би се узимало да су идентитети нешто конструисано, флуидно и вишеструко – оставља без икакве рационалне основе за говор о идентитетима и лоше опремљене за испитивање *тврде* динамике и есенцијалистичких тврдњи савремене политике идентитета. *Меки* конструктивизам допушта бујање наводних идентитета. Али док они бујају термин губи своје политичко упориште. Ако је идентитет свуда, онда он није нигде. Ако је флуидан како можемо да схватимо начине на које самопоимања могу ојачати, очврснути и кристалисати се?<sup>180</sup>

Питање идентитета задире у најтананији део човека јер то је уједно и питање његове суштине. Осећање континуитета између онога што је некада било, онога што је сада и онога што планирамо да буде, омогућава нам наш идентитет. Схватање идентитета као проширене самосвести најпотпуније је изложено у делу Ерика Ериксона (Erik Erickson). По поменутом аутору, уобличавање идентитета одвија се кроз процес истовременог размишљања и посматрања, процес који се одвија на свим нивоима менталног функционисања, кроз који јединка доноси суд о себи у зависности од тога како процењује судове других о себи. Процес развоја идентитета делом је свестан делом несвестан. Пошто је у питању процес, постигнуће је само привремено, па су промене својстава у оквиру идентитета могуће, поготову ако су настале под утицајем средине. Док је у свесном делу идентитета углавном позитиван део слике о себи, који је основа за стицање сигурности и самопоштовања, у несвесном делу је тзв. лош идентитет. Он обухвата она својства личности која нека особа не прихвата као своја, па их свесни део личности одбацује.<sup>181</sup>

Идентитет би могли назвати јединственим склопом одлика једне особе који ту особу разликује од свих осталих. Идентитет представља свеукупну организацију емоционалних и когнитивних карактеристика које представљају перцепцију индивидуе о себи самом као различитом бићу, у складу са собом, а одвојеном од других, које показује релативну доследност у понашању и доживљају себе.<sup>182</sup> Свесно осећање да поседујемо наш идентитет заснива се, у исто време, на непосредном опажању сопствене константности и доследности, а са друге стране на уочавању наше истоветности од стране других људи који нас окружују. Дакле идентитет представља, у одраслом добу, релативно непроменљив ентитет који сачињавају наше особине,

<sup>180</sup> Brubaker. R., Cooper, F., *Beyond 'identity*, Theory and Society, 29:, 2000, str. 1-47

<sup>181</sup> Ериксон Е., Х (Erikson. E., H), *Childhood and Society*, Norton, New York: 1950, str. 1-397

<sup>182</sup> Golubović, Z., *JA i Drugi - Antropološka istraživanja individualnog i kolektivnog identiteta*, Republika, Beograd, 1999, 102 str.

афекти, мотиви, потребе, ставови, понашање и чији нас јединствени склоп издваја од свих осталих. Потреба људи да буду различити од других рефлектује се кроз укупност свих компоненти идентитета на специфичан и аутентичан начин. Такође, на исти специфичан начин, подвлаче се одређена поглавља која су учествовала у грађењу човековог идентитета. У зависности од тога шта у одређеном моменту, зависно од тренутка или животне фазе, сматрамо за најзначајније, фокус нашег личног идентитета биће другачији. Ово не говори ни о каквој дефрагментацији личности, нити о промени идентитета. Реч је заправо о површинском слоју моментално дефинишућих свесних аспеката идентитета које смо у стању да вербализујемо.<sup>183</sup>

Ако погледамо ширу слику, појам идентитет не обухвата само лични идентитет већ и етнички, културни, национални, корпоративни, визуелни, и у новије време чак и дигитални идентитет. Многе идентитете намеће нам савремена цивилизација, мада и технолошки напредак игра важну улогу. Што је осећај идентитета слабији код неке особе, то је она склонија прикупљању различитих форми идентитета. Људима је данас теже да дефинишу себе, јер нема идеолошког јединства и препознатљивог дискурса као раније. То не мора бити показатељ изгубљеног идентитета, већ пролазна конфузија изазвана сталним стресом и реакцијом на контрадикторне медијске поруке којима је преплављено модерно друштво. „Идентитет је такође подједнако и категорија праксе и категорија анализе. Као категорију праксе употребљавају га лаички актери (у неким), не свим свакодневним окружењима, како би сами себи постали јасни, како би им постале јасне њихове активности, оно што деле са другима и оно по чему се разликују од њих. Употребљавају га и политички предузетници да убеду људе да разумеју себе, своје интересе и околности у којима живе на одређени начин, да убеду извесне људе да су (за неке циљеве) истоветни међу собом и истовремено различити од осталих и да организују и оправдају колективну акцију која се води на овај или онај начин.“<sup>184</sup>

Ако узмемо да се идентитет формира од рођења, да постоји низ фактора који, такође, на самом почетку утичу на његово формирање (као што су мајчин однос са партнером, социјално окружење, опште економско, али и психичко стање мајке, ток трудноће, порођаја, пол детета, очекивања, предрасуде и слично), биће нам јасније како се кроз време ствара то јединство осећаја *ЈА* још у раној фази живота. Касније појединца уобличи његов социо-културни амбијент.

---

<sup>183</sup> Golubović, Z., *Ja i Drugi - Antropološka istraživanja individualnog i kolektivnog identiteta*, Republika, Beograd, 1999, str. 1-102.

<sup>184</sup> О „предузетницима етничког идентитета“ видети Барбара Лал (Barbara Lal), „*Предузетници етничког идентитета: њихова улога у међурасном и међунационалном прихватању*“, *Asian Pacific Migration Journal* 6 (1997), стр. 385-413.

Зато, највише неприлика, забуна и конфузија везаног за идентитет срећемо код адолесцената јер је њима у том периоду тешко да направе границу између онога што је изван њих и онога што је садржано у њиховом *ЈА*. Зато су нестабилни, експериментишу са својим границама, и изазивају и откривају сваки део свог идентитета у најширем смислу те речи. Њихов социјални, вредносни, полни, сексуални, родни, национални, религијски, професионални и родбински идентитет је пољуљан и неистражен, и зависан од других, углавном својих вршњака и њихових такође пољуљаних идентитета и система вредности. Зато су честе промене стања и осећања, мењање опредељења и одлажење из крајности у крајност, проверавајући тако своје *ЈА* и истражујући своје свеукупне потенцијале. Ова стања су на жалост углавном праћена анксиозношћу, напетостју, немирима, уласком у конфликтне ситуације и неретко западањем у депресију. Оваквом ситуацијом највише су узнемирени родитељи који су по правилу веома нестрпљиви да се тај природни процес формирања идентитета коначно заврши.

Током непоновљивог периода одрастања, тако сложеног по свим питањима, а нарочито питањима идентитета, млади уобличавају свој целокупан унутрашњи свет градећи идентитет највише кроз односе са другима, својим вршњацима на првом месту, јер су они тада много важнији чак и од саме породице. Они дају значење свету око адолесцента, представљају мерило вредносних система, нуде неприкосновене и неупитне обрасце за живот, формирају укус појединца и сл. Даље, кроз сам процес одрастања постајемо људи са својим јединственим идентитетом изграђеним у социјалним, економским и емотивним условима у којима смо се родили и покушавамо да пронађемо најбоље место под сунцем са тако *подељеним картама*. “Опис појединих фаза у развоју идентитета омогућује да се схвати шта Ериксон стварно подразумева под развојем овог важног дела личности, кроз које је желео да нагласи универзалност развоја идентитета. Идентитет се формира кроз пет фаза (стицање поверења, аутономије, иницијативе, усвајања одговорности и оформљења идентитета).”<sup>185</sup>

На крају адолесценције, човеков идентитет је оформљен, у складу са свим генетским потенцијалима које поседује, али то уједно није сам крај процеса. Ериксон наглашава да појединца тада очекују још три фазе: 1. фаза интимности, 2. фаза репродукције и 3. фаза интегритета. Можемо закључити да је идентитет „процес растуће диференцијације који постаје

---

<sup>185</sup> Хрњица, С., *Опита психологија са психологијом личности*, Научна књига, Београд, 2003, стр. 52.

утолико свеобухватнији уколико јединка постаје свесна ширења круга других људи који јој нешто значе, од родитеља до човечанства.<sup>186</sup>

На основу акумулисане велике, релевантне и значајне филозофске и научне грађе, индивидуални идентитет схватамо као целовитост, односно као динамику сталне тежње и борбе, са спољним и унутрашњим факторима, да се постигне интеграција различитих делова, аспеката, димензија свога „ја“, којом се гради сопство. Неуспех да се постигне тај интегритет (целовитост) видимо, опет на основу дуге и разноврсне традиције промишљања људске личности, као и мноштва резултата друштвено-хуманистичких истраживања, као узрок многих човекових проблема, дисфункција и патњи, које се одражавају на његово окружење. Целовитост и интегритет личности, даље, подразумева превазилажење подвојености личне (често схваћене само као приватне) и професионалне сфере.<sup>187</sup> Савремени трендови намећу свакој радној организацији својеврсну потребу за посебношћу, оригиналношћу. Тако се на професионални, природно надовезује и корпоративни идентитет. Корпоративни идентитет тако значи посебност радне организације, али и више од тога, означава поштовање оног заједничког на уштрб индивидуалног. Прави пример корпоративне културе може се уочити у многим корпорацијама данашњице. Они раде на својим тимовима запослених, мотивишу њихову оданост, осмишљавају погодне ритуале заједништва и сл. Настоје да се корпоративни циљеви покlope са личним циљевима запослених што би чинило идеалну радну ситуацију и климу. Ипак, са друге стране посматрано, појединац у таквој заједници, колико год корисна и исплатива била за њега, неминовно губи свој лични идентитет или га потискује. У оба случаја исход може да буде добар али и веома лош како за појединца тако и за радну организацију.

У данашњем пословању, из угла идентитета посматрано, имамо особе које поседују, у науци назван израз „лажно ЈА“. То су особе које функционишу по потреби, лако ускачу у одређене улоге, а границе и уверења су им магловита.<sup>188</sup> Оне често улазе у расправе, сукобе, разна надметања са префиксом на его, губећи тако оригиналност, своје аутентично мишљење, став, па на крају и оно најважније, достојанство. За разлику од њих, у пословном окружењу или сасвим приватно, особе са формираним и чврстим идентитетом су постојане, са обе ноге на земљи, умеју да се радују, тугују, планирају, умеју да буду ослонац другима у невољи, успешно одолевају животним осујећењима и у сваком тренутку знају ко су.

---

<sup>186</sup> Хрњица, С., *Опита психологија са психологијом личности*, Научна књига, Београд, 2003, стр. 52.

<sup>187</sup> Миливојевић, Т., *Психологија стваралаштва*, Мегатренд универзитет, Београд, 2011, стр. 34.

<sup>188</sup> Golubović, Z., *Ja i Drugi - Antropološka istraživanja individualnog i kolektivnog identiteta*, Republika, Beograd, 1999, str.1-102.

## Криза идентитета

Знаци кризе идентитета су лако уочљиви кроз анксиозност, збуњеност, потиштеност, или када у сопственом губљењу идентитета човек има потребу да се идентификује са другима, да се ослони на неку институцију и сл. До губитка идентитета, најчешће привременог, може доћи и после смрти блиске особе, развода, стреса или било које врсте бега од истине где се човек удаљава од самог себе, од свог *ЈА*, да би превазишао тај нелагодан период свог живота. Тако бира лажан идентитет који ће га краткотрајно задовољити, али увек ће се осећати та празнина, недостатак пуноће и остварења који му даје аутентичан, лични идентитет. Ипак, криза идентитета може се посматрати и са позитивне стране. Никада нико није направио неку промену, помак, изашао из зоне комфора и направио велико дело, а да пре тога није био озбиљно суочен са већом или мањом кризом идентитета. Мања или већа криза система наших дотадашњих вредности доводи до реорганизовања и неминовне акције у правцу промене.

„Да би смо илустровали појаву губитка идентитета, можемо узети пример који нам је свима добро познат. Идентитет просечног грађанина ове средине био је повезан са припадношћу једној земљи (Југославији) која је била цењена у свету, која је гајила добре односе са великим силама, осећали смо да лако прелазимо границе других држава, да смо добродошли, да смо пример добро решених међуетничких односа итд. Све то заједно производило је доживљај релативно задовољног и поносног грађанина једне мале али отворене и цењене земље. Затим су дошле брзе и велике промене, ратови, санкције, распад институција и наш идентитет грађанина се променио. За релативно кратко време просечан грађанин са ових простора био је грађанин једне много мање земље, са нерешеним питањем граница, трауматизован, сатанизован у међународној заједници, осиромашен, разочаран у могућност промене. То је пример за губитак идентитета који смо дуго имали, пример за кризу тог идентитета и пример за промену идентитета. Ми никада не можемо повратити стари идентитет, јер се много тога заувек променило око нас, али из ове кризе идентитета можемо да изађемо градећи један нови идентитет. Од свих нас зависи какав ће бити нови идентитет грађана ове земље. Постојали су и постоје ризици да се оде на лошу страну, а постоји и шанса да се оде на добру.“<sup>189</sup>

---

<sup>189</sup> Марјан Тошић, психолог и психотерапеут у Саветовалишту за брак и породицу у [http://www.novosti.rs/vesti/zivot\\_+.303.html:372464-Kriza-i-gubitak-identiteta](http://www.novosti.rs/vesti/zivot_+.303.html:372464-Kriza-i-gubitak-identiteta) посећен 18.8.2016.

Идентитет се постепено и неприметно, стихијски развија и никада се не враћа у претходно стање. Чак и када нема криза и изазова, идентитет се и тада мења и развија јер га обликује баш све оно што се свакодневно човеку дешава.

### **Идентитет и интегритет**

Идентитет и интегритет, осим сличности у називу имају допуњујућу улогу и у пракси. „Идентитету је неопходан интегритет да би га одржавао константним. При разумевању појма интегритета важно је нагласити *геиталт принцип целине* - целина претходи деловима, и представља више од простог скупа делова које чини. Она по себи има нови квалитет и не може се свести на скуп својих елемената. Интегритет има најважнију функцију управо у обједињавању развојем формираних тенденција у јединствену целину и целовит систем. Особа са свим својим особинама, потребама, и физичким карактеристикама функционише као целина. Као што организам функционише као систем органа који су међусобно функционално складно повезани, тако и интегритет на окупу држи све дефинишуће карактеристике идентитета и чини особу јединственом и непоновљивом јединком.“<sup>190</sup>

Као што и сама дефиниција интегритета каже: „интегритет се одређује као интеграција личности која обухвата организацију и сједињавање мотива и динамичких тенденција једног лица чији је резултат складно узајамно дејство ових тенденција и свођење унутрашњег сукоба на најмању меру. Материјал за интеграцију чине групе својстава личности које су најчешће разврстане у: когнитивна, емоционална, социјална и морална својства. Свака од ових група својстава представља релативно стабилне субсистеме. Остварење интегритета је као и код идентитета процес, и једном јасно постигнуто јединство није трајно. Сваки нови сложени скуп околности ставља човека у нову тест ситуацију.

Може доћи и до кризе интегритета. То се углавном дешава када се угрозе човекове потребе за самопоштовањем и сигурношћу. Тада човек тражи друштвено прихватљиво објашњење за неуспех и то напуштање реалности му даје тренутну смиреност, али на дуже стазе даје и један константан немир и нелагодност од евентуалних ситуација где би га неко суочио са том грешком и где би садржаји скривени у несвесном стању ума прешли тада у свесни. Најпродуктивније је када је човек свестан правих разлога неуспеха и када је кадар да делује и

---

<sup>190</sup> Марјан Тошић, психолог и психотерапеут у Саветовалишту за брак и породицу у [http://www.novosti.rs/vesti/zivot\\_+.303.html:372464-Kriza-i-gubitak-identiteta](http://www.novosti.rs/vesti/zivot_+.303.html:372464-Kriza-i-gubitak-identiteta) посећен 18.8.2016.

организује изван унутрашњи напор да се у будућности, бирајући реалније изборе, грешка више не понови.<sup>191</sup>

Веза између идентитета и интегритета показује да се човек не може поделити на строго пословну и строго приватну сферу јер је то иста личност у свим интеракцијама и пословним и приватним. Развој едукативних програма који обједињују те сфере и који развојем трансверзалних компетенција омогућују савременом човеку да његово самоизграђивање иде у корист вишестраног интегрисаног идентитета, а не против њега, представљају корисну новину у пољу едукације и развоја компетенција.

### **2.3. Интерперсоналне компетенције и комуникационе вештине у служби персоналног и професионалног развоја**

Тема рада, развој персоналних и професионалних компетенција, изнедрила је интерперсоналне компетенције као најзначајније у човековом свакодневном радном и приватном окружењу. Ако узмемо у обзир да је интерперсонална комуникација најраспрострањенији облик комуникације и да је најделотворнија због *фидбека* (повратне информације, резултата) који се одмах добија, као и неминовних невербалних сигнала који употпуњују овај вид комуникације, можемо да разумемо да су интерперсоналне компетенције веома важне и да њихов развој има велики утицај на све сегменте човековог деловања.

Развој било којих компетенција и вештина везан је за одговарајућу едукацију. У европској образовној политици, у последњој деценији, тако најважнији помак представља увођење кључних компетенција као средишњег концепта у подручју образовања. „Предвиђајући потребу за флексибилнијим образовањем које може одговорити на изазове друштва темељеног на знању и динамичног тржишта рада, Европска унија одлучила је да развије оквир од осам кључних компетенција. Компетенције су назване кључнима јер се сматрају нужним за све појединце у друштву заснованом на знању и основним предусловима за целоживотно образовање. Зато, се наведене компетенције сматрају основним условом за испуњење личних амбиција сваког појединца, активно учествовање у различитим друштвеним процесима те могућност запошљавања у друштву знања. Већина компетенција је дефинисана као генеричке

---

<sup>191</sup> Golubović, Z., *Ja i Drugi - Antropološka istraživanja individualnog i kolektivnog identiteta*, Republika, Beograd, 1999, str. 1-102



или трансверзалне те као такве нису везане за одређени предмет, већ се у својој основи односе на шире, међупредметне циљеве.<sup>192</sup>

Када говоримо о компетенцијама, сагледавши чињеницу да свако дете и пре поласка у школу поседује одређене имплицитне претпоставке о учењу, као и саме технике учења, али и одређене особине личности које представљају елементарну основу за развој компетенција, разумећемо да је рад на том пољу потребно увести још у основне школе, прилагођено узрасту и потребама. Ипак, то није случај у пракси и развој интерперсоналних компетенција, бар на начин на који се том темом бавимо у овој докторској дисертацији примењује се, како пракса показује, тек у зрелом добу. Образовни контекст какав познајемо је структурисан и регулисан на други, сада можда већ застарео, тј., за ново доба, превазиђен начин. „Стога, би формално образовање требало да служи обликовању, побољшању и даљем развоју основних концепата у сржи компетенција *учити како учити* и *предузетништво*. Такав позитиван утицај требао би се јасно одразити на повећање ученичког потенцијала за целоживотно учење, а тиме и повећање могућности за његов лични и образовни успех.<sup>193</sup> Ако то није случај и ако образовни процес не подржава учеников развој на наведени начин, неминовно је у будућности да појединац сам плаћа како личну, тако и друштвену цену последичног неуспеха. „Наставничка одговорност имплицира потребу за коришћењем оних метода подучавања које најбоље подстичу развој наведених компетенција. Наставничко коришћење управо је везано са доступношћу тих метода, што само по себи имплицира да образовни систем наставницима мора пружити основу и прилику за упознавање истих.“<sup>194</sup>

Да би на адекватан начин разумели важност развоја компетенција појединаца и одговорност образовног система у том правцу у целини, неопходно је направити паралелу са свеопштим људским развојем и напретком у последњих неколико деценија. Велики напредак и техничко-технолошки развој на свим пољима, достигнућа из хемије, математике, биологије, физике, електронике и других наука, крајем XX века, постали су применом у пракси, основа система брзих и свеобухватних промена. Научно технолошка револуција донела је у свакодневном животу људи, комуникацији и производњи, велико убрзање процеса и рапидно

---

<sup>192</sup> Јокић, Б., Барановић, Б., Безиновић, П., Доленец, Д., Домовић, В., Марушић, И., Павин, Иванец, Т., Ристер, Д., Ристић Дедић, З., Пројект: *Кључне компетенције за цјеложивотно учење*, Институт за друштвена истраживања, Загреб, Центар за истраживање и развој образовања 2006. – 2007, стр. 11.

<sup>193</sup> Јокић, Б., Барановић, Б., Безиновић, П., Доленец, Д., Домовић, В., Марушић, И., Павин, Иванец, Т., Ристер, Д., Ристић Дедић, З., Пројект: *Кључне компетенције за цјеложивотно учење*, Институт за друштвена истраживања, Загреб, Центар за истраживање и развој образовања 2006. – 2007, стр. 7.

<sup>194</sup> Исто.

мењање начина рада. Научно-технолошка револуција донела је нове изворе енергије, рачунари су постали управљачи погона, црне и обојене метале замениле су пластичне масе, стварају се хибридне сорте биљака и укрштају се расе животиња, појављују се генетски модификовани организми и сл. Такође, рачунари управљају саобраћајним системима што убрзава развој километарских мостова и некада незамисливих подморских тунела, уводе се аутомобили на електрични погон који не загађују ваздух, а железница развија све брже и модерније пруге.

Појава интернета доводи до потпуне промене перцепције пословања, тока информација, брзине рада, доступности физички веома удаљених субјеката, учења „на даљину“, електронског пословања и сл. Научно-технолошка револуција доноси велики бољитак за човека и олакшава му свакодневне послове, али доноси и загађење животне средине, велико убрзање живота, што погодује развоју стреса и отуђења. Уз то је човек данас збуњен и изгубљен у мноштву (псеудо)могућности фрагментираних, површних идеја и порука које му се свакодневно сервирају путем старих и нових медија. У том процепу, савремени човек већ дужи временски период доживљава вредносну дезоријентацију која ствара извесну тесkobу и прети чак да угрози идентитет. То објашњава пораст интересовања за литературу, радионице, предавања и семинаре из области личног и професионалног развоја.

Као одговор на новонастале потребе „стратешки циљеви које је поставило Европско веће у Лисабону 2000. године предвидели су потребу за флексибилнијим образовањем које може одговорити на изазове друштва темељеног на знању и динамичног тржишта рада. Препознајући ову потребу, Европско веће је позвало земље чланице ЕУ и Европску комисију да развију *оквир нових темељних вештина* које ће се развијати целоживотним учењем. Европско веће је потом прихватило детаљан радни програм *Образовање и усавршавање 2010*, предлажући разраду темељних компетенција од основних језичких, математичких, научних и техничких вештина, до информацијско-комуникацијске писмености и употребе технологије, компетенције *учити како учити*, социјалних вештина, предузетништва и опште културе. Комисија је основала радну групу о кључним компетенцијама која је требала да предложи детаљну разраду ових концепата. Главни циљеви радне групе били су одредити и дефинисати које су то нове вештине и на који се начин оне могу најбоље уклопити у курикулуме, те развијати током целог живота. Дефиниција која се изнедрила у самом процесу је: *Све врсте учења током одрасле доби с циљем унапређења*

*знања, вештина и компетенција у оквиру личног, грађанског, друштвеног или професионалног деловања појединца.“ (EU Lisbon Council, 2000).<sup>195</sup>*

Промене на глобалном плану десиле су се веома брзо и императив „опстанка“ на пословном тржишту, али и живљења што квалитетнијим животом у личној сфери, захтева непрекидно, динамичко и fino прилагођавање које подразумева развој персоналних и професионалних, односно трансверзалних компетенција и нових вештина. Модернизација и планетаризација као синоними глобализације, представљају оличење процеса глобалног савладавања простора и времена, глобалног светског тржишта, глобалних еколошких проблема и глобалног прожимања културних, економских, политичких и свих друштвених процеса. Глобализација је деловала на економију појавом мултинационалних компанија, развојем Светске банке и ММФ-а; деловала је на територијалну припадност земаља стварањем надржавних творевина и савеза и фактичким брисањем формалних граница у то име; ширење информационих комуникационих мрежа (интернета, телевизије, радија и сл.) услед чега је цео свет постао један велики „мелтинг пот“ (melting pot)<sup>196</sup>.

Да би савремени човек био кадар да одговори на све новонастале промене и изазове данас је у потпуности заживео концепт „целоживотног учења“ како у развијеним тако и у земљама у транзицији. Тај феномен може се посматрати кроз призму глобализације услед развоја и ширења технологије, интернета и свеопштег повезивања свих меридијана. Информација је данас највеће оружје и оруђе, а бити у току збивања, правремено одговорити изазову, представља императив доба у коме живимо. Зато се више не може замислити живот какав је био у прошлом веку, живот који одваја пословну од професионалне сфере у часовима доколице (после радног времена), живот у коме се знало које време је намењено којим активностима. Императив брзине наметнуо је и императив присутности, јер само ако си присутан (на мрежи) можеш да будеш „у игри“.

Потреба ка целовитости (интегритету личности)<sup>197</sup>, односно ка што већој усклађености персоналног и професионалног постојања и развоја, призива одговарајућу врсту комуникације. Наиме, утврђено је да комуникација није само средство преношења информација, осећања и мисли, већ да и она, као и самоспознаја и спознаја, настаје, формулише се и расте унутар и кроз комуникациони процес. Комуникациони приступ и квалитет комуникације су и неизбежан пут и

---

<sup>195</sup> [https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-council\\_en](https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-council_en) посећен 5.8.2016.

<sup>196</sup> катао претапања

<sup>197</sup> О чему је детаљно било речи у претходном поглављу.

фактор од виталног значаја за развој и добробит личности у обједињавању различитих сфера и сегмената њеног живота. Зато је 2002. године радна група предложила оквир осам кључних компетенција, дајући опис знања, вештина и ставова који чине саставни део сваког од ових домена. Заједнички извештај о напретку Европског већа и комисије заступа увођење заједничког европског оквира и начела у националне образовне политике, чиме би се подупрло прихватње заједничких циљева. Један од тих циљева односи се на кључне компетенције које би свака особа требало да развије како би успешно могла да учи током читавог живота.

Извештај радне групе о кључним компетенцијама *Кључне компетенције за целоживотно учење: Европски оквир* објављен је 2004. и доноси детаљнију елаборацију предложеног оквира кључних компетенција.<sup>198</sup> На врло одговоран и професионалан начин тада је почело бављење развојем људских компетенција. „Током 2005. године објављена је Препорука Европског парламента и Европског већа представљајући Европски референтни оквир кључних компетенција. Године 2006. постигнут је политички споразум о компетенцијском оквиру између Европске комисије и Европског парламента. Важно је овај компетенцијски оквир сагледати из перспективе целоживотног учења. То значи да компетенције које су усвојене током обавезног школовања треба наставити развијати, усавршавати и одржавати током читавог живота. Оквир кључних компетенција је да треба интегрисати све активности целоживотног учења на начин који је прикладан специфичном националном контексту.“<sup>199</sup>

Врсте целоживотног учења по *EU Lisbon Council, 2000* су:

- формално професионално (трајно образовање/трајни професионални развој);
- формално изван професије (лични развој, кључне компетенције);
- неформално професионално (учење у оквиру професионалних активности);
- информално изван професије (учење везано за разне животне активности);

Осам кључних компетенција за целоживотно учење које се наводе у поменутом документу су и :

- 1) комуникација на матерњем језику;
- 2) комуникација на страним језицима;
- 3) компетенција у математици, природним наукама и техници;
- 4) информатичка компетенција;

---

<sup>198</sup> Јокић, Б., Барановић, Б., Безиновић, П., Доленец, Д., Домовић, В., Марушић, И., Павин, Иванец, Т., Ристер, Д., Ристић Дедић, З., *Пројект: Кључне компетенције за целоживотно учење*, Институт за друштвена истраживања, Загреб, Центар за истраживање и развој образовања 2006. – 2007, стр. 11

<sup>199</sup> Исто.

- 5) знати како учити;
- 6) интерперсонална, интеркултурална, друштвена и грађанска компетенција;
- 7) предузетништво;
- 8) културално изражавање. (EU Lisbon Council, 2006).<sup>200</sup>

Поменути документ Европске уније нуди дефиницију кључних компетенција: “Кључне компетенције представљају преносни, вишефункционални скуп знања, вештина и ставова потребних свакој особи за њено лично испуњење и развој, друштвену укљученост и запошљавање. Кључне компетенције треба развити до краја обавезног школовања, а оне служе као основа за даље учење у оквиру целоживотног учења.“ (ЕЦ: Кључне компетенције за целоживотно учење: Европски референтни оквир, 2004).<sup>201</sup>

Када се говори о кључним компетенцијама, комуникационе вештине, можемо нагласити, спадају у сам врх тог сета компетенција. Оне представљају добар алат у свакодневној интерперсоналној комуникацији. Према поменутој дефиницији, вештина комуникације представља: брзину, економичност, организованост, контролу, селективност, стварање поверења и сл. С друге стране, стратегију добре комуникације према релевантним ауторима (Bern, 1984, O'Connor, Seymour 1990, Atkinson, Choise, 2012, Stewart, Joines, 2006, и други) представља промишљање о следећим питањима:

- Коју поруку желите послати?
- Како ћете комуницирати (пренети) вашу поруку?
- Шта желите постићи слањем поруке?
- Како вас, као пошиљаоца поруке види онај који поруку прима?
- Колико сте веродостојни у очима циљане публике?
- Пре планирања поруке важно је имати формулисан циљ који мора бити јасан и одређен.
- Потребно је усмерите се на поруку, публику и канал.
- Одлучити се за неку од могућности којима се може остварити циљ.
- Потребно је формулисати опште циљеве (разлози због којих сте се одлучили за комуникацију) и специфичне циљеве (који прецизније одређују општи циљ и изражавају шта ћете урадити како би постигли општи циљ). (Bern, 1984, O'Connor, Seymour 1990, Atkinson, Choise, 2012, Stewart, Joines, 2006, и други)

---

<sup>200</sup> <http://www.lisboncouncil.net/initiatives/eu2020.html> посећен 12.10.2016.

<sup>201</sup> Исто.

Комуникационе вештине уз добру припрему и одговарајућу стратегију битно могу повећати шансе сваког појединца да постигне жељени циљ у пословном свету, пословној комуникацији, али и осталим персоналним приликама и личним контактима. Да би човек остварио добар однос са саговорником, који може бити пословни партнер, емотивни партнер и сл., по поменутиим ауторима требало би да:

- а) пажљиво слуша саговорника;
- б) свесно прави паузе у току самог говора;
- в) игнорише лични став и мишљење и занемарује претерано емоционално реаговање (у случају агресивног, тешког и посесивног клијента);
- г) користи миран и сигурни тон;
- д) има сасвим активан однос током комуникације, без повлачења;
- ђ) има сигуран наступ у виду невербалне комуникације који се огледа у држању тела, гледању саговорника, смиреним и сигурним покретима, одмереном кретању у простору, и сл.
- е) анализира – упоређује аргументе који су за и који су против;
- ж) постиже увек договор и компромис (Bern, 1984, O'Connor, Seymour 1990, Atkinson, Chois, 2012, Stewart, Joines, 2006, и други)

У интерперсоналној комуникацији може доћи и до одређених проблема. Проблеми на које наилазимо могу бити стресни. Познаваоци прилика углавном се слажу и свтрставају те проблеме у три групе, а то су:

1. социокултуролошки;
2. психолошки;
3. организациони.

1. У социокултуролошке проблеме спадају:

- групно мишљење (кад групно мишљење и конформизам измакну контроли);
- сукоб вредности и уверења (потребно је познавање вредности, уверења и норми друге културе);
- стереотипи и егоцентризам (воде предрасудама и дискриминацији);
- језик и жаргон (културолошка специфичност).

2. У психолошке проблеме спадају:

- филтрирање (селективна пристрастност);

- перцепција (и пре него што се деси комуникација, обликује се идеја да ли је она уопште важна);
- мањкава меморија (могуће вежбање);
- лоше слушање (сањарење, вербална борба, лов на чињенице, лажни слушатељ, ограничени слушатељ, егоцентрични слушатељ и сл.);
- емотивно уплитање.

### 3. У организационе проблеме спадају:

- преоптерећење информацијама;
- конкуренција порука;
- искривљавање информација (погрешно схватање);
- филтрирање порука (бирање информација);
- контрадикторне поруке;
- комуникацијска клима;
- разлике у статусу;
- структурални проблеми (хијерархијска организација). (O'Connor, Seymour 1990, Atkinson, Chois, 2012, Stewart, Joines, 2006, Вучковић, 2008, Милетић, 2012 и други).

Сви набројани проблеми битно утичу на квалитет човекове комуникације, а видимо да су веома комплексни и често непредвидиви. Сви они доводе до неразумевања у комуникацији које се најчешће перципира као *неуспело комуницирање*. Комуниколози и истраживачи комуникације су се сложили да узроци такве врсте комуникације могу бити:

- имплицирање - значења која се препознају у поруци од стране примаоца поруке;
- искривљавање - промене у поруци које се стварају на основу спољшањих утицаја;
- ремећење - штета за поруку која је изазвана околностима и (понекад намерним) погрешним формирањем, кординирањем поруке;
- збуњеност - која често настаје од нејасноће и двосмислености поруке;
- слагање/неслагање - неслагање настаје услед недостатка заједничког сагледавања између пошиљаоца и примаоца;
- разумевање/неразмевање - разлике између система разумевања пошиљаоца и примаоца које често настају због културолошких разлика (поготову разлика у језику);
- лично трансформисање - зависи од пријемчивости и отворености примаоца за промене. (O'Connor, Seymour 1990, Atkinson, Chois, 2012, Stewart, Joines, 2006, Вучковић, 2008, Милетић, 2012 и други).

Целоживотно учење и развој професионалних и персоналних компетенција, као и развој интерперсоналних компетенција и комуникационих вештина, омогућава нам да препознамо и предупредимо проблеме који стоје на путу успешном комуницирању. Једна од заиста важних, можда најважнијих интерперсоналних компетенција, која нам веома помаже у комуникацији јесте *активно слушање*. Ако све до сада поменуто узмемо у обзир, можемо рећи да активно слушање подразумева:

- да особа препозна у ком тренутку треба да престане да говори;
- да особа уме да покаже жељу за адекватним слушањем саговорника;
- да особа уме да покаже емпатију у комуникационом чину;
- да особа уме да буде стрпљива са саговорником, да обузда сопствени темперамент;
- да особа уме да разјасни нејасно, понављањем саговорникових речи и постављањем потпитања;
- да особа уме адекватно да води рачуна о невербалној комуникацији<sup>202</sup>

Такође, у активном слушању је веома важно постављати питања. Тиме се повећава способност рецепције и разумевања тачног значења изговореног и могу се открити потребе саговорника. Истовремено слушалац тиме проверава да ли је добро разумео поруку која му је упућена.

Можемо закључити да комуникационе вештине, као део интерперсоналних компетенција, имају свој значајан допринос у успостављању складних међуљудских односа, а самим тим и лакшем и ефикаснијем обављању посла.

### **Интелектуални капитал**

Није тајна да предност савремених организација лежи управо у њиховим људским потенцијалима, јер оштра конкуренција захтева адекватну корпоративну културу која подржава људе и њихов развој. Доба знања и информација, поседовања знања и правовремених информација у средиште развоја и успешности ставља човека и његов *интелектуални капитал*. „Теорија интелектуалног капитала нова је теорија која није само изазвала велику пажњу, већ која увелико обећава повећање пословних резултата у будућности. Основа теорије је чињеница да материјална имовина (земља, зграде, опрема и новац) данас водећих компанија у свету има вредност мању од нематеријалне имовине која није наведена у њиховим пословним билансима.

---

<sup>202</sup> Atkinson, V, M., Chojs, R., T., *Unutrašnja dinamika koučinga*, NLP Centar, Beograd, 2011, стр. 135-140.



Теорија се заснива на уверењу да се богатство предузећа темељи на људском капиталу, структуралном капиталу и на потрошачком капиталу. Стварање вредности догађа се када се један облик капитала претвара у други. На пример, вредност се ствара када год људска способност (људски капитал) ствара нове пословне процесе (структурални капитал), што резултира бројним услугама за потрошаче и повећава њихову лојалност (потрошачки капитал).<sup>203</sup>

Неопипљивост интелектуалног капитала представља његову главну карактеристику. То је уједно и највећа непознаница савременог света јер нема очигледну финансијску вредност, али ни „тврди“ облик да би га могли опипати и видети као нпр. некретнине које компанија поседује и сл. „Док су предузећа у старој економији била зависна од материјалне имовине, као што су некретнине и фабрике, данашња нова економија заснива се на новој врсти предузећа која су зависна од нематеријалне имовине као што су информација и знање. У данашњој глобалној и информацијски новој економији знање је постало вредније него икада пре у целој историји развитка теорија предузећа. Знање је оно што ствара вредност, али исто тако и ново знање. Интернет омогућује тренутно ширење знања широм света. Што је више људи укључено у ту поделу знања, знање има и већу вредност, јер се повећава, проширује и продубљује.“<sup>204</sup>

За раст и развој неког посла у оквиру савремених организација мозак човека, а не његове руке као некада, постао је најважнији елемент. Способни запослени који развијају нове идеје, стварају нову вредност, и доносе иновације у процесу рада, постали су кључна имовина нове економије. „Питање данас више није шта неко предузеће поседује, већ шта оно зна и може учинити. Пословање предузећа постало је све више знањем-интензивно, а све мање капитално-интензивно. Најважнија је данас интелектуална имовина која нема физичко својство. Због тога, уместо пословања заснованог на досадашњој опипљивој имовини, предузећа морају развити осећај за креирање, трансферирање, интегрирање, за заштиту и искоришћавање своје неопипљиве интелектуалне, односно највреднијег облика капитала који данас поседују: својег интелектуалног капитала.“<sup>205</sup> (Колаковић, 2003: 927). Револуцију на овом подручју изазвао је 1991. године Том Стјуарт (Thom A. Stewart), Уредник часописа Фортуне, објавивши чланак под насловом *Brainpower - How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset*. „Значајан допринос развоја концепције интелектуалног капитала дао је Мајкл Полањи (Michael

---

<sup>203</sup> Колаковић, М., *Теорија интелектуалног капитала*, Економски факултет, Свеучилиште у Загребу, 2003, стр. 925.

<sup>204</sup> Исто, стр. 926.

<sup>205</sup> Исто, стр. 927.

Polanyi) својим делом из 1967. год. под насловом *The Tacit Dimension*, у којем уводи експлицитну и имплицитну димензију знања. Само интеракција између експлицитних и имплицитних елемената знања омогућује успех предузећа. Ауторова потврда постојања и улоге имплицитног знања такође је била у конфликту са неокласичним претпоставкама које се односе на потпуну мобилност ресурса и на савршену информисаност свих страна на тржишту.<sup>206</sup>

Иако се појам *интелектуални капитал* спомиње и раније, коришћен у различитом контексту, у економском смислу је први пут употребљен 1958. године у финансијским анализама тржишне вредности тада малих и знањем богатих предузећа. Једно од њих је било *Hawlett-Packard*. Њихова имовина састојала се углавном од интелектуалног капитала, а њихова вредност која је на берзи била висока, називала се интелектуална премија. У данашњем значењу, овај појам први пут помиње Џон Кенет Галбрајт (John Kenneth Galbraith) давне 1969. године у писму економисти Мајклу Калецком (Michael Kalecki). Сматрао је да ова форма капитала не представља само статичну имовину већ да има динамичне компоненте које стварају вредност у пословној пракси. „Ипак шира употреба и популарност термина интелектуални капитал започиње тек након већ споменутог Стјуартовог чланка из 1991. године, па се управо та година сматра *рођењем* концепције интелектуалног капитала. Стјуарт у том историјском чланку дефинише интелектуални капитал као *суму свега што сви у компанији знају а што јој даје конкурентску предност на тржишту. То је интелектуални материјал – знање, информације, интелектуална имовина, искуство – које може бити искоришћено за стварање богатства. То је знање запослених; истраживачког тима стручњака или знање мануалних радника који су развили хиљаду различитих начина за побољшање ефикасности неке фабрике. Интелектуални капитал представља знање, као динамичан људски процес, трансформисано у нешто вредно за предузеће.*“<sup>207</sup>

Данас би могли рећи да је интелектуални капитал једне организације (а тако и једног човека) скуп знања, вештина и компетенција које поседује и које може користити за креирање конкурентске предности у нестабилним временима у којима живи и ради. Такође, потребно је нагласити јасну дистинкцију између чистог знања и интелектуалног капитала. Наиме, интелектуални капитал представља знање као динамичан људски процес али тек када је знање примењено и трансформисано у нешто вредно за самог човека (или организацију) али и за

---

<sup>206</sup> Колаковић, М., *Теорија интелектуалног капитала*, Економски факултет, Свеучилиште у Загребу, 2003, стр. 928.

<sup>207</sup> 119. Stewart. I., Joines.V., *Šta je Transakciona analiza?*, Copyright, Southeast Institute for Group and Family Therapy, 103 Edwards Ridge Rd.Chapel Hill, N.C. 275141996, 2006, стр. 9.

његово посредно и непосредно окружење. Само тако, знање постаје вредна имовина, тј., интелектуални капитал самог човека или радне организације. У супротном, то знање постаје само неискоришћени интелектуални потенцијал. „Најпознатију поделу интелектуалног капитала развио је Лиф Едвинсон (Leif Edvinsson) који посматра интелектуални капитал као збир људског, потрошачког и структуралног капитала, и интеракција које стварају вредност за предузеће. Према томе, три основна елемента интелектуалног капитала јесу:

а) људски капитал – представља различита знања, вештине, способности и искуство запослених којима се они користе у пословном процесу;

б) структурални капитал – настаје трансформацијом људског капитала, а обухвата различите неопипљиве елементе, као што су организацијска структура, рутине, пословни процеси, обичаји, базе података, интелектуално власништво, као што су патенти и лиценце;

в) потрошачки капитал – који обећава односе и везе с потрошачима тј. са купцима, али и добављачима и дистрибутерима чији смо ми потрошачи. Такође, он укључује и имиџ, бренд и идентитет предузећа на тржишту.<sup>208</sup>

Интерперсоналне компетенције и комуникационе вештине су у служби персоналног и професионалног развоја, јер економија знања, у претходним годинама, увела је у пословне организације значајне промене као што су промена организацијске културе, структуре, пословних рутина, комуникације, а све је то утицало на промену перцепције пословања у савременим условима. Најважнијом променом могли би назвати теоријско признавање знања као кључног економског ресурса. Интерперсоналне компетенције су стога у спрези са интелектуалним капиталом јер омогућавају амбијент погодан за учење и иновације, а самим тим омогућају и даљи развој интелектуалног капитала како појединачно, тако и радних организација у целини. За даљи развој интелектуалног капитала веома су важни и складни међуљудски односи и сарадња, те тимски рад и поверење. Све поменуте интерперсоналне компетенције олакшавају појединцу посвећивање радним задацима, омогућавају му бољу концентрацију и креативност јер тада ум није оптерећен конфликтима, трзавицама и сл.

Потребно је на крају истаћи да у организацијама учење није само индивидуално, већ тимско па стога значај интерперсоналних компетенција и комуникационих вештина још више долази до изражаја. Интелектуални капитал, како појединачани, тако и групни (организацијски), тада расте, увећава се, повећавајући сразмерно и тржишну вредност радне организације.

---

<sup>208</sup> Колаковић, М., *Теорија интелектуалног капитала*, Економски факултет, Свеучилиште у Загребу, 2003, стр. 936-937.

### 2.3.1. Индивидуални идентитет као релациона категорија

За адекватно разумевање човековог професионалног и персоналног развоја кроз савремене комуниколошке моделе, али и уопштено, важно би било сагледати његов идентитет као релациону категорију. „Људско биће гради свој идентитет, постаје особа, личност, само у интерсубјективној комуникацији.“<sup>209</sup> Човек је биће у настајању, још није довршен процес човековог развоја па стога, „стиче самосвест (однос према себи самом), и свест о свету, егзистенцији и вредностима кроз примарну интерсубјективност или интерперсоналну комуникацију.“<sup>210</sup> Појединци данас жуде за смисленом комуникацијом јер је то једини начин да остваре своје биће. „Они улазе у површну комуникацију, али их она не може задовољити, те је зато мултипликују и интензивирају, у нади да ће тиме пронаћи испуњење и смисао. Марсел инсистира да је биће појединца, структурално, биће-са-другима и ни у једном тренутку свог живота није самодовољна, изолована монада. Индивидуа се не може схватати као изоловани атом коме се накнадно придодају односи. Однос ствара биће. Способност детета да користи језик и да изгради осећај личног идентитета настаје само унутар људске заједнице, интерсубјективног комуникативног простора. Као острво које се помаља из обухватног мора, индивидуални его се помаља из интерсубјективног некса.“<sup>211</sup>

Стога можемо рећи да је „идентитет извор смисла и искуства појединца, одређене групе или народа. Питања о идентитету се формулишу као кључна питања најчешће овим речима: Ко сам?, Где сам?, Ко ме припадам?; и односе се на оно што људи мисле да јесу, што их обележава. Појам идентитета се дефинише као осећај сопствене припадности која се развија процесом диференцијације.“<sup>212</sup> Ако ову тврдњу поједноставимо, долазимо до закључка „да не постоје народи без имена, језика или културе код којих не постоји неки начин разликовања између себе и осталих, између *ми* и *они*. Самоспознаја је увек чин изграђивања, ма колико се чини да је у питању откривање, и никад није одвојиво од тврдње да га на посебне начине признају други.“<sup>213</sup>

Другим речима, оно што ми искључујемо или оно што нас искључује из неке групе других, представља наш идентитет. Могли би смо рећи да је идентитет израз укупног настојања да се неки појединац или неко друштво одреде. Тај процес одређивања, самопотврђивања и

---

<sup>209</sup> Миливојевић, Т., *Онтолошки темељ и изворни лик комуникације*, Годишњак бр.5., Факултет за културу и медије, Београд, 2013, стр. 191.

<sup>210</sup> Исто, стр. 187.

<sup>211</sup> Исто, стр. 190-191.

<sup>212</sup> Коковић, Д., *Културни и етнички идентитет*, Филозофски факултет, Нови Сад, 2012, стр. 119.

<sup>213</sup> Исто.

самосазнавања независан је од неке тачно постављене норме. „Ипак, идентитет је могуће дефинисати као осећај припадности некој друштвеној групи (етничкој, културној, националној, конфесионалној итд.).”<sup>214</sup> Идентитетом припадамо, али се и разликујемо јер људи осим потребе за припадањем имају и изражену потребу да се разликују од других. Разлике уз једнакости конституишу идентитет, а у персоналном идентитету те једнакости и разлике видљиве су чак и голим оком кроз начин одевања, исхране, навике, говор, итд.

Дуга историја стоји иза термина *идентитет* и сродних термина. Од старих Грка до аналитичке филозофије тумачило се и расправљало о трајним филозофским проблемима постојаности, човекове промене, жеље за припадношћу, а опет и жеље за различитошћу од свих других, својеврсном аутентичношћу свога бића. „Распрострањена жаргонска и друштвено-аналитичка употреба термина *идентитет* и њему сродних израза, међутим, много је скорија и локализованија. Увођење идентитета у друштвену анализу и његово почетно ширење у друштвеним наукама и јавном дискурсу догодило се у Сједињеним Америчким Државама 60-их година XX века (с извесним предзнацима у другој половини педесетих). Најважнија и најпознатија путања ширења јесте она којом су присвојени и популарисани радови поменутог Ерика Ериксона (који је, између осталог, заслужан за ковање термина *криза идентитета*).”<sup>215</sup> Са друге стране, било је још различитих утицаја и „као што је показао Филип Глисон (Gleason), постојали су и други путеви ширења. Појам идентификације истргнут је из првобитног, специфично психоаналитичког контекста (где је тај израз први увео Фројд) и повезан с етницитетом, с једне стране (преко утицајне књиге Gordona Olporta „Природа предрасуде“, „G. Allport, The Nature of Prejudice”, 1954), и с теоријом социолошке улоге и теоријом референтне групе, с друге (преко радова особа као што су Нелсон Фут (Foot) и Роберт Мертон (Robert Merton)).”<sup>216</sup>

Идентитет тако може бити професионални или персонални, индивидуални или групни, али, ми поседујемо само један, наш идентитет и да он не би био распопућен на више наших животних улога<sup>217</sup>, потребно је пустити га да се мења кроз све фазе нашег животног раста, али и очувати га аутентичним кроз тај процес. То може представљати велики изазов кроз све наше интеракције у социокултуролошком окружењу. „Социологија симболичке интеракције бавећи се од самог почетка *јаством* све више је говорила и о идентитету, делом и под утицајем Анселма

<sup>214</sup> Коковић. Д., *Културни и етнички идентитет*, Филозофски факултет, Нови Сад, 2012, стр. 120.

<sup>215</sup> Vrubaker. R., Cooper, F., *Beyond 'identity, Theory and Society*, 29: 1-47, 2000, стр. 406-407.

<sup>216</sup> Исто.

<sup>217</sup> Улога по Гофмановом моделу који смо раније у раду помињали.

Строса (Strauss). Утицајнији у популарисању појма идентитета били су, међутим, Ервинг Гофман, који је радио на периферији традиције симболичке интеракције, и Питер Бергер, који је радио у социјално-конструктивистичкој као и феноменолошкој традицији. Термин идентитет показао се услед разних разлога веома резонантним 60-их година, брзо се проширио преко националних граница и граница научних дисциплина, и учврстио се и у новинарском и у академском речнику, прожимајући језик друштвене и политичке праксе, као и праксе друштвене и политичке анализе.<sup>218</sup> Цео процес се развијао, ширио и захватио глобалне размере. Посебан значај дошао је са америчког континента и тако „у америчком контексту преовлађујући индивидуалистички етос и идиом дали су посебни значај и одјек бављењу идентитетом, поготову у контекстима тематизације проблема *масовног друштва* 50-их година и генерацијских побуна 60-их. А од позних 60-их надаље, с успоном покрета *Црне моћи* (Black Power) а потом и других етничких покрета којима је овај први служио као узор, занимање и за индивидуални идентитет и његову потврду, које је Ериксон већ био повезао са заједничком културом.“<sup>219</sup>

Тренутак садашњице ставља идентитет појединца на пробу и проверу јер му намеће бројне изазове провоцирајући тако његов идентитет. Да би смо боље разумели сам појам, у Вебстеровом речнику можемо наћи „троструко својство појама идентитета: (*идентитет*: истоветност у свим квалитетима који се разматрају; укратко, то је истоветност, једност (од латинског *идем* - исто, *идентидем* - поновљено); специфичност особа или ствари; ово значење уводи појам индивидуалности и, одмах потом, значење које подразумева истоветност са неким или нечим што је претпостављено, описано или захтевано; идентитет у математичком смислу. Психолошко одређење идентитета подразумева пре свега персонални идентитет, јединство личности у одређеном временском периоду.“<sup>220</sup> Дефиниција тако потврђује једну од хипотеза овог рада да развој професионалних и персоналних компетенција погодује очувању јединства личности, јер као што смо рекли раније, човек се не може поделити на професионалну и персоналну сферу живљења, јер би у том случају био нужно располућена личност, а његов идентитет би био подвојен. „*Идентитет је, дакле, јединство личности (једност појединца)*‘, које означава његову *неистоветност с било којим другим појединцем*. Другим речима,

---

<sup>218</sup> Врубакер. R., Cooper, F., *Beyond 'identity, Theory and Society*, 29: 1-47, 2000, стр. 407-408.

<sup>219</sup> Исто.

<sup>220</sup> Коковић. Д., *Културни и етнички идентитет*, Филозофски факултет, Нови Сад, 2012, стр 120-121.

идентитет је резултат серије смисаоних интеракција из којих субјект изводи систем идентификације и самопроцене, на основу којих ситуира себе у околину."<sup>221</sup>

Дакле, и персонални и колективни идентитет увек се успостављају у односу на низ разлика које су друштвено сазнате, тј. сваки идентитет је релациони, али док се персонални идентитет односи на различитост, колективни идентитет се односи на сличност. Међузависност ове две димензије идентитета доказује се тиме што нема "ја" без друштвеног живота, јер човек тежи да себе ситуира у глобални референтни оквир, али ни друштвени живот не постоји без формирања саме личности.

Оно што нам доноси модернизација и технократско друштво јесу противречни учинци у развоју личности и аутономних колективних ентитета. „Поједностављеном поделом сложених процеса савремене цивилизације на либерализам (индивидуализам) и комунизам (колективизам), истраживачи занемарују чињеницу да се нарастајући конформизам и деперсонализација институционализују у модерним друштвима. Када је отежано или немогуће усклађивање контрадикторних тежњи индивидуалног избора, поремећени су односи лојалности групи, базичном колективу, а посебно су конфузни пројекти нације. Развој концепта идентитета попримио је збуњујуће (полиморфне) формације. Свакодневни свет је умножио противречне дискурсе *селфа*, а истраживачи су се суочили с различитим способностима увида у процесе разумевања сопствене личности."<sup>222</sup> Вредносна дезоријентација представља опште место спотицања савременог човека. Недостатак великих идеолошких дискурса оставља појединцу слободу избора која не пада свима лако. Из свеопште ситуације произилази појава вишестраних идентитета у савременом свету. „Савремени аналитичари су затечени пред мноштвом разноликих идентитета с којима се сусрећу у животу. Кохерентна значења *селфа* подједнако измичу антрополозима културе, социолозима, комуниколозима, семиолозима, етнологима који настоје да препознају стратегије конструкције разноликих идентитета и усаврше начине разумевања значења која им приписују творци и околина, да би показали колико је значајна њихова потврда. Загорка Голубовић схвата идентитет као својство *селф-а*. Процес настајања идентитета прати у континууму - од услова у којима појединац превазилази старе субверзивне идентитете под утицајем заједнице, достижући нове, изведене *кругове* идентитета. Процеси

---

<sup>221</sup> Коковић. Д., *Културни и етнички идентитет*, Филозофски факултет, Нови Сад, 2012, стр. 120-121.

<sup>222</sup> Marić. R., *Politika razlike i subverzivni „krugovi“ identiteta*, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, 2014, стр. 192.

сталног прилагођавања, преобраћања и раста два ентитета обликују разлике и омогућавају постојано идентификовање.<sup>223</sup>

Евидентно је да плуралитет понуђених опција које нуди нова цивилизација производи двоструки ефекат на човека и тако, сада са једне стране имамо упечатљив развој људских и групних потенцијала, док је на другој страни, веома приметна збуњеност и неспокојство појединца и неодлучност при вршењу правог избора. „Голубовићева је издвојила грађански и културни аспект кризе идентитета као онтолошку несигурност. Подстицајне људске интервенције и слом затвореног традиционалног друштва, ослободили су мноштво статусних, класних, професионалних, генерацијских, етничких, и верских идентитета. Отуда се еманципаторска политика препознаје као политика људских могућности. Модерну је обележило мноштво предочених прилика и испољених разлика, неопходних да би појединци задовољили своје разноврсне потребе. У њој, појединац доспева у средиште пажње и представља се као примарна друштвена стварност. *Ja* је схваћено као активни самопромишљајући процес који превасходно одређује понашање особе. Живот у оквиру постмодерне, прихваћен је као потврда плурализма и хетерономије. Ауторка подсећа на Менонову опаску - да је за свакодневно сналажење у мноштву понуда неопходно изградити прилагодљив идентитет.<sup>224</sup> У новије време постмодерне теорије полазе од становишта да сваки човек има више идентитета. Поменута становишта упућују на то да наши идентитети имају многе различите аспекте и да се често мењају. Идентитети се не могу једноставно свести на групе којима припадају. Појединцима се пружа велика могућност избора, а куповином и другим облицима потрошње данас, они своје идентитете могу сами обликовати и мењати. Или је то само привид?

„Социолози запажају да се истраживачи најлакше слажу са тезом да су сви идентитети изграђени. Услови, узроци и начини изградње колективног идентитета пресудно одређују њихов садржај и смисао и оне који се с њим поистовећују, или се постављају изван њега. Запажајући да се друштвено изграђивање идентитета увек догађа у контексту који је означен односима моћи, предлаже се разликовање три облика и извора изградње идентитета:

1. *Легитимирајући идентитет* који уводи доминантне друштвене институције како би прошириле доминацију у односу према друштвеним актерима. Други се контролишу захваљујући позицији која је стечена у расподели друштвене моћи.

---

<sup>223</sup> Исто. Marić. R., *Politika razlike i subverzivni „krugovi“ identiteta*, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, 2014, стр. 192.

<sup>224</sup> Исто, стр. 192-193.



2. *Идентитет отпора* стварају они субјекти који се налазе у обесправљеним условима; темељи се на начелима која су различита или супротна онима која прожимају друштвене институције.

3. *Пројектни идентитет* се везује за градњу новог идентитета који редефинише положај актера у друштву. Изградња новог идентитета означава акцију у циљу промене целокупне друштвене структуре. Као пример за ову врсту идентитета, М.Кастелс наводи феминизам у ситуацијама кад изађе из ровова идентитета отпора и права жена како би изазвао патријархализам, патријархалну породицу и целу структуру продукције, репродукције полности и особености на којој су се историјски темељила друштва.<sup>225</sup>

Институције и организације које су се у грађанском друштву изградиле око демократске државе и друштвеног уговора склопљеног између капитала и радне снаге, постале су у највећем делу света *празне љуштуре*, чија је способност повезивања са стварним животом и вредностима у већини друштава све мања. И локално смо сведоци, савременици, оваквог стања у друштву. Запажање које је и само истраживање за овај рад изнедрило говори да је поменуто примећено и у радним организацијама које су посматране, што наводи на закључак да се стање друштва у целини преноси на радни амбијент што је такође једна од постављених хипотеза рада. „У новом свету, нарцистичком и хедонистичком друштву са преовлађујућим дионизијским обрасцима, скоро да и нема потребе за идентитетом (легитимизирајућим). С друге стране, видљива је појава снажних идентитета отпора, који се укопавају у сигурност заједнице, не желећи да буду однешени глобалним токовима и радикалним индивидуализмом. Такав идентитет се гради око традиционалних вредности као што су Бог, нација, породица, прибегавајући етничким знаковима и одбрани територије као средству које ће им осигурати затвореност њиховог табора.“<sup>226</sup> (Кастелс, 2002: 17). Територијални идентитет има за последицу развој локалне и регионалне управе чија улога постаје све важнија данас, како у смислу репрезентације, тако у смислу интервенције. Нове пројектне идентитете Кастелс не доводи у везу са бившим идентитетима који су својствени грађанском друштву индустријског доба. Пројектни идентитети се развијају из садашњих идентитета отпора (глобализација, реструктуирање капитализма, култура стварне виртуелности, давање предности технологији, итд.). Наведене карактеристике означавају снаге око којих се ствара отпор заједнице, а око кога неминовно могу настати нови пројекти идентитета. „Отпор и пројекти су у супротности с доминантном логиком

---

<sup>225</sup> Коковић, Д., *Културни и етнички идентитет*, Филозофски факултет, Нови Сад, 2008, стр. 117.

<sup>226</sup> Кастелс, М., *Моћ идентитета*, Загреб, Голден Маркетинг, 2002, стр. 17.

умреженог друштва приликом упуштања у дефанзивне борбе око три подручја друштвене структуре: простора, времена, технологије. Будућност идентитета је у изграђивању интереса, вредности и пројеката на темељу тржишног искуства. Они ће се опирати уништењу тако што ће на посебан начин повезивати природу, историју и културу.<sup>227</sup> Идентитет, поред поменутих подручја, обухвата и географска и социо-економска обележја што код група ствара осећај блискости и доприноси остваривању заједничких интереса и циљева.

Показује се кроз историју да су поремећаји идентитета израженији у периодима друштвених и цивилизацијских криза, посебно у тренуцима када се старе вредности преиспитују, постојеће шеме живота распадају, а неизвесна је судбина постављених захтева да се обнове пожељне и преправе проблематичне менталне структуре. Тада реконструкција заједничког што физичког што друштвеног окружења условљава потрагу за обновом постојећих, побољшањем рационалних и конструкцијом изведенијих идентитета. „У анализи дијалога између либералних и комунитарних теорија, Голубовићева запажа да препреке спречавају да се усагласи однос личних (персоналних) и групних (комуналних) идентитета. Она показује како антитеза индивидуализма и социологизма редукује поглед на свет који одриче лични и друштвени (двоструки) аспект постојања. Загорка Голубовић сматра да је формација идентитета трајни процес, а не стање. Појединци развијају различите потребе и интересовања који могу да противрече један другом. Да би успели да остваре интегритет, требало би их усагласити у различитим животним фазама.“<sup>228</sup> Поменута ауторка изреченим потврђује и наше запажање и тежњу да је потребно усаглашавање, у теми овог рада конкретно и персоналне и професионалне стране личности, али наглашава и јединствену способност човека, као хуманог бића да кроз идентитет као посебну антрополошку категорију, опази свој прави *селф*. Даље, „Голубовићева анализира међусобни однос персоналног и групног идентитета. Способност самопроцене опстаје као мера, гарант и критеријум индивидуализма одређен усклађивањем појединаца с преовлађујућим процесима процењивања у сопственој култури. У друштвима у којима су актери одабрали демократију као начин живота, оживотворен је плуралитет идентитета. Преговарајући свакодневно о степену аутентичности селф-а и мушкарац и жена успевају да потврде јединствену и непоновљиву суштину сопства.“<sup>229</sup>

---

<sup>227</sup> Коковић. Д., *Културни и етнички идентитет*, Филозофски факултет, Нови Сад, 2008, стр. 117.

<sup>228</sup> Marić. R., *Politika razlike i subverzivni „krugovi“ identiteta*, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, 2014, стр. 193-194.

<sup>229</sup> Исто.

Ауторка сматра да је интеракција идентитета појединца и колектива најважнија, јер су личне и друштвене димензије комплементарне основе људске егзистенције. „Када многи појединци нису у стању да достигну селф-идентитет због претераног поистовећивања са друштвено-културним околностима, тада се говори о кризи идентитета. Препознавши обе димензије идентитета, она обележава динамику његовог развоја изразима процеса социјализације и комплементарног процеса-индивидуације. Голубовићева сматра да процес социјализације не води аутоматски у индивидуацију, већ се може говорити о неуспелој социјализацији. Осим тога, пуко прилагођавање социокултурној средини сужава разнолике изборе формација самоидентитета, будући да су сваком, да би се осамосталио, неопходни индивидуални револт и напуштање колективног идентитета.“<sup>230</sup> Помињана ауторка, Загорка Голубовић, у својој књизи „Ја и други“ (1999) нуди фазе за лакше разумевање ове тематике, а оне прилагођене овој дисертацији изгледају овако:

- *фаза социјализације или фаза огледала* - овај протосазнајни феномен допушта појединцу да усваја по аутоматизму одређене опште истине о свом друштву.

- *фаза интернализовања објективне структуре стварности у персоналне процесе* - процес сазревања прогресивно напредује од пуке физичке идентификације до појединачног препознавања њених субјективних квалитета, капацитета и активности. У овој фази повезују се блиско мотивациони и когнитивни аспекти из чега произилази да се идентитет ствара субјективним осећањем да она/он припадају јединственој личности.<sup>231</sup>

*Теорија симболичке интеракције*, која представља једну од важних комуниколошких теорија, повезује друштвену структуру са акцијама индивидуа оличеним у достигнућима *селфова* у нади да се добије одговор на питање „како се формира идентитет?“ Ако посматрамо из тог угла, персонална структура и колективна ситуација узајамно се реструктуришу мењајући матрице понашања, како саме групе, тако и индивидуалних односа у њој. „Криза идентитета се испољава као онтолошка несигурност, обновљена нелагода деловањем егзистенцијалних контрадикција људске природе; неизмењена свест кризе покреће појединце да савладају унутрашње конфликте обнављајући формације у процесу који се никад не окончава. Решења која затичемо у свакодневици постмодерне прожета су обиљем неодолјивих илузија. Голубовићева наводи Бауманов став - да су заобиђена битна питања која одређују начине

---

<sup>230</sup> Marić. R., *Politika razlike i subverzivni „krugovi“ identiteta*, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, 2014, стр. 194.

<sup>231</sup> Golubović, Z., *Ja i Drugi - Antropološka istraživanja individualnog i kolektivnog identiteta*, Republika, Beograd, 1999, стр. 87.

алтернативне конструкције идентитета у случају када изостаје везаност за темељну опцију. Двострука релативизација вредности својствена је појединцима који поричу било које чврсто утемељење, а познато је да људска бића не могу да преживе без односа према одређеним општим вредностима и критеријима.<sup>232</sup> Ипак, ауторка подсећа, да постмодерна цивилизација суочава појединце са сасвим новим изазовима, јер, „промишљајући дискурс будућности, ауторка поново разматра цивилни и демократски идентитет, и етнички/национални идентитет *vis-a vis* развоја неонационализма на крају XX века. У студији *Ја и други*, Голубовићева тврди да мултикултурализам може да стимулише развој и индивидуалних и колективних облика идентитета, потврђујући мношину њихових облика у модерно време. Интеркултурна комуникација у мултикултурном друштву предвиђа вишеструке могућности појединцима и друштвеним групама за успостављање модерног посттрадиционалног идентитета, растерећеног фаталних последица изолације, сувишне блискости и искључивих увида, на које их је обавезивао монолитизам.“<sup>233</sup>

Можемо закључити да социјална средина у којој смо одрасли и оформили се као личност, као и колективни идентитет групе којој припадамо прилично дефинише личност у коју смо стасали. С друге стране „постмодерни субјект карактерише многострукошћу и *хистеричност* идентитета. Идентитети постају фрагментарни, нема више заклињања у један идентитет уз истовремено пригушивање осталих. Људи више немају једну и јединствену представу о томе ко су. Уместо тога поседују неколико, каткад противречних и неразрешивих идентитета. У култури и политици идентитета постмодерног доба негује се разноликост стилова живљења, разноликост култура које ће било појединцу или групи појединаца, од пола до етничитета и људског рода омогућити одређена права која му као појединцу, групи, народу или роду припадају, а да при том не повреди права и посебност других, било појединаца, група или народа.“<sup>234</sup> Добро је напоменути и чињеницу да је „персонални културни идентитет више наглашен у развијеним земљама које су заокупљене питањима квалитета живота, него у земљама у развоју које су принуђене да решавају егзистенцијалне проблеме великог броја људи.“<sup>235</sup>

У напетости између индивидуалног и групног идентитета човек осећа велику дезоријентисаност и вредносну лабилност, о чему смо раније говорили. С тим је повезан и

---

<sup>232</sup> Marić. R., *Politika razlike i subverzivni „krugovi“ identiteta*, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, 2014, стр. 195.

<sup>233</sup> Исто.

<sup>234</sup> Коковић. Д., *Културни и етнички идентитет*, Филозофски факултет, Нови Сад, 2008, стр. 126.

<sup>235</sup> Исто.

проблем интегритета који такође има две димензије, као персонални и као социјални интегритет. Ниједан појединац не може да живи изоловано, ван света своје културе; али је интеграција у социо-културну средину само један корак у процесу идентификације, као одређивање свога места у свету којем припадамо, али и нешто више - распознавање себе самог од околине. Добро прилагођена индивидуа, која је помоћу колективног идентитета обезбедила припадање „својој“ заједници, само је део целине у којој осећа заштиту и сигурност. Међутим, то је у суштини „онтолошки несигурни идентитет“ (Тап) будући да је индивидуа ван колектива празна и некомплетна. Зато особа, да би нашла чврст ослонац у самом свету у којем живи, тј. да не би све сукобе и промене у околини доживљавала као крах идентитета, мора да изгради и персонални интегритет који ће је заштитити од поремећаја у околном свету и помоћи јој да усагласи свој живот како са средином тако и са својим унутрашњим животом, који је сложен и често противречан (сукоб потреба, становишта, аспирација). Тек када су усаглашени персонални и социјални интегритет, индивидуа ће бити у стању да формира персонални идентитет и да се ухвати у коштац са амбивалентностима људске егзистенције.<sup>236</sup>

Значајна су запажања о персоналном идентитету где се указује да, за разлику од колективног идентитета, самоидентитет није само континуитет у времену већ претпоставља рефлексивну свест - самосвест као *ја* које разуме сопствену биографију; значи, „да би појединац постао *ја* мора имати појам о себи у смислу развијене аутентичности. Дакле, персонални идентитет подразумева постојање свести о самом себи као различитог од свих других. *Ја* (его) стаје иза свих линија партикуларних улога и норми - каже Хабермас - и представља се као особа која задовољава захтев доследности, односно *идентитет улоге* замењује се *его-идентитетом*, када се актери сусрећу као индивидуе, а не као *играчи улога*. Исти аутор истиче три традиције о персоналном идентитету: 1. аналитичка его психологија (Н. S. Sullivan, Е. Eriksen), 2. когнитивно-развојна психологија (Jean Piaget, К. Kohlberg) и 3. симболичко-интеракционистичка теорија акције (G. H. Mead, Goffman, J. Habermas), док, са друге стране, Ентони Смит (Anthony Smith) говори о три компоненте заједничког искуства које конституишу колективни идентитет:

1. у смислу континуитета искуства генерација дате популације;
2. као *заједничко сећање* на специфичне догађаје који су чинили преломне тачке колективне историје; и

---

<sup>236</sup> Golubović, З., *Ја и Други - Антрополошка истраживања индивидуалног и колективног идентитета*, Република, Београд, 1999, стр. 1-102.

### 3. као осећање заједничке судбине<sup>237</sup>

Дакле, заједничко искуство које се као „историјско сећање“<sup>238</sup> протеже и на нове генерације учвршћује идентитет колектива, дајући му временски континуитет и осећање да су његови чланови - преци и потомци - повезани заједничком судбином. То осећање историјске и судбинске повезаности најјаче је изражено у породичној заједници али и националном колективу, за разлику од радних колектива, у којима су чланови више повезани професионалним искуством и заједничким задацима. Историјско сећање као такво и генеалологија породице играју важну улогу у савременим комуниколошким моделима за развој професионалних и персоналних компетенција као почетна тачка освешћивања зацртаног скрипта у детињству и као почетак промене перцепције.

Да резимирамо, човеков идентитет гради се током целог живота и подложен је промени. Референтни оквир појединца игра важну улогу у изградњи сопственог идентитета а то значи да спољашња реалност, није никакав ентитет у односу на личност, већ је смисаони објект на који човек делује и који може чак и да трансформише. Стога је важна фаза у формирању идентитета *конструкција концептуалног света*, или *света који је схваћен* наспрам света који реално видимо - *света који је виђен*. Слично мисли и Завалони (Zavalloni) када дефинише реалност као сцену где се сусрећу „ја“, „други“ и „друштво“, али где „ја“ заузима централно место будући да је стварност увек стварност једне личности, једне групе, једне културе. Значај феноменолошке теорије је у схватању да индивидуе организују своје перцепције у оквиру смисаоног система (концептуалног система) који даје смисао искуству, нарочито искуству о себи. Произилази да треба одбацити опозицију спољашње-унутрашње као две одвојене реалности, будући да су оне смисаоне само једна у другој и да функционишу у интеракцији.<sup>239</sup> Тиме се потврђује једна од хипотеза овог рада, да се и развој професионалних и персоналних компетенција не може поделити и одвојити, јер човек је стално у интеракцији са другим људима али и са самим собом у свакој друштвеној ситуацији.

Обе димензије идентитета, и персонални и колективни, имају важну улогу у социјализацији човека. Социјализација као однос у којем се индивидуе повезују са својом средином и из ње црпе подлогу не само за своју друштвеност већ и за становиште о себи самима

---

<sup>237</sup> Golubović, З., *Ja i Drugi - Antropološka istraživanja individualnog i kolektivnog identiteta*, Republika, Beograd, 1999, str. 1-102.

<sup>238</sup> Као што је и Јунг истицао.

<sup>239</sup> Golubović, З., *Ja i Drugi - Antropološka istraživanja individualnog i kolektivnog identiteta*, Republika, Beograd, 1999. str. 1-102.

као и процес интернализације социокултурног искуства помоћу којег се обавља индивидуација и повезују обе поменуте димензије. У том смислу, Фреир (Freire) пише о *освешћивању* појединаца у социокултурним условима, који одређују живот људи и свест о сопственим способностима да промене те услове.<sup>240</sup> Социјализација је, тако схваћена, однос који индивидуа успоставља са својом околином, а не нешто што јој се на просто намеће споља, зато што човек у процесу социјализације мора интегрисати културу датог друштва у структуру своје личности.<sup>241</sup>

Повезано са претходним, Гофманов комуниколошки модел који је више пута помињан у раду, назван *Драматуршки комуниколошки модел*, заступа тезу да се човек у свакодневной комуникацији представља у улогама, и да има онолико улога колико има различитих интеракција. Интересантно је како све поменуто утиче на човеков идентитет јер *вероватно није само пука историјска случајност што реч „персона“ у свом првобитном значењу означава маску. То је пре спознаја чињенице да свако, увек и свуда, мање или више свесно, игра улогу. И само у овим улогама ми познајемо једни друге; само у овим улогама познајемо сами себе. На крају наше схватање сопствене улоге постаје наша друга природа и интегрални део наше личности. На свет долазимо као индивидуе, стичемо карактер и постајемо особе.*<sup>242</sup>

Остаје да се запитамо колико све те улоге утичу на изградњу човековог идентитета, његову релациону димензију и адекватну социјализацију, као и колективни идентитет уопште.

### 2.3.2. Појам интерперсоналне компетентности

У претходним поглављима говорили смо о класичном образовању и образовању за ново доба. У складу са самим радом и „реч компетенција има највећи значај у обуци и образовању. Обука заснована на развоју компетенција (енгл. *Competence based training*) је доминантни начин размишљања у области развоја људских ресурса у протеклих двадесет година. Компетенције се тичу наших способности. Оне представљају основну јединицу у развоју људских ресурса и језик споразумевања у организацијама у делу који се односи на учинак, ефикасност, ефективност. Без њих као концепта, обука и развој не би данас били оно што представљају за предузећа. Разумевање компетенција и њихово правилно уочавање у радном окружењу, идентификација

---

<sup>240</sup> О чему управо говоре сви помињани комуниколошки модели за развој професионалних и персоналних компетенција човека.

<sup>241</sup> Golubović, З., *Ja i Drugi - Antropološka istraživanja individualnog i kolektivnog identiteta*, Republika, Beograd, 1999, str. 1-102.

<sup>242</sup> Гофман, Е., *Како се представљамо у свакодневном животу*, Геопетика, Београд, 1959, стр. 33.

као и дефинисање је фундаментални процес у развоју људских ресурса.<sup>243</sup> Постоји велики број дефиниција компетенција, као што смо већ помињали. У овом сегменту рада истаћи ћемо неке, али прво ћемо се осврнути на „Европску фондацију за обуку (European Training Foundation), као званичну агенцију ЕУ за област стручног образовања и обуке, која је дефинисала компетенцију као способност да се задовоље захтеви радног места и специфични радни задаци. Британско национално тело за развој квалификација и сертификацију (QCA) дефинише компетенцију као способност извођења стандарда захтеваних у занимању, у разним околностима. Смернице за употребу ISO 10015 стандарда дефинишу компетенцију као примену знања, вештина и понашања које резултирају у учинку. Можемо закључити да компетенције представљају наша знања, вештине и ставове који креирају наше понашање на радном месту.<sup>244</sup>

Компетенције се развијају кроз едукативну интерперсоналну комуникацију, а ако се присетимо велике важности комуникације као моћног средства помоћу којег стварамо пријатељства, добијамо запослење, изражавамо љубав, васпитавамо децу, образујемо ученике, студенте, едукујемо, мотивишемо, координишемо запослене, молимо за помоћ и тумачимо своја и туђа понашања, одмах постаје јасније колико је важно да све то чинимо успешно. Такође, велика покретљивост људи у савременим друштвима излаже их много већем броју нових ситуација него што је то икада пре био случај, па тиме способност успешног комуницирања постаје још важнија. Људи који не знају добро да комуницирају, данас имају само две опције: или ће морати да се помире са односима, каријером и сликом о себи много испод оне коју би иначе желели да постигну, или ће почети да раде на развоју својих компетенција, и то на првом месту комуникационих компетенција.

Компетенција у интерперсоналној комуникацији пуну пажњу привукла је тек у другој половини XX века, тачније пред сам крај истог. То је разлог зашто је наука тек у почетној фази постављања праве дефиниције интерперсоналне комуникационе компетентности. За сада, у том погледу нема много слагања. Дефиниција коју ћемо применити у овом поглављу синтеза је доприноса неколико теоретичара из те области и гласи: “Размера интерперсоналне комуникационе компетенције је у оном ступњу у коме су нечија понашања примерена ситуацији

---

<sup>243</sup> Иванковић, В., *Појам компетенције, (енгл. Competence Vs. Competency)*, Центар за развој људских ресурса и менаџмент, према A practical Guide to competencies, Whiddett i Hollyforde, 2007, CIPD, 2014, стр. 1.

<sup>244</sup> Исто.



и тако омогућују особи да оствари своје индивидуалне и релационе циљеве.<sup>245</sup> Ако рашчланимо дефиницију добићемо следећу поделу:

#### 1. Компетенција - ствар ступња:

Дефиниција описује компетенцију као релативну величину што значи да у апсолутном смислу компетенција није ни нешто што је присутно, ни нешто што је одсутно, већ да је то варијабла коју свако у одређеном ступњу поседује. Такође и комуникацијска понашања могу бити више или мање компетентна у постојећим ситуацијама, околностима и са постојећим учесницима. „Тако је на пример, смех уобичајена реакција примерена шали. Али колики ће интензитет смеха бити примерен зависи од конкретне ситуације. Без обзира на то колико је шала добра, гласан смех у цркви обично је непримерен. Ако свештеник исприча неку помало шаљиву причу, прихватљив ће бити само суздран смех.“<sup>246</sup> Људи су различити и док једни у интерперсоналним комуникационим компетенцијама једва заслуже пролазну оцену, други захваљујући способности да се понашају на начин који је примерен ситуационој комуникацији, успевају да оставе изврстан утисак и чак добију „награду“ за своју умешност у виду онога што су желели од предметне комуникације.

#### 2. Компетенција - индивидуални и релацијски појам:

Виман је предложио дефиницију комуникацијске компетенције у којој наглашава индивидуалне комуникацијске циљеве, али у исто време укључује обзире према односу с партнером. Он компетентног комуникатора описује као *особу која постиже шта жели а да притом одржава узајамно прихватљиве односе*. За разлику од дефиниција које су усредсређене само на остваривање индивидуалног циља, или од дефиниција које воде рачуна само о заједничком циљу, Виманова дефиниција једнако обухвата и појединца и однос. Ако би замислили особу која своју интерперсоналну комуникативну компетентност само користи за своје циљеве без обраћања пажње на друге у комуникационом чину, врло лако можемо да замислимо да та особа остаје ускоро и без пословних и без приватних сапутника. Јер човек је друштвено биће и требају му други у том комуникационом чину и као такав, жели да буде у друштву себи сличних. Дешавају се некада и ситуације где је остварење циља важније од одржавања неког односа, али оне су ретке, јер одржавање односа са нама драгим људима, и уопштено са људима, много нам је важније и драгоценije од испуњења властитих краткорочних циљева, гледано на дуже стазе.

---

<sup>245</sup> Reardon, K. K., *Interpersonalna komunikacija – Gde se misli susreću*, Alinea, Zagreb, 1998, стр. 72.

<sup>246</sup> Исто.

### 3. Компетенција - примереност и успешност понашања:

Интерперсонална комуникациона компетентност тиче се првенствено квалитетне комуникације како тврде Спитсберг и Купач и зато садржи примереност (говорити оно што је примерено у датој ситуацији) и успешност (бити успешан у комуникацији у складу са својим индивидуалним и релационим циљевима.) Тако „примереност значи меру у којој је комуникативно понашање исправно у поређењу са друштвеним правилима која су релевантна за ту интеракцију. На пример, примерена реакција на изреку *Хвала*, обично је *Нема на чему*. Изостављање такве или сличне реакције може бити знак недостатка васпитања или знак непажљивости. Успешност се тиче намере у којој комуникаторово понашање помаже остваривању индивидуалних и релацијских циљева. Понекад понашање које води успеху није у исто време и најпримереније. На пример, ако је некоме циљ привући пажњу особе која управо разговара са неким другим, онда упадање у реч може бити успешно, али је у исто време непримерено датој ситуацији.<sup>247</sup> Морамо напоменути да у глобалном пословању данас и културне разлике могу изазвати забуну у разликовању примерености и успешности. На пример, у Саудијској Арабији у пословном комуницирању, много времена се троши у испијању чаја и опуштеном, скоро пријатељском разговору. Тек након неког времена се прелази на пословни разговор, што људима са запада делује као велико губљење драгоценог времена. Ипак, искусан послован човек, притом и интерперсонално комуникативно довољно компетентан, знаће да се прилагоди да би успешно завршио посао.<sup>248</sup> То је примерено понашање у служби успешности. Постоје и евентуални сукоби између остваривања компетенција и успешности у пракси, такође. На пример, када је радник суочен са тим да шефу предочи да је сам урадио највећи део посла који је био поверен и њему и колеги. Он се тада налази у сукобу између успешности (на пример унапређења на послу) и примерености (примерено је да то његов колега каже шефу, а не он сам). А шта ако колега ћути?

### 4. Компетенција – ситуационе разлике:

„Теоретичари који заступају ситуациону перспективу уверени су да и тип односа одређује шта ће се сматрати компетентним понашањем. Да ли су партнери у комуникацији међусобни странци, или је можда реч о познаницима, пријатељима или чак особама у интимним односима. Како наслуђујете, истраживања показују да је комуникација са познаницима битно

---

<sup>247</sup> Reardon, K. K., *Interpersonalna komunikacija – Gde se misli susreću*, Alinea, Zagreb, 1998, стр. 73.

<sup>248</sup> Помињали смо раније у раду важност развоја тзв. интеркултуралних компетенција за успешно сналажење у глобалном свету пословања.

другачија од рецимо комуникације са особама са којима смо у интимном односу.<sup>249</sup> Односи међу комуникаторима одређују шта ће се сматрати примереним и успешним понашањем исто колико и сама ситуација. „Ситуационо гледање на компетенцију не пориче постојање и таквих понашања која могу погодovati комуникацији у свим ситуацијама. На пример, вештина слушања је корисна у већини интерперсоналних интеракција. Али нека друга понашања корисна су само у неким типовима ситуација и односа. На пример, Милер, Бостер, Ролоф и Сиболд (1977) открили су да комуникатори примењују другачије стратегије персуазије на особе са којима су у трајним односима неголи на особе за које мисле да их никада више неће видети.<sup>250</sup> Мада је такво понашање сасвим легитимно и можемо рећи нормално, ипак развијена комуникациона компетентност никада неће дозволити непримерено интерперсонално понашање у комуникационом чину.

##### 5. Компетенција - спонтана, увежбана и планирана понашања:

„Став теоретичара и истраживача о питању свесности утиче на дефиницију компетенције и у интерперсоналној комуникацији. Сплицберг и Купач (1984) истичу да није реалистично развијати теорије интеракције на претпоставци да су људи увек свесни својих комуникационих понашања и стратегијских одлука. Према томе, можда није оправдано ни у моделе компетенције уносити сувише високе критеријуме свести. Поменути аутори наводе и истраживања према којима се људи разликују према ступњу свесног промишљања својих комуникационих понашања.“ (Snyder, 1974.; Fenigstein, 1979.; Cegala, Savage, Brunner i Conrad, 1982). Људи доста често делују а да нису свесно размислили о последицама својих акција. Тек на основу резултата својих спонтаних чинова откривају чему они воде. „На пример, дете плаче јер је пало а да при том не помишља да ће му то донети родитељску утеху. Ако ипак то родитељ учини, при идућем паду можда ће намерно заплакати да би тако постигло исти учинак. Људи уче на основу резултата спонтаних понашања, једнако као из резултата увежбаних и планираних понашања. Изоставити било коју од тих врста понашања из једначења интерперсоналне комуникацијске компетентности, значило би искривити стварност људске интеракције.“<sup>251</sup> Можда је управо то одговор на питање зашто је на тржишту тако много понуђених едукативних модела у виду радионица које служе за развој комуникационих и персоналних компетенција. А можда је то и добар разлог зашто све њих не би требало схватити буквално и дословно кроз алате и технике,

---

<sup>249</sup> Berger, C., R. Roloff, M., E, *Thinking about friends and lovers: Social cognition and relational trajectories. In Social Cognition and Communication*, Sage, Beverly Hills, 1982, стр. 151-192.

<sup>250</sup> Reardon, K. K., *Interpersonalna komunikacija – Gde se misli susreću*, Alinea, Zagreb, 1998, стр. 74.

<sup>251</sup> Исто, стр. 75

већ ситуационо и индивидуално. И на крају, можда је то прави пут којим треба ићи када је о савременој едукацији реч.

Можемо закључити да интерперсонална комуникациона компетентност не може бити само обичан списак друштвених вештина. Оне јесу потребне, али сама ситуација и односи између комуникатора дају значење комуникационом чину и самим тим одређују које ће вештине бити важно и добро применити у одређеном тренутку. И за крај овог дела, потребно је нагласити да је компетентност променљива категорија, што би значило да су људи у својим интеракцијама мање или више компетентни, а никада ни апсолутно компетентни ни апсолутно некомпетентни. Тако су заправо поменуте примереност и успешност за ситуацију и однос, прави критеријуми по којима се може одредити распон компетентности неке особе.

### **2.3.3. Утицај интерперсоналних и комуникационих компетенција на развој личности**

Познавањем важности интелектуалног капитала и усвајањем концепта „целоживотног учења“ човек данас настоји да се прилагоди све захтевнијем окружењу и да што успешније отклони нелагодност коју осећа у свакодневним интеракцијама урбаног и стресног темпа живота. Наиме, претворени у терапеутско друштво, људи новог миленијума траже нову перспективу у коју би уписали свој живот и себе саме, интуитивно осећајући да нешто битно недостаје. То што недостаје јесте комуникација, интерперсонална комуникација у правом смислу речи, разговор, уз слушање и промишљање, који је нестао услед великог убрзања живота и употребе нових информационо-технолошких средстава. Осећа се неадекватност уско клиничког (психијатријског и психолошког) приступа широкој палети проблема живљења. Наиме, најчешће су проблеми човековог идентитета, система вредности, етичких дилема, ситуационих тешкоћа, међуљудских односа и томе слично, третирани медицински уз „адекватну“ дијагнозу и преписану терапију. Међутим, ти проблеми и изазови траже, у ствари, другачије одговоре, односно рефлексије, увиде, вештине, које спадају у умеће живљења, а који излазе из оквира строго научне психологије. Управо је то простор који су заузели нови програми едукације и развоја професионалних и персоналних компетенција да помогну савременом човеку у његовом приватном, али и пословном животу. Наиме, сва човекова промишљања и целокупан рад на себи добија своју коначну потврду кроз комуникацију са другима. У томе је

незаменљива улога интерперсоналног комуницирања као најраспрострањенијег и елементарног облика друштвеног комуницирања, која даје могућност тренутног добијања повратних информација. Као што смо већ помињали, могућност тренутног добијања повратних информација и присутност невербалне димензије, највећа су предност интерперсоналне у односу на све друге облике комуникације.

Моћ интерперсоналне комуникације је велика, јер задовољава когнитивне, емоционалне и друштвене потребе. „Пошто је интересубјективност предуслов човекове свести, интерперсонална комуникација је једини модус аутентичног живота. Баш као што је конкретна индивидуа неодвојива од свог тела, од света и од ситуације у које је урођена, једнако је неодвојива и од интересубјективне комуникације.“<sup>252</sup> Квалитет и учесталост интерперсоналне комуникације имају кључну улогу и у стварању здравог радног амбијента, добре организационе културе и радне мотивације. За тему овог рада релевантно је то што покрети подршке, саветовања, едукације и помоћи обједињују лични и професионални развој, односно интервенишу на индивидуалном, групном и организационом нивоу, на основу постулата као и теоријских и их истраживања и анализа праксе, који утврђују потребу за целовитим развојем и усклађивањем приватне и пословне сфере. О томе сведочи и све веће интересовање за људску страну менаџмента и лидерства, за организациону културу, пословну етику, тимски рад, радну мотивацију, поверење, интерну комуникацију и сл. Растуће занимање за те теме, баш као и за литературу и покрете (само)помоћи, одраз је перципираног дефицита предмета тих интересовања у реалности.

Поменути разлози и потребе, подсетићемо, довели су до тога да „у оквиру научне литературе постоје две групе дефиниција компетенција. У енглеском језику, постоји конвенција према којој се користе два енглеска термина различитих значења - *competence* или *competency*. Способност базирана на радним задацима се обично повезује са термином на енглеском језику, *competence* (енгл. множ. *competences*) који се односи на оно што запослени треба да постигне у оквиру свог радног места. Другим речима, овај термин обично описује шта неко треба да ради да би компетентно обављао посао на свом радном месту. Компетенције, у овом значењу, обично, сумирају дужности и задатке. Способност базирана на понашању се обично повезује са *competency* (енгл. множ. *competencies*). Оне описују како неко треба да приступи послу, радном

---

<sup>252</sup> Миливојевић, Т., *Онтолошки темељ и изворни лик комуникације*, Годишњак бр.5., Факултет за културу и медије, Београд, стр.185-204, 2013, стр. 191.

месту или задатку. У овом контексту, компетенције су обично представљене примерима понашања.“<sup>253</sup>

Тако се једна група дефиниција компетенције повезује са радним задацима и техничким аспектима рада (енгл. *competence*) док друга компетенције повезује са понашањем (енгл. *competency*). Наведени термини се врло неконзистентно користе у стручној и научној литератури као и у пракси организација. „На основу наведеног Видет и Холифорд (Whiddett, Hollyforde, 2007) дефинишу компетенције као опис радних задатака којим се дефинише шта особа ради у оквиру посла. Ова дефиниција има корене у развоју британских националних стручних квалификација почетком осамдесетих година XX века, које су настале на основу стандарда занимања.“<sup>254</sup> Данас, још увек, компетенције и слични термини често изазивају конфузију у стручној, научној литератури и практичном животу компанија.

На пример, ако узмемо једну савремену радну организацију, приметимо да је уз све додатне проблеме са којима се сусрећу земље у транзицији, проблем адекватне комуникације са интерним корисницима (запосленима) поред трке за профитом или сурове борбе за опстанак, стављен у други план. Занемарене су основне људске потребе запослених и њихова улога у обликовању корпоративног идентитета, културе и имиџа организације у којој раде. Осим тога, данас се много више улаже у изградњу имиџа корпорације код спољних јавности, уз запостављање интерних јавности. То има реперкусије на запослене које се преливају и на њихову интимну, породичну и друштвену егзистенцију услед чињенице да у савременом свету професионални живот често представља окосницу идентитета.<sup>255</sup>

Стога се уочава потреба примене едукативних програма и развоја професионалних и персоналних компетенција и у радним организацијама, јер пословање није само економско-финансијска дисциплина, већ и друштвена делатност, то јест, друштвене (међуљудске, комуникационе, мотивационе, вредносне, етичке) димензије пословања нису некакав додатак, украс, секундарни аспект или опција, већ његов једнако важан сегмент. Управо зато, а на основу узора (Campbel, Locke, Berkeley, Hume, Marinoff и остали), најпре у античкој практичној филозофији и умећу дијалога, чијом узорном формом се сматра Сократова мајеутика, и обнове

---

<sup>253</sup> Иванковић, В., *Појам компетенције*, (енгл. Competence Vs. Competency), Центар за развој људских ресурса и менаџмент, према A practical Guide to competencies, Whiddett i Hollyforde, 2007, CIPD, 2014, стр. 2.

<sup>254</sup> Исто.

<sup>255</sup> Бајић, Ј. *Интерни ПР у привредним организацијама: Утицај интерперсоналне комуникације на запослене*, Зборник радова 3. међународног скупа – Моћ комуникације, Висока школа за пропаганду и односе са јавношћу, Београд, Паневропски универзитет Аперсион, Бања Лука, 2014, стр. 130-145.

тог модела у данашњој филозофској и психолошкој продукцији, изазване акутним доживљајем темељне кризе човековог личног и друштвеног идентитета, наглашавамо потребу савременог човека за изграђујућом комуникацијом, односно комуникацијом која кроз едукацију подржава, поспешује и мотивише раст и развој личности.

Када говоримо о развоју људи, постоје три аспекта компетенција које том приликом узимамо у обзир. То су когнитивни (знање), функционални (вештине) и социјални (понашање). Знања, вештине и ставови омогућавају запосленима да демонстрирају одређену врсту понашања која резултира позитивним исходом рада односно учинком (Whiddett, Hollyforde, 2010). Основно својство компетенције је примена знања, вештина и ставова према послу у реалном радном окружењу. „Примена знања, вештина и ставова у реалном радном окружењу се процењује на основу стандарда занимања или стандарда учинка што представља основу за процес сертификације компетенција и стицање тзв. квалификација заснованих на радном искуству (енгл. *Work based qualifications*).“<sup>256</sup>

Комуникацијска компетенција, укључује две врсте друштвених вештина: *когнитивне* и *бихевиоралне*.<sup>257</sup> Когнитивне вештине особи помажу да пронађе *начине* да успешно оствари личне и релационе циљеве, док бихевиоралне вештине помажу да те циљеве особа *заиста* и оствари. Оне су као што видимо комплементарне, јер није довољно само знати како се циљеви могу остварити већ је потребно поседовати вештине којима би се то могло и извести.

### **Когнитивне вештине**

„Важност сваке когнитивне вештине зависи од ситуације у којој се примењује. На пример, емпатија је свакако когнитивна (спознајна) вештина, али она није потребна за остваривање свих личних и релационих циљева; каткад може чак сметати. На пример, можда познајете некога ко се тако јако може уживети у туђе проблеме да га то толико исцрпљује да више не може бити ни од какве помоћи...Компетенција је на крају ситуациони појам. То није неки стални квалитет који човек носи са собом“<sup>258</sup> Издвајамо оне когнитивне вештине које су се издвојиле као најрелевантније за ову докторску дисертацију. То су:

1. Емпатија;
2. Заузимање друштвених перспектива;

---

<sup>256</sup> Иванковић, В., *Појам компетенције*, (енгл. Competence Vs. Competency), Центар за развој људских ресурса и менаџмент, према A practical Guide to competencies, Whiddett i Hollyforde, 2007, CIPD, 2014, стр. 1.

<sup>257</sup> Reardon, K. K., *Interpersonalna komunikacija – Gde se misli susreću*, Alinea, Zagreb, 1998, стр. 76.

<sup>258</sup> Исто.

3. Когнитивна комплексност;
4. Осетљивост за стандарде односа,
5. Познавање ситуације;
6. Самопраћење.

1. **Емпатија** је везана за осетљивост на мишљења и осећања других људи. Будући да су људи веома различити, ако желимо успешно да комуницирамо морамо бити у стању да разумемо специфично гледиште других особа у комуникацији. Постоји много дефиниција емпатије (Deutsch и Madle, 1975). Неке од њих описују емпатију као разумевање туђих емоција и осећања (Kohler, 1929, 1947; Aronfreed, 1968; Stotland, Sherman и Shaver, 1971). Друге је описују као замишљање себе у положају другог - што је својеврсно играње улога (Mead, 1934; Flavell, Botkin, Fry, Wright и Jarvis, 1968; Kalisch, 1973). У последње време, како се чини долази до слагања да се емпатија темељи на разликовању између себе и других и да је то реакција на осећајно стање других особа (Deutsch и Madle, 1975.) Осећати осећај друге особе, а при томе не напуштати своју властиту ситуацију, значи имати емпатију према некоме. Када смо способни да проникнемо у осећања других људи, ми смо у могућности да реагујемо на друштвено осетљив начин, што у интерперсоналној комуникацији омогућава да дођемо до информација до којих не би другачије дошли. Емпатија, наравно, није нужна у свим облицима комуникације, али она свакако може побољшати компетенцију јер комуникатору омогућава да дође до информација о другима које затим може да употреби приликом избора речи, избора стратегије, стила презентације и сл. Потребно је нагласити да овде није по среди манипулација, већ жеља да се комуникација одвија на најбољи могући начин на обострано задовољство.

2. **Заузимање друштвених перспектива** представља способност закључивања о могућностима или опцијама које су пред другим особама. „Онолико колико схватамо начин на који други виде ситуацију и своје могућности у избору понашања, толико можемо предвиђати њихове будуће потезе. Таква предвиђања омогућавају нам да затим реагујемо на примерен и успешан начин. Људи вешти заузимању друштвених перспектива поседују врло развијену способност да ситуацију сагледају са становишта неке друге особе, да одреде које могућности деловања та особа за себе види и коју ће опцију највероватније изабрати“<sup>259</sup> Правилно сагледавање друштвених перспектива утиче на комуникаторов избор персуазивне стратегије.

---

<sup>259</sup> Reardon, K. K., *Interpersonalna komunikacija – Gde se misli susreću*, Alinea, Zagreb, 1998, стр. 77.



**3. Когнитивна комплексност** – „истраживања су показала да је способност заузимања друштвених перспектива повезана са когнитивном сложенošћу или комплексношћу. Когнитивна се комплексност тиче броја и врсте појмова и шема којима неко располаже ради интерпретације различитих аспеката своје околине. Конструкти су менталне структуре, које људима служе као основа за интерпретацију значења предмета, људи и збивања. Конструкти имају улогу сличну метру при мерењу дужине.<sup>260</sup> Тако су конструкти критеријуми за одређивање величине, дужине, висине, дубине, привлачности, стадијума пријатељских осећања и сл. То значи да ми сва понашања упоређујемо са властитим очекивањима о нормалном понашању свих људи. Свако од нас поседује велики број конструката и оне представљају основу за интерпретације свих збивања око нас. У својим проценама когнитивне комплексности истраживачи се често ослањају на један од следећа три критеријума: диференцијацију, апстракцију и интеграцију. *Диференцијација* се тиче броја конструката што их нека особа употребљава у својим интерпретацијама. *Апстрактност* се тиче ступња у којем конструкти у неком саставу укључују и друге конструкте. *Интеграција* је ступањ у којем су конструкти повезани у кохерентном приказу.<sup>261</sup> Закључићемо да когнитивно комплексне особе могу просуђивати људе и ситуације из већег броја углова.

**4. Осетљивост за стандарде односа** – Ролоф и Келерман показали су да се комуникацијска компетенција разликује у зависности од типа односа. У току развитка неког односа људи стварају очекивања о томе шта је свакоме од њих чинити и рећи, а шта није. Али људи нису ни свесни таквих својих очекивања. Постају их свесни тек у тренутку када она нису испуњена. Ако неку особу сматрате пријатељем очекујете да ће тако и комуницирати. (Rolloff, Kellerman, 1984). Управо је овде замка, јер ми очекујемо од пријатеља да имају исте стандарде и норме понашања и очекивања као ми, али наравно то није увек случај, чак и када се ради о јако добрим пријатељима. Компетентни комуникатори су у свакој ситуацији веома осетљиви на таква очекивања и прилагођавају им своја понашања.

**5. Познавање ситуације** „Коди и Меклаулин (Cody, McLaughlin, 1985) сматрају да се људи служе својим утисцима о типу ситуације да би на тој основи боље схватили понашања других и да би сами одабрали властито понашање. Познавање ситуације употребљава се за

---

<sup>260</sup> Reardon, K. K., *Interpersonalna komunikacija – Gde se misli susreću*, Alinea, Zagreb, 1998, стр. 78.

<sup>261</sup> Исто, стр. 79.

одређивања примерених правила према којима у тој ситуацији учесници треба да се понашају.<sup>262</sup> Следе четири примера употребе познавања ситуације према Кодију и Меклаулину:

- људи познавање ситуација перципирају као оквир за оцењивање других;
- људи интерпретирају информације у складу с развојем ситуације, водећи рачуна о властитим циљевима које желе да остваре у тој ситуацији;
- људи улазе у ситуације, избегавају их или их мењају у складу са властитим сценаријима о себи у ситуацији, о познавању самих себе или о перципираним компетенцијама;
- људи се служе знањем о ситуацији ради одређивања властитога понашања.<sup>263</sup>

Долазимо до закључка да људи бирају конструкте или стандарде за оцењивање туђих понашања полазећи од тога шта је примерено некој ситуацији. Такође, они интерпретирају ситуацију полазећи од својих личних циљева али и употребљавају познавање ситуације оцењујући сопствено деловање, а да тиме не угрозе своје самопоштовање. Такође, примереност тј., чињење онога што је исправно и што други очекују, као и успех и ефективност, означавају ступањ у којем понашања омогућавају остварење личних и релационих циљева у некој ситуацији. На крају, познавање ситуације помаже људима у одређивању властитога деловања у свакодневним ситуацијама. Оно им помаже и у предвиђању понашања других људи, а све то заједно чини познавање ситуације веома важном компонентом комуникационе компетенције.

**6. Самопраћење** није особина свих људи. Они који је не практикују понашају се више спонтано него планирано и често им се деси да у тој опуштености увреде некога из своје околине а да то нису намеравали. Истраживања показују да особе са развијеним самопраћењем брижљиво проматрају изразе лица својих партнера и служе се тим запажањима у вођењу властитога понашања. Тарнер (1980) је открио да су такве особе склоне хумору. Сипер и Сипер (1983) утврдили су значајну позитивну корелацију између самопраћења и комуникацијске успешности. Доказано је да ти људи боље откривају варање других и да су склонији пријатељском понашању.<sup>264</sup> Самопраћење је евидентно важно и у персуазији јер људи који прате комуникацију, прилагођавају стратегију реакцијама других учесника. Тако ће стратегију разноликости, мењање интонације, увођење шале у разговор и сл., искористити као помоћ, уколико дође до досаде у предметној комуникацији. Јапанци, на пример, веома воде рачуна о

---

<sup>262</sup> Reardon, K. K., *Interpersonalna komunikacija – Gde se misli susreću*, Alinea, Zagreb, 1998, стр. 79.

<sup>263</sup> Cody, M., M., Mc Laughlin, M., L., *The situation as a construct in communication research: Review and synthesis*. In M.L. Knapp and G. R. Miller (Eds) *Handbook of interpersonal communication* (pp. 263-313) Sage, Beverly Hills, 1958, стр. 263-313.

<sup>264</sup> Reardon, K. K., *Interpersonalna komunikacija – Gde se misli susreću*, Alinea, Zagreb, 1998, стр.80.

самопраћењу у пословној кореспонденцији. Закључак би био да ако имају развијену способност самопраћења, комуникатори могу мењати свој начин излагања у случају да други не реагују у складу са њиховим жељама.

**Бихевиоралне вештине** - „обично се дефинишу у значењу телесног понашања за време интеракције. Али будући да је мишљење неодвојиви део акције бихевиоралне се вештине не могу апсолутно раздвојити од спознајних вештина.“<sup>265</sup> Издвојићемо бихевиоралне вештине које смо одабрали као најрелевантније за тему овог рада. То су:

1. Укљученост у интеракцији;
2. Управљање интеракцијом;
3. Флексибилност понашања;
4. Слушање;
5. Друштвени стил.

1. **Укљученост у интеракцији** говори о томе колико је особа укључена у конверзацију. Сама укљученост доста утиче на интерперсоналну комуникацијску компетентност јер изузетно укључени људи и осећања и мисли повезују са текућом комуникацијом. Њихова свест је и у предметној теми, и са другима, а све то чини стварност у настајању. С друге стране, психолошки удаљени појединци, остају слабо укључени у комуникацију. Они су углавном заробљени у својим мислима и остају искључени из непосредног друштвеног контекста. Јасно је да су они далеко слабије компетентни и да им то отежава комуникацију. Према Цегалу и сарадницима (1982) укључивање у интеракцију састоји се од *респонзивности* (менталног реаговања на социјалне околности када знамо, када и шта треба рећи), *перцептивности* (када особа зна које значење други дају властитом понашању и када особа уме да припише одређено значење понашању других) и *пажње* (свесности особе подражаја у својој непосредној околини). Закључак је да се особа која зна шта треба да каже и када, видно разликује од других у погледу компетенције.

2. **Управљање интеракцијом** учи се још у детињству. Тако се стичу лична конверзацијска правила која су произашла из искуства у најранијој доби. Људи веома рано уче

---

<sup>265</sup> Reardon, K. K., *Interpersonalna komunikacija – Gde se misli susreću*, Alinea, Zagreb, 1998, стр. 83.

једва видљиве знаке када треба да говоре, а када да слушају. Важно је знати управљати комуникацијом зарад остварења властитих циљева.<sup>266</sup>

**3. Флексибилност понашања** - Рирдон сматра да људи очекују да ће други следити претпостављена заједничка правила конверзације. Када се неко правило прекрши, када на пример неко „ускочи у реч“ говорнику, предвидљивост комуникације је доведена у питање. То се назива *конверзацијска девијација*. Комуникатори могу лако савладати такве конверзацијске отклоне ако су флексибилни и способни да се служе алтернативним средствима за постизање личних циљева.<sup>267</sup> То је потребно урадити на такав начин да однос не буде угрожен и зато се вешти комуникатори одлучују да направе нови план, на лицу места, не би ли ипак стигли до постављеног циља. Јасније је сада, да је једно познавати одређен број бихевиоралних могућности, а нешто сасвим друго схватити када их треба употребити и како пратити лично понашање, да би све деловало и било успешно.

**4. Слушање** се перципира као најважнија компетенција комуникатора, јер без доброг слушања мало користи имамо од заузимања друштвених перспектива и самопраћења. Да би смо друге чули, морамо их слушати. Марк Меккормак, аутор књиге „Све што вас нису учили на Хардвардској школи за менаџере“, пише о важности слушања у трговини: “Ћутање има тако много различитих примена у продаји. Престанете ли говорити и почнете ли слушати може вам се догодити да нешто важно откријете, па чак и када није тако, ћутање вам даје прилику да саберете властите мисли. Ћутање је оно што вас спречава да кажете више него што би требало, а у исто време наводи другу особу да каже више него што је желела.”<sup>268</sup> Напор који захтева добро слушање чини се да је у позитивној корелацији са успехом у комуницирању и персуазији.

**5. Друштвени стил** означава начин комуницирања а не његов садржај. То је трајни образац који појединац примењује у интеракцији. Тај стил, ком појединац најчешће даје предност у односу на остале стилове, чини да га други људи највише повезују са његовом личношћу. Начин како нешто кажемо и наш типичан стил комуникације утиче на исход наших интеракција. „Четири кључна својства стила су:

- доминација (неко ко се понаша доминантно употребљава надређене врсте понашања, али то саговорник није у обавези да прихвати);

---

<sup>266</sup> Reardon, K. K., *Interpersonalna komunikacija – Gde se misli susreću*, Alinea, Zagreb, 1998, стр. 84.

<sup>267</sup> Исто.

<sup>268</sup> McCormack, M., H, *What they don't teach you at Harvard Business Scholl*, Bantham Books, New York, 1984, стр. 108.

- пажљивост (показивање усклађености на оно што саговорник говори и показивање жеље за разумевањем);

- особине језика (неки људи умеју са речима, стварају кроз говор живописне слике);

- самооткривање (*Монадичне варијабле* појављују се када према неком показујемо наклоност и пријатељство у комуникацији, а не добијамо то заузврат; с друге стране, интимност је *дијадична варијабла* и ако потакнемо слушаоца да са нама подели неке од важних информација о самом себи, то се назива самооткривање. Реч је о ризичној активности јер се људима не може веровати да ће заувек сачувати поверену им тајну. Маргарет Мид једном је објаснила да оговарање највећим делом захваљује своје постојање чињеници да оно оговаратељу доноси углед. Знати нешто што други не знају један је од начина да се привуче пажња. Заправо, то је нека врста друштвене припадности.<sup>269</sup>

Успешност стила зависи од мноштва чинилаца као што је ситуација, пол комуникатора и сл. Истраживање стилова може човеку указати шта то конкретно у његовој комуникацији спречава остваривање постављених циљева и баш зато поседује прагматичну вредност јер може довести до позитивних промена у квалитету човекове комуникације, а тако и квалитету његовог начина живота.

Претходно приказани и многи други богати увиди у елементе, аспекте, димензије и ефекте адекватне комуникације којом се баве различите научне дисциплине, иду под руку са новим моделима едукације, који, примењујући та сазнања, циљају на развој комуникационих – уједно персоналних и професионалних – компетенција корисника.

### **2.3.3.1. Утицај интерперсоналних и комуникационих компетенција на мотивацију за развој**

Једна од најважнијих функција комуникације у свим животним сферама (васпитање, педагогија, психотерапија, политика, односи с јавношћу, маркетинг, итд.) јесте мотивација. Посредством комуникације храбримо, крепимо, одвраћамо, привлачимо, подстичемо, стимулишемо, утичемо, покрећемо, будимо психичке моћи и диспозиције, утичемо на саговорнике и сл. Управо зато, једна од кључних улога и функција интерперсоналне

---

<sup>269</sup> Reardon, K. K., *Interpersonalna komunikacija – Gde se misli susreću*, Alinea, Zagreb, 1998, стр. 86.

комуникације у радном окружењу, а по запажањима из истраживања, јесте мотивисање за рад и то у циљу:

- побољшања ефикасности, креативности, и квалитета рада;
- хуманизовања услова рада, односно побољшања квалитета радног живота;
- јачања конкурентске способности и пословне успешности организације.

Ако боље погледамо наведене циљеве, можемо уочити да су мотивација и менаџмент уско повезани, као и да би савремени менаџери требало да разумеју да је суштина успешног менаџмента људским ресурсима и интерном комуникацијом - пронаћи најбоље људе, добро их мотивисати и пустити да раде свој посао на начин који је њима најпријемчивији за добијање максималних резултата.

Мотиви и мотивација су кључни за разумевање нечијих намера и понашања, јер се у њима стичу све психичке функције (когнитивне, афективне и наравно конативне, тј. мотивационо-вољне). Одговор на питање: „Шта представља мотивација?“ разликује се од епохе до епохе, а такође и од културе до културе. Мотивацију можемо дефинисати као процес покретања активности човека и њеног усмеравања на одређене објекте и управљање том активношћу. Више него било која друга психичка функција, мотивација је значајна за социјално понашање појединца. Мотивација за рад је комплекс сила које иницирају и задржавају запосленог да ради на одређеном месту у организацији. Са аспекта појединца - то је интерно стање које води остваривању циља и на које утиче мноштво фактора. А са аспекта менаџера мотивација је активност која осигурава да запослени теже дефинисаним циљевима. Мотивација је такође уско повезана са радом и организационом ефикасношћу. Мотивацију у организацији можемо дефинисати као усмерено понашање запослених према организационим циљевима уз истовремено задовољавање личних потреба и циљева.<sup>270</sup> Овако дефинисана мотивација има три основна аспекта: професионални, циљеви организације и лични циљеви.

Свако жели више мотивације, али није потпуно сигуран шта је то. Појединци би рекли да желе да буду више мотивисани. Менаџери и вође би рекли да желе мотивисанији тим, радну групу, а послодавци желе да запосле мотивисану особу. Шта више, захтеви послодавца су још већи, на пример, особа коју они траже и желе да запосле, мора бити самомотивисана. Мотивација у организацији је ефикасна ако радници кроз организационе циљеве задовоље и властите потребе и циљеве. Мотивација као таква изражава вољну компоненту човековог

---

<sup>270</sup> Milivojević, T., *Motivacija za rad: teorije i strategije*, Filip Višnjić, Beograd, 2009, стр. 149-150.

понашања и представља енергију која га покреће на одређене поступке и понашања. Под појмом мотива најчешће се подразумева унутрашњи фактор који подстиче, усмерава и интегрише човеково понашање. Мотиви су стога унутрашња, покретачка снага човека и као такви често се поистовећују са потребама.

Али свака потреба није истовремено и мотив. Да би потреба прерасла у мотив неопходно је да је човек постане свестан и да та потреба постане покретач одређеног човековог понашања. Важно је зато разумети да учинак неког појединца не зависи само од његове способности, већ и од степена мотивације. Сваки процес мотивације почиње са одређеним потребама и завршава се након њиховог задовољења. Као веома танани појмови, јер утичу на људску психу, реч мотив и мотивација су психолошког порекла и баве се унутрашњим покретачким снагама људског понашања. То им је заједничко, али има и извесних разлика. На пример, под појмом мотив подразумевамо унутрашњи људски фактор који покреће, усмерава, одржава и обуставља људску активност. Постоје четири кључна елемента мотива:

- Шта је човека покренуло на активност?
- Шта је ту активност усмерило?
- Шта ту активност одражава?
- Шта ту активност обуставља?<sup>271</sup>

Кључ свега је унутрашња равнотежа биолошких функција у људском организму. Она се назива *хомеостаза*. Свако одступање од те равнотеже манифестује се одређеним понашањем које тежи да задовољи потребу за поновним успостављањем равнотеже. Можемо закључити да је поремећај *хомеостазе* механизам који покреће човека на активирање организма у циљу успостављања жељене равнотеже. Пример је жедан човек. Он ће сву пажњу обратити на жеђ коју осећа, док ће све остале његове активности бити потиснуте. Долазимо до чињенице да мотиви делују селективно у правцу задовољења наших биолошких потреба (у поменутом случају потребе за водом). Значи мотив је све оно што одржава људску активност. Пошто је потреба за водом утољена, тада тај мотив престаје да делује и поново се успоставља стање *хомеостазе*, то јест равнотеже. Ову врсту потреба, односно потребу за успостављањем *хомеостазе*, Маслов назива *потребама недостатка*, и то су потребе које су заједничке људима и животињама.<sup>272</sup>

---

<sup>271</sup> Milivojević, T., *Motivacija za rad: teorije i strategije*, Filip Višnjić, Beograd, 2009, стр. 149-150.

<sup>272</sup> Маслов А., *Theory of Human Motivation*, Psychological review, 50, 2010, стр. 50.

Међутим, човек има и сложеније и више, а једнако фундаменталне потребе, као што су потреба за растом, развојем, (само)превазилажењем и самоактуализацијом. Херцберг је „потребе недостатка“ назвао „хигијенским потребама“, и њих не сврстава у праве мотиваторе, јер чим су задовољене, оне више не покрећу човека. Кад би човек тежио само *хомеостази*, не би напредовао, иновирао и стварао. Прави мотиватори извиру из оних потреба које се не засићују, јер су, по дефиницији, потреба за (само)превазилажењем, за достигнућима и за (само)остваривањем неограничене, односно ограничене само оним границама које су иначе иманентне људској егзистенцији. Поред *хомеостазе*, дакле, човек тежи и изазовима и ризицима који иду уз његов развој и индивидуацију. „Срећан живот је немогућ - најбоље што се може постићи је херојски живот.“<sup>273</sup>

Елдерферова (Alderfer) ERG (Existence, Relatedness, Growth) теорија мотивације (1969), која представља модификацију Маслоуљеве теорије, садржи три врсте људских потреба:

- Егзистенцијалне потребе (физиолошке, материјалне потребе и потребе за сигурношћу). Друштвени услови и културне вредности, као и поређења са другим људима утичу на процену задовољења ових потреба;

- Потребе за повезаношћу и припадношћу (прихватање, љубав, поверење, сарадња и слично) одговарају друштвеним потребама и наглашавају људску потребу за успостављањем садржајних међуљудских односа;

- Развојне потребе (усавршавање, самоостварење, развој у свим аспектима живота). Ове потребе подстичу креативну и продуктивну људску делатност.

По Елдерферовом мишљењу, незадовољење потреба једне групе, изазива фрустрацију која усмерава понашање на тражење компензације у задовољавању друге, ниже групе потреба. Ово би практично значило да организације које нису у стању да, на пример, обезбеде високу плату (испуњење егзистенцијалних потреба), могу код запослених активирати многе друге мотиве, као што су социјални (тимски рад) или самоостварење (креативни задаци) и на тај начин компензовати недостајуће мотиве. Овај модел указује да, мада сви имају сличне потребе, њихов релативни значај за појединце може бити различит. Зато сваком појединцу треба приступити као интегралној личности и открити које су потребе за њега доминантне, па се њима водити у мотивацији и развоју компетенција.

---

<sup>273</sup> Јалом, И., Д., *Лечење Шопенхауером*, Плато, Београд, 2007, стр 47.



Са становишта мотивационе моћи комуникације, најрелевантније биле би Адамсова и Гринбергова *Теорија организационе правде*. Адамсова теорија указује на индивидуални осећај правичности у радном окружењу, као и на изражену социјалну потребу за поређењем са другим људима. Надовезујући се на Адамсов концепт и развијајући га даље, Гринберг га је обогатио дистинкцијом између две димензије правде у организацијама: *дистрибутивне* и *процедуралне* правде (*fair process*: правичност процеса). Гринберг је сматрао да Адамсова теорија узима у обзир само дистрибутивну правду, тј., осећај праведне расподеле награда које додељује организација (плате, бонуси, унапређења, признања, одговорност, аутономија, итд). Гринберг предлаже да се тој димензији дода и перцепција правде у односу на процедуре награђивања које владају у некој организацији. Под тиме подразумева начине и критеријуме на основу којих менаџмент одлучује о алокацији награда, као што су системи евалуације, начине на које се доносе одлуке о унапређењима, установљене процедуре жалби на одлуке и учешће у њиховом доношењу. Зависно од места које му је додељено у тим процесима, појединац ће имати осећај праведног или неправедног поступања организације према њему. Процедура у којој он учествује у доношењу одлука, у којој благовремено располаже неопходним информацијама, у којој може да изнесе и аргументује своје мишљење, да се оправда, да уложи жалбу, позитивно утиче на његов осећај правичности. Ова два аспекта правде, дистрибутивна и процедурална, не морају се увек поклапати. На пример, једна особа може да мисли да је праведно награђена за свој труд, а да истовремено осећа неправичност процедура евалуације које њена организација примењује. Произвољност, недоследност, неразумљивост, односно етичност, транспарентност и доследност у примени процедура кључни су услови осећања правде.<sup>274</sup>

Веома је важно узети у обзир обе димензије правде, јер су истраживања и искуство показали да је Адамсов модел дистрибутивне правде недовољан. То су потврдила испитивања реализована у различитим професионалним контекстима, пре свега у правосуђу где се показало да учествовање у евалуацији даје субјекту осећај да има извесну контролу над процесом који га се непосредно тиче. Чињеница да има право увида или, још боље, да пружи информације које сматра релевантним за његову евалуацију појачава његову перцепцију правде. Али и у високо хијерархијализованим организацијама, попут полиције или војске, у којима је учешће подређених у одлукама донетим на врху готово мисаона именица, може бити присутан доживљај процедуралне правде. Ово конкретно значи да ако запослени мисли да је превише

---

<sup>274</sup> Milivojević, T., *Motivacija za rad: teorije i strategije*, Filip Višnjić, Beograd, 2009, стр. 149-150.

строго оцењен, али да је та оцена донета у складу с правичном процедуром, он ће се побунити (у себи, вероватно) против оцене али не против самог система. Па и у политичком контексту, поверење грађана у одлуке владе зависи од њиховог доживљаја процедуралне правде (начина и критеријума на основу којих су донете), док дистрибутивна правда (сам садржај одлука) игра секундарну улогу. Уз то, доказано је да запослени доживљавају евалуације као праведне онда када су стабилне и редовне, то јест када се одвијају у регуларним интервалима и с одређеном учесталости. Занимљив је податак да кад је тај услов задовољен, сама оцена губи важност. Другим речима, радници ће прихватити и строго оцењивање када разумеју како и на основу чега се оно врши и када имају учешћа у том процесу.<sup>275</sup> У супротном, следиће добро познат бирократизован став, „ако не желимо да будемо играчка у рукама сваког ниткова и предмет подсмеха сваке будале, прво правило је да будемо резервисани и недоступни.“<sup>276</sup> А докле је савременог човека довела та резервисаност, недоступност и отуђеност видимо у савременом начину рада и живота. То свакако није прави пут, јер се тај принцип коси са човековим унутарњим нежним и крхким социо-емоционалним бићем.

Зато на примеру теорија организационе правде можда најјасније уочавамо потребу за редовном, транспарентном и вишесмерном комуникацијом, којом се благовремено дају информације, затим, дефинишу, евалуирају, процењују, проверавају, одобравају (или не одобравају) норме, процедуре, критеријуми организационе правичности, односно перцепције исте. Добро осмишљена и постављена, али и компетентно вођена интерперсонална комуникација, могла би да допринесе веома много на овом пољу. Самим тим, могло би се створити плодно тле за унапређење мотивације за развој појединца у виду развоја неопходних интерперсоналних компетенција које би побољшале и професионални, али и персонални сегмент човековог живота.

Када је реч о мотивацији, она може бити дефинисана као покретачка сила унутар једне особе која ту особу покреће да делује, да се понаша на одређен начин. Мотивација је променљива категорија и зависи од човековог животног искуства, потреба и жеља. Зато ће успешни менаџери, на првом месту покушати да схвате своје интерне јавности. Све те потребе углавном су обухваћене већ поменутом Маслоуљевом хијерархијом потреба, која и даје одговор зашто људе покрећу одређене потребе у одређено време. Тако поређане по редоследу нужности

---

<sup>275</sup> Milivojević, T., *Inflacija upotrebe reči empatija i emocionalizacija etike*, Komunikacija i kultura online, Godina VI, broj 6, 2015, стр. 282-283.

<sup>276</sup> Јалом, И., Д., *Лечење Шопенхауером*, Плато, Београд, 2007. стр. 231.

од основних до највиших потреба (физиолошке, сигурносне, друштвене, потребе самопоштовања, самодоказивања и самоостварења), врло јасно указују на човекову зависност, зависност од природе и других људи. Зато је важно научити добро, компетентно комуницирати са другим људима, али и са самим собом. Јер, по задовољењу најнижих - најосновнијих потреба, човек тежи задовољењу прве следеће. Мада, као што смо већ напоменули, у неким ситуацијама човек ће прескочити по који степен Масловљеве пирамиде, али то су углавном изузеци. Јасније је сад зашто је човеку, раднику, запосленом, важно да у радном окружењу буде прихваћен на адекватан начин и да се његов рад, труд и залагање примети и адекватно вреднује.

Са друге стране, а опет из угла мотивације, интерне кориснике, запослене, можемо посматрати и као једну групу људи. Групу можемо дефинисати као двоје или више људи који узајамно делују у намери да остваре или личне или заједничке циљеве. Групе функционишу по одређеним групним правилима. Важно је на овом месту нагласити и значај водећих заступника мишљења групе (*opinion leadership*). Процес водећих заступника мишљења, вођа групе, је веома динамична и моћна снага. Као неформални комуникациони извор, заступници мишљења су изузетно ефикасни у вршењу утицаја на интерне јавности приликом њиховог одлучивања. Они су у стању да информишу и подстакну друге. Признавање од стране послодавца, али и колега јако је важно, јер је човекова жеља за признањем један од кључних подстрекача, а тиме се ствара и већи осећај (само)ефикасности. Они који доприносе групи могу такође деловати на остале, они верују да имају утицаја на групу и подупиру сопствену представу о себи.

Могли би смо закључити да је интерперсонална комуникација од виталног значаја за било коју групу, организацију и њену мотивацију. Без ње организација не може постојати, јер је комуникација као лепак који повезује чланове организације у једну целину. Комуницирање подразумева брже прилагођавање на промене, већу флексибилност, квалитет одлука, бољу размену знања и већу мотивацију запослених. Наравно, сам процес мора бити двосмеран и мора се неизбежно подударати са организационом културом, вредностима организације и стилем самог управљања, као што смо до сада већ више пута нагласили.

Када говоримо о тако тананим комуникацијским релацијама, морамо да нагласимо да је поверење основа сваке ефикасне комуникације, и да без тога нема задовољних запослених, који су довољно мотивисани да уложе вишак напора за успешно обављање посла. Осим што јача осећај одговорности, узајамно поверење пружа осећај сигурности, без којег нема креативности. С друге стране, уколико нема поверења долази до деградације опште климе, моралног стреса, а

затим и честих боловања и оправданих изостанака. Главно питање је како одржати већ створено поверење када је оно тако важно. За почетак требало би пазити да се не угрози свакодневна комуникација. Пошто говоримо о поверењу у привредним организацијама, јасно је да интегритет руководства игра кључну улогу у том процесу. То значи, да пружање информација о разлозима и мотивима који леже у позадини неких одлука, ствара осећај сигурности а самим тим и поверења код запослених. Интерни корисници верују својој компанији због акумулираног позитивног искуства, перцепције компетенције својих надређених и перцепције добрих намера унутар колектива. За губитак поверења, довољно је да се пољуља само једна од ових компоненти. То нам указује да неко о томе треба редовно да води рачуна унутар саме организације. Само менаџерско умеће у управљању међуљудским односима је веома важан фактор за мотивацију запослених. Али, да ли менаџер увек има времена да се бави осећањима (повређеним поверењем) и сличним проблемима запослених? Свакако да је одговор не, иако се поверење тешко стиче, а лако губи и губитак тог поверења може да изазове домино ефекат у самој организацији, који ће касније и те како утицати на успешност пословања. Упарво ту кључну улогу игра адекватна и компетентна интерперсонална комуникација.

Важни кораци у изградњи поверења у односима на радном месту, а које наводи Миливојевић су:

- запошљавање и унапређење људи који умеју да изграде позитивне односе са свим структурама у колективу;
- развијање вештине конструктивних односа, нарочито у руководећим структурама;
- увек истинито информисање особља;
- објаснити разлоге неиспуњених обавеза без одлагања<sup>277</sup>

Интерни корисници, запослени, спремни су да менаџере достојне поверења следе са много мање отпора. Али у сваком тренутку очекују да се тај исти менаџер „обрачуна“ са појединцима који нарушавају радну атмосферу (стално касне, слабо раде и сл.), јер с правом очекују да њихови интереси буду заштићени чак и од колега. Веома је важно да менаџер зна о чему говори, и да када нешто не зна то и призна, а уместо забрана и претњи, важно је увести позитиван кодекс који пружа подршку запосленима. Руководиоци имају веома важну улогу, не само у својој организацији, већ и шире. Свака радна организација је део друштва у коме ради, а самим тим утиче и на остале учеснике на тржишту, што улогу руководиоца чини много

---

<sup>277</sup> Milivojević, T., *Motivacija za rad: teorije i strategije*, Filip Višnjić, Београд, 2009. стр. 149-150.

одговорнијом него што то на први поглед изгледа. „Поверење није ствар технике, него карактера, људи имају поверења у нас због тога какви смо, а не због наше углађене спољашности или експертске, увежбане комуникације“<sup>278</sup>

Поверење подразумева говорити истину чак када је то тешко, али то је и једини начин постизања унутрашњег задовољства, постизања правог склада у односу, без стреса због скривених намера. То омогућава примену организационе правде на делу, а она је најважнија за добре и здраве међуљудске односе. Кроз праксу је доказано да су добри колегијални односи и пријатељства на радном месту кључни фактори задовољства, а самим тим и одличне мотивације запослених. То подразумева доношење решења заједно са проблемима на састанке, избегавање тражења кривца у критичној ситуацији, прилагођавање начина обраћања, и сл. Запослени, када се све сумира, највише жели бољу сарадњу у колективу, колегијално поштовање и уважавање.

Закључак би био, да треба чинити другима само оно што желимо да други чине нама, али уважавајући сваку личност као посебну. Или поступати према другом на начин на који он/она желе. У радном амбијенту, адекватно од стране менаџмента поштовање аутономија, компетентности и жеље за припадношћу интерних корисника, директно дају подршку психолошким потребама запосленог.

У наставку истичемо да смо до сада мотивацију углавном посматрали кроз призму субјективних (психолошких и релационих) услова, али у мотивационе факторе спадају и одређени објективни услови. Они су садржани у самој организацији рада, која подразумева разноврсност задужења, аутономију, фидбек, заокруженост процеса рада и спознају ефекта свога рада али и организационој подршци која обухвата логичан распоред задужења, одличну комуникацију (интерни пи-ар) и могућност за обуку. Организација рада и пословних процеса може да подржи али и да омете добре комуникационе токове. Сви интерни корисници веома високо вреднују могућност постојања равнотеже између професионалног и приватног живота. Услед добре мотивације постиже се бољи учинак са мање грешака запослених, већа посвећеност организацији, па самим тим и дужи боравак у истој, као и боље ментално здравље и расположење. Услед веће посвећености менаџмента запосленима, долази до задржавања квалитетних кадрова и њихове оданости компанији, као и много бољег прихватања свих организационих промена (изненадних или не).

---

<sup>278</sup> Milivojević, T., Motivacija za rad: teorije i strategije, Filip Višnjić, Београд, 2009, стр. 150.

Задовољење психолошких потреба запослених доводи до све веће мотивације за рад, а то свакако доприноси расту и развоју компаније. На жалост, у данашње време се осећај појединца у радном окружењу може описати реченицом „живот је мизерија, одлучио сам да га проведем у размишљању о томе.“<sup>279</sup> То јасно показује да у економски развијеном свету, рад као домен људског живота, тренутно представља за људе сегмент у којем имају најнижу стопу психолошког задовољства и равнотеже. Оваква истраживања свакако иду у прилог нашој тези да је прави тренутак, ако не и крајње време, да компетентна интерперсонална комуникација коначно „уђе на велика врата“ привредних организација и покуша да учини бољим барем тај важан сегмент комуникације, а самим тим и целог рада, ако већ структурни проблеми из политичко-економског домена захтевају комплекснији увид и више времена за решавање.

### Негативна мотивација

Глобализација и брзе промене у пословању које највише оптерећују земље у транзицији, довела је у друштвено - економској сфери, до појаве негативног стреса. У жељи да опстане у таквом окружењу, а са друге стране, да му живот има изванредан квалитет, човек је свакодневно под великим притиском. Стрес је реч енглеског порекла (*stress*) која означава принуду, притисак, напетост, напрегнутост. Етимологија: од латинског глагола *stringere* – притискати. Налазимо је и у корену речи *distress*: бол, јад, невоља, беда, мука, жалост и сл. Испитивања показују да су главни узроци стреса на радном месту: професионални захтеви, притисак рокова, конфликт између захтева на послу и захтева ван радног времена, контрадикторност улога, несигурност радног места, промене, реструктурисања, преоптерећење или недовољна оптерећеност, одговорност према другима, лоши међуљудски односи и морално и сексуално злостављање.<sup>280</sup>

Стрес не мора бити увек лош, чак је понекад одсуство стреса лоше за радну организацију. По Паркинсоновом закону, појединцу ће бити потребно за обављање једног задатка управо оно време које му је дато. Аутори који су проучавали администрацију и бирократију слажу се са овим ставом. Овај застарели метод који тежи томе да се умноже подређени, а не конкуренти, као и да се ради што више беспотребног посла, требао би да је далеко иза нас. Иако тада започето мотивисање стресом је модернизовано у међувремену и

<sup>279</sup> Јалом, И., Д., *Лечење Шопенхауером*, Плато, Београд, 2007, стр. 34.

<sup>280</sup> Бајић, Ј. *Интерни ПР у привредним организацијама: Утицај интерперсоналне комуникације на запослене*, Зборник радова 3. међународног скупа – Моћ комуникације, Висока школа за пропаганду и односе са јавношћу, Београд, Паневропски универзитет Аперсион, Бања Лука, 2014, стр. 130-145.

попримило је нове облике. Пожељно је схватити да је притисак део сваког посла данашњице и да на известан начин одржава мотивацију. Ипак претерани притисак изазива низ обољења код запослених и ремети радну атмосферу. То значи да, када је пређен праг издржљивости код запосленог, он губи мотивацију, учинак му је слабији, а то резултира још већим притиском од стране менаџера. „Тако настаје зачарани круг, чије кретање се убрзава све док неко или нешто не попусти.“<sup>281</sup> Стиче се утисак да преовладава негативна мотивација. Алармантнија је чињеница да се јављају симптоми зависности од стреса међу запосленима. То се у модерном жаргону назива *адrenalин*<sup>282</sup> који дугорочно има катастрофалне последице, јер се организам временом навикава на то стање, а његови рецептори упозорења су током времена „прегорели“. Зато „психолог Карасек ставља нагласак на три различите димензије стреса на радном месту:

- захтеви задужења;
- степен контроле коју има појединац над ситуацијом;
- подршка коју има или нема од стране колега и хијерархије.<sup>283</sup>

Рекло би се да су све три димензије врло условљене, као и да је јасна чињеница да се стрес јавља у оним ситуацијама где је велики несклад између личне перцепције стварности, као и између постављених захтева и могућности да се они остваре.

### **Мотивација страхом**

Ако схватимо да је страх врло повезан са бесом, љутњом и агесијом, а да свака особа осећа љутњу када процени да се неко неправедно понаша према њој, биће нам јасно да је суштина љутње, као и страха угрожавање извесне субјективне вредности. Није увек упутно показати љутњу или страх, али њихово потискивање изазива погубне последице не само по ту особу, већ и по њено окружење. Приликом мотивације страхом требало би обратити пажњу на две врсте страха: страх за себе - своје радно место, сигурност, опстанак и страх за друге – организацију, неки заједнички пројекат и сл. Страх за себе развија атмосферу непријатељства, чак и извесне деструктивности, док страх за друге ствара конструктивну мотивацију, међусобно поверење и сл., јер је угрожен заједнички циљ.

---

<sup>281</sup> Milivojević, T., *Motivacija za rad: teorije i strategije*, Filip Višnjić, Beograd, 2009, стр 149-150.

<sup>282</sup> Пример би били брокери и рад на Берзи.

<sup>283</sup> Миливојевић, Т., Вукотић, С., Закић, Н., *Изазови комуникације у савременом пословању: од деструктивних ка конструктивним конфликтима, Моћ комуникације*, Висока школа за пропаганду и односе с јавношћу, Београд, Паневропски универзитет Аперион, Бања Лука, 2014, стр. 34.

Током одрастања, кроз васпитање нам је приказан читав репертоар награда и казни за одређена понашања.<sup>284</sup> Наравно у детињству, а и касније, подржавају се пожељна, а обесхрабрују непожељна понашања. Овде се поново можемо ослонити на Адамсову мотивациону теорију *Организационе правде*, по којој ни један систем награђивања не може да буде мотивишући ако није правичан - а видели смо да у перцепцију правде спада и адекватно санкционисање пропуста и грешака (дакле, санкционисање у право време, правим поводом и на прави начин).

Негативна и позитивна мотивација се преплићу у радном процесу. Важно је нагласити да се путем мотивације страхом утиче на ниже потребе (физиолошке, као и потребе за сигурношћу). Тако мотивисани интерни корисници радиће само колико се мора, док особе мотивисане потребама вишег реда, радиће више од онога што се од њих очекује. Ту је и чињеница да временом, због претераног нивоа стреса који производи негативна мотивација, долази до исцрпљености организма, и до све мање, уместо, све веће мотивисаности која је и била првобитни циљ. Грешака је тада све више, а задовољства у раду све мање. Насупрот томе, када је мотивација позитивна, акција је праћена задовољством у активности, те се ствара синергија пошто више акције привлачи више задовољства, а више задовољства више акције. Проблем настаје када негативна мотивација ојача толико, да уместо да подржава и храни позитивну мотивацију улази у конфликт са њом. Борба између ове две врсте мотивације производи амбиваленцију која „гута“ велики део менталне енергије која онда не може да се усмери на ефикасно обављање задатака. Најчешћи показатељи ове појаве су оклевање, сумња, неизвесност, неделотворност и конфузија у односу на циљеве.<sup>285</sup> Да би се тада избегла нелагодност, сва пажња бива усмерена на невербалне сигнале надређеног и понашање које је снисходљиво према могућем агресору.

Осим што је све поменуто прилично непословно, оно је врло и напорно, ако се узме у обзир да у радној организацији човек проводи добар део дана, а самим тим и живота. “*Fight or flight*” као алтернатива, нису могући у радном окружењу и зато је потребно увести компетентан интерни пи-ар, као и поспешити, осавременити рад менаџмента људских ресурса са добром интерперсоналном комуникацијом. Наиме, свакако да тензија и притисак само ометају, а никако не мотивишу за рад. Потребно је у право време, због правог повода, и на прави начин реаговати

---

<sup>284</sup> Помињали смо раније у раду, колико нам то касније у животу условљава понашање у свим ситуацијама.

<sup>285</sup> Бајић, Ј. *Интерни ПР у привредним организацијама: Утицај интерперсоналне комуникације на запослене*, Зборник радова 3. међународног скупа – Моћ комуникације, Висока школа за пропаганду и односе са јавношћу, Београд, Паневропски универзитет Аперсион, Бања Лука, 2014, стр. 130-145.



у радном окружењу. Да би се ови критеријуми испунили важно је да неко компетентно процени све дате околности. Сада знамо да, када је мотивација у питању, реч је о два вида мотивације, „о аутономној и контролисаној мотивацији (Deci & Ryan, 2008). Аутономна мотивација подразумева самоусмеравање појединца док је контролисана мотивација под утицајем спољних подстицаја, награђивања и кажњавања.“<sup>286</sup> Потребно је стога развијати и усмеравати адекватно оба вида мотивације кроз разноврсне програме за едукацију и развој професионалних и персоналних компетенција које би менаџмент људских ресурса требало да креира за своје запослене.

На крају закључујемо да мотивацију не може одржавати токсично гориво, а и ако би постојали показатељи да оно позитивно делује на резултате, такве методе требало би да буду предмет оштре друштвене осуде. Економски и пословни успех не би смео да се постиже по цену друштвених губитака. Добра је вест, да је у последње време обновљен интерес за мотивацију у пословном свету, јер она спаја економску и пословну етику, што све заједно даје хуманији приступ пословању данашњице. Поверење у компетенције надређеног, али пре свега његов карактер и добре намере, чине одлучујући фактор мотивације интерних корисника једне организације. Јасније је сада колико је сама мотивација комплексан појам за сваког појединца и на колико је важних фактора потребно обратити пажњу приликом рада са људима у привредним организацијама. Управо зато, рад на људима и развој персоналних и професионалних компетенција доприноси бољој сарадњи и прихватању других, али и прихватању самога себе.

Утицај интерперсоналних и комуникационих компетенција на мотивацију значајан је за човеков развој и добробит. Комуникацијска компетенција тражи проналажење конструктивних решења за истовремену примереност и успешност. Она је такође специфична за однос и ситуацију. Неки комуникатори су успешнији у комуникацији од других, али већина се труди да постигне комуникациону компетентност у што већем броју интеракција како професионалних, тако и приватних, персоналних. Ипак, на интерперсоналним компетенцијама се ради, то није нешто са чим се човек рађа. Можемо бити талентовани за неке компетенције, али као што нпр. чињеница да имамо очи и видимо слова, није гарант да можемо да читамо, већ читање морамо научити/савладати, исто тако и компетенције морамо развијати и надограђивати. А што више учимо и откривамо, што више примењујемо научено, то све више постајемо радознали и

---

<sup>286</sup> Кнежевић, Ј., *Предиктивност особина екстраверзије, савесности и неуротицизма за различите типове мотивације за рад*, Примењена психологија, Висока струковна школа за образовање васпитача и тренера, Суботица, 2013, стр. 82.

мотивисанији да идемо даље, учимо више и истражујемо своје границе и домете, будући тако дете у себи које би се стално играло и истраживало. То је и један од циљева савремених програма едукације који су предмет овог рада.

### **2.3.4. Утицај персоналних и интерперсоналних компетенција на професионални развој**

До сада смо кроз рад говорили о развоју професионалних и персоналних компетенција појединаца кроз савремене комуниколошке моделе едукативног карактера. Акцент је и у овом делу дисертације на едукацији, али с освртом на формално школско образовање. „Друштвени контекст у коме се одвија образовање (и глобални и национални) значајно се променио у последњих пар деценија. Као што смо већ рекли, са развојем економије базиране на знању, пред образовање се постављају високи нови захтеви, од оних који завршавају одређене нивое школовања, траже се нове компетенције, а самим тим захтеви који се постављају пред наставнике значајно су се променили. Нове компетенције које се очекују од наставника постале су саставни део глобалних, европских и националних докумената који уређују образовне политике.”<sup>287</sup> Ради што релевантнијег приказа озбиљности теме и приступа истој, посебно су узета у обзир наредна документа: „Закон о основама образовања и васпитања РС“, (2009); „Common European Principles for Teacher Competences and Qualifications“, (ЕС, 2010); „Education and Training“, 2010 (ЕС, 2009); и „Quality Assurance in Teacher Education in Europe“ (ЕС, 2006). „Као подршку наставнику, да би он постао (и остао) оспособљен за нове професионалне улоге, у поменутиим документима наводи се да је потребно да образовни систем обезбеди: сва она знања, педагошка умења и ставове која су наставницима неопходна да би били ефикасни у раду; добро кородинисано, кохерентно образовање и ПРН са адекватним ресурсима; промовисање модела рефлексивног наставника и истраживања властите праксе; промовисање професије наставника (постојање професионалних удружења, не синдикалних); и подршка професионализацији посла наставника.”<sup>288</sup>

---

<sup>287</sup> Pešikan, A., Antić, S., Marinković, S., *Analiza koncepcije stručnog usavršavanja nastavnika u Srbiji: proklamovani i skriveni nivo*, Beograd, 2010, стр. 3.

<sup>288</sup> Исто.

Премда наставници представљају стуб образовног система и потреба за развојем њихових индивидуалних интерперсоналних компетенција је веома важна, иста правила у данашњем свету важе такође и за све остале професије. Наиме, уколико се не прати корак са неминовним и брзим променама, сви *падамо* на испиту потребне компетентности за ново доба живота и рада. „У свету постоје бројне иницијативе које имају за циљ контролу квалитета у образовању (Hartley and Whitehead, 2006; Quality assurance in teacher education in Europe, 2006; Vilelegas-Reimers & Reimers, 1996). У последње две деценије велика су очекивања и велики притисци на образовање. Сектор образовања, који је по природи своје активности инертан, «споровозан», циклуси му нису краћи од 8-10 година, економски и политички разлози гурају у улогу водећег сектора, одговорног покретача развоја друштва и живог агенса економских бољитака у друштву. Куда ће ови нови захтеви и очекивања одвести сектор образовања остаје тек да видимо наредних година. Но, без обзира како ће изгледати развој образовања и његове улоге у друштву, важност улоге наставника за формирање конкурентног кадра, способног да се снађе у временима динамичних промена (Пешикан, 2005) остаје ван питања, а образовање наставника важан део унапређивања квалитета образовног система и предуслов сваке озбиљне реформе образовања (Ben-Pertz, 2000; Buchberger, et al, 2000; Common European Principles for Teacher Competences and Qualifications, 2009; Darling-Hammond, 2000; Darling-Hammond, 1996; van Driel et al, 2000, Lieberman and Miller, 2000; Torres, 1996; World Year Book of Education 2007).<sup>289</sup>

У овом тренутку, врло свесни чињенице да је реформа образовања, иако неоспорно потребна, дуг и веома спор процес, друштво, као и само тржиште, трага за новим, бржим и одмах употребљивим знањима, решењима и могућностима за што бољи развој потребних интерперсоналних компетенција без којих се рад данас све теже обавља, а лични живот појединца постаје једно веома стресно подручје са прегршт препрека, нејасноћа и изазова. То би уједно могао бити један од разлога за развој трансверзалних компетенција, које утичу на човека у свакој његовој интеракцији јер је он превасходно емоционално биће и не може лако поделити своју личност на приватно-емоционалну и пословно-суздржану страну.

Узети у обзир сви горе наведени параметри, као што су спора реформа традиционалног школства, велики стрес у коме се данас живи и сл., а на, у овом случају примеру наставника, доприносе закључку да „иницијално образовање не може да обезбеди наставницима сва

---

<sup>289</sup> Pešikan, A., Antić, S., Marinković, S., *Analiza koncepcije stručnog usavršavanja nastavnika u Srbiji: proklamovani i skriveni nivo*, Beograd, 2010, стр. 1-2.

потребна знања и умења која ће им бити потребна да се носе са различитим аспектима њихове будуће професије у друштву које се убрзано мења (The Teaching profession in Europe: profile, trends and concerns, 2004). Наставници би требало да буду тако „опремљени“ да могу да одговоре нарастајућим изазовима друштва знања, да активно учествују у том друштву, припремају оне који уче за аутономно доживотно учење и да непрекидно преиспитују и промишљају о процесу учења и наставе (у литератури се све чешће користи термин рефлексивни наставник (Pollard, 2005), са циљем да се у једном термину повежу све ове компетенције).<sup>290</sup> Овако посматрано, логично је рећи да су управо наставници та прва зона едукације која може променити читав ток едукативног процеса и припремити будуће нараштаје на целоживотно учење и константан развој професионалних и персоналних компетенција. У теоријским радовима и истраживањима психологије учења и наставе, у последњих скоро пола века, доминантна је социо-конструктивистичка парадигма која свако учење тумачи као самосталну властиту конструкцију знања онога ко учи. Са овако схваћеном природом процеса учења, наставник је кључни партнер у асиметричној интеракцији, он је онај који поставља наставу у зону наредног развојка ученика и конципира наставне ситуације (ствара ситуације за учење) тако да омогући и олакша учење предвиђених садржаја специфичној групи ученика са којом ради (Antić, 2010; Hadegaard, 1990; Ivić, 1992; Ivić, 1996; Marinković, 2010; Pešikan, 2003; Vigotski, 1996). „Ако је наставник кључни параметар квалитетног образовања, онда је од изузетне важности његова припремљеност, оспособљеност за тај посао, јер од квалитета наставе директно зависи квалитет знања које ће ученици стећи. Из оваквог погледа на психологију наставе/учења произишао је и савремени концепт континуираног професионалног развоја наставника (ПРН).“<sup>291</sup>

Гледано из угла професије, наставник и професор су већ по својој вокацији, на неки начин, тренери, коучеви и сл. па су из тог разлога погодни за пример утицаја персоналних и интерперсоналних компетенција на професионални развој, а појам „ПРН наглашава континуитет и кохерентност, тј. сагласност која мора да постоји између различитих фаза професионалне каријере. У том смислу иницијално образовање и усавршавање наставника су артикулисане фазе на континууму професионалног развоја и требало би да буду делови једне конзистентне политике образовања, а и део шире међународне образовне политике (Quality

---

<sup>290</sup> Pešikan, A., Antić, S., Marinković, S., *Analiza koncepcije stručnog usavršavanja nastavnika u Srbiji: proklamovani i skriveni nivo*, Beograd, 2010, стр. 2.

<sup>291</sup> Исто, стр. 3.

assurance in teacher education in Europe, 2006; Common European Principles for Teacher Competences and Qualifications, 2009).<sup>292</sup> Особа се тако целокупно развија кроз своју професионалну улогу али то укључује и сва формална, као и неформална искуства. То је дугорочан процес и шири је од самог појма развоја каријере (*career development*). „Кључне одреднице су му да је континуиран, систематски планиран и доживотни процес, смештен у саму школу и кроз сарадњу са осталим партнерима усмерен на поправљање квалитета рада у школи (посебно ученичког постигнућа) и положаја наставничке професије у друштву (Buchberger, et al, 2000; Corcoran, 1995; Desimone et al, 2002; Fishmana, et al, 2003; Garet et al, 2001; Guskey, 2002; Hirsh and Killion, 2009; Ivić, i sar 2003; Lieberman, 1995; Stein et al, 1999; Villegas-Reimeres, 2001).<sup>293</sup>

У начелу идеја оснаживања традиционалног школства и усавршавања наставника у том смеру, а за добробит деце и свих будућих нараштаја, звучи као корисна иницијатива. Ипак, док се то не реализује, јер пут је дуг и тежак, а у земљама у транзицији каква је и Србија још тежи, можемо само констатовати да је добро што постоје разнолики комуниколошки модели на слободном тржишту у виду едукативних програма који се баве развојем персоналних и професионалних компетенција. Њихов настанак, условила је потреба човека да пронађе своје место у савременом свету који се брзо мења и да одговори наметнутим изазовима за шта га традиционални образовни систем није припремио. Нажалост, тај простор злоупотребљавају и многи „продавци магле“ на тржишту понуде терапија, обука, радионица и тренинга. Међутим, и њихова појава сведочи, на негативан начин, о реалним и аутентичним потребама појединаца и организација.

Развој персоналних и интерперсоналних компетенција утиче и на професионални развој појединца јер ствара жељу за константним стручним усавршавањем; бољим обављањем посла и унапређењем нивоа сопственог постигнућа; а на примеру професије наставника који смо узели у овом поглављу као матрицу зарад лакшег разумевања тематике, можемо рећи да су то - компетенције за уже стручну област: српски језик, библиотекарство, математику, информатику, друштвене науке, природне науке, средње стручно образовање, страни језик, уметност, физичко васпитање, здравствено васпитање, предшколско васпитање и образовање, управљање, руковођење и норматива; компетенције за подучавање и учење; подршку развоју личности

---

<sup>292</sup> Pešikan, A., Antić, S., Marinković, S., Analiza koncepcije stručnog usavršavanja nastavnika u Srbiji: proklamovani i skriveni nivo, Beograd, 2010, str. 3.

<sup>293</sup> Исто, стр. 4.

детета и ученика и комуникацију и сарадњу из области: васпитног рада, општег питања наставе, образовања деце и ученика са посебним потребама, образовање и васпитање на језицима националних мањина и сл. Приоритетне области везане за стручно усавршавање такође, на нашем примеру, су и:

- превенција насиља, злостављања и занемаривања;
- превенција дискриминације;
- инклузија деце;
- развијање комуникацијских вештина;
- учење и развијање мотивације за учење;
- јачање професионалних капацитета запослених;
- сарадња са родитељима, ученицима и ученичким парламентом и,
- информационо-комуникационе технологије и сл.<sup>294</sup>

Ситуација је иста и када су остале професије у питању. У сваку професију човек је укључен као једна целина, целина идентитета, са својим јединственим референтним оквиром који генерише сва ситуациона искуства, осећаје и тежње. Такав човек са собом носи и све своје страхове, фрустрације, комплексе, али и чежње, надања и стремљења. Његова породица, приватни проблеми и планови не нестају када дође на радно место. Такође, ни сви пословни изазови, недоумице, конфликти и стремљења не остају у канцеларији, радионици, градилишту, хируршкој сали и сл., када крене кући. У данашње време, време веома брзих промена које захтева доношење брзих одлука, одлука за себе, своју породицу, свој тим на послу, и сл. то може представљати велики терет. Овакав амбијент представља изазов и најспособнијима па тако ствара добру платформу за појаву и раст савремених програма за развој персоналних и професионалних компетенција, о којима говоримо у овом раду.<sup>295</sup> Они кроз трансверзални приступ спајају пословну и приватну човекову сферу, чинећи један „подношљивији“ склад којим човек може боље да управља.

Какав је утицај интерперсоналних компетенција и комуникационих вештина на когнитивну ефикасност изложићемо у наставку.

---

<sup>294</sup> Pešikan, A., Antić, S., Marinković, S., *Analiza koncepcije stručnog usavršavanja nastavnika u Srbiji: proklamovani i skriveni nivo*, Beograd, 2010, стр. 4.

<sup>295</sup> Потребно је, ипак, нагласити да нису сви програми који постоје на тржишту добри, већ да, наравно, има и оних комерцијалних, више упућених на профит него на потребе реципијената.

### 2.3.4.1. Утицај интерперсоналних компетенција и комуникационих вештина на когнитивну ефикасност

Спознали смо, кроз претходно излагање, какав утицај могу имати интерперсоналне компетенције и комуникационе вештине на све аспекте човековог живота, а нарочито посматрано из призме саме теме – развоја професионалних и персоналних компетенција. Да би се боље разумео такав утицај, као и шта га одређује, у овом делу докторске дисертације упознаћемо се са научним појмовима когниције, когнитивног развоја и когнитивне ефикасности.

„Реч когниција потиче од латинске речи *cognoscere*, што значи знати. Када говоримо о когницији обично мислимо на све што је повезано са знањем.<sup>296</sup> Другим речима, „когниција је ментална активност или процес стицања знања и разумевања кроз мишљење, искуство и чула.“<sup>297</sup> Детаљније, когниција је скуп свих менталних процеса који се односе на сазнање, спознају, знање, као што су: перцепција, пажња, памћење, резоновање, доношење одлука, решавање проблема, разумевање, тумачење итд., које добијамо путем учења или искуства. Когниција је способност да податке из различитих извора примимо, обрадимо и претворимо у знање. Когнитивни процеси, као део когниције, представљају важан сегмент човековог интелектуалног развоја. Неки од њих су: меморија, учење, расуђивање, пажња, доношење одлука и сл.

*Замислите тек рођену бебу. Мало, умиљато, симпатично биће које углавном спава и једе (што никако није мало). С друге стране, замислите одраслу особу која разуме и ствара најсложеније теорије, може да мисли о нечему што никада није било, нити може бити у искуству човека, може да замишља мисаоне заврзламе које ће збунити и здрав разум (на пример, Зенонови парадокси) итд. Чини се да не постоји особа која се неће запитати како из бебе настаје одрасла особа са тако моћним интелектуалним способностима? Овај сложени проблем постаје још сложенији ако се прихвати претпоставка да достизање одраслог доба није завршетак развоја. Наиме, ако се пође од претпоставке да се људи и у одраслом добу развијају и мењају у погледу интелектуалних способности онда се питање интелектуалног развоја протеже на читав живот.<sup>298</sup>*

<sup>296</sup> <https://www.cognifit.com/sr/cognition> посећен 7.8.2017.

<sup>297</sup> <https://en.oxforddictionaries.com/definition/cognition> посећен 9.9.2017.

<sup>298</sup> Baucal, A., *Konstrukcija i ko-konstrukcija u zoni narednog razvoja: da li i Pijaže i Vigotski mogu biti u pravu?* Odeljenje za psihologiju, Filozofski fakultet, Beograd, Psihologija, 2003, vol. 36 (4), str. 517-542.

Различите дисциплине су изучавале когницију, као што су психологија, антропологија, неурологија, филозофија, а данас и информатичке науке. „Ипак, когнитивна психологија је она која је почела са изучавањем тога како обрада података утиче на понашање и како различити ментални процеси утичу на стицање знања. Когнитивна психологија се развија касних 1950-их као супротност правцу бихевиоризма који је доминирао у то време. Аутори као што су Пијаже и Виготски су својим теоријама о развоју и когнитивном учењу покренули научну револуцију и те теорије су и до данас остале значајне. Почетком 60-их година, интерес за когницију и когнитивне вештине је нагло порастао и спроведена истраживња су нам омогућила да сазнамо више о овим процесима. Напредак у неуронауци нам омогућава да овим студијама додамо психолошка и неуроанатомска сазнања, што је важно за разумевање менталних процеса и тога како они утичу на наше понашање и емоције.“<sup>299</sup>

Когнитивна ефикасност (КЕ) је вишеслојни конструкт који описује способност учења, решавања проблема, постизања задатих циљева кроз оптимално коришћење менталних ресурса. КЕ се може дефинисати као оптимални напор потребан за обављање неког задатка, оптимално постигнуће у том задатку или као остварење максималних перформанси на задатку уз минималан напор. (Hoffman, Schraw, 2010). У принципу, сва гледишта тумаче КЕ као однос између добити као што су повећање брзине, количине или концептуалне јасноће знања наспрам трошкова као што су време, напор или когнитивни ресурси који се улажу да би се обавио задатак.<sup>300</sup>

Когнитивна ефикасност развија се током целог живота, нарочито под дејством учења и искуства у процесима који захтевају когнитивни ангажман, а подложна је и утицајима из окружења. „Поменути феномен интелектуалног (когнитивног, сазнајног) развоја је предмет размишљања и истраживања једне посебне области развојне психологије која се означава синтагмом *когнитивни развој*. Основни циљеви истраживања у овој области су: а) да опишу на који начин се људи током детињства, младости и одраслог доба мењају у погледу когнитивних способности, односно које интелектуалне карактеристике и способности одликују људе на различитим узрастима и б) да објасне како и зашто долази баш до таквих промена. Може се рећи да је и сама област когнитивног развоја у стању динамичког развоја.“<sup>301</sup>

---

<sup>299</sup> <https://www.cognifit.com/sr/cognition> посећен 7.8.2017.

<sup>300</sup> [https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-1-4419-1428-6\\_353](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-1-4419-1428-6_353) посећен 9.9.2017.

<sup>301</sup> Baucal, A., *Konstrukcija i ko-konstrukcija u zoni narednog razvoja: da li i Pijaže i Vigotski mogu biti u pravu?* Odeljenje za psihologiju, Filozofski fakultet, Beograd, Psihologija, 2003, vol. 36 (4), str. 517-542.



Управо зато што је човек емоционално и социјално биће и зато што се потврђује само у социјалном амбијенту, кроз комуникацију са другим људима, на развој његове когнитивне способности важну улогу имају комуникационе вештине и компетенције које поседује. Интерперсоналне и комуникационе компетенције, обезбеђујући услове за бољу сарадњу, ослобађајући психички и ментални простор од „контаминације“ неспоразумима и конфликтима, омогућавајући бољи проток информација и сл. утичу на већу концентрацију, фокусираност на радне задатке, креативност и слично. Осим тога, социо-емоционални развој, који захтева ангажовање когнитивних ресурса (опажање, пажњу, рефлексивност, анализу, интуицију, интроспекцију и сл.) увећава когнитивну сложеност и адекватност. Сложеност, због богатијег и разноврснијег искуства, адекватност услед веће емпатијске тачности, умећа дистанцирања од јаких емоција што је услов за постизање веће непристрасности и објективности.

Комуникацијом, нарочито интерперсоналном, људи подстичу и размеђују и емоције. На примеру формирања моралних судова, може се видети спрега између емоција и когниција. „Улога емоција у формирању моралних судова актуелна је тема истраживања у више научних, природних и друштвених области. Установљено је да разноврсни фактори који учествују у индивидуалном развоју играју важну улогу у формирању друштвених осећања као и да морални развој и морално понашање захтевају емоционалну компоненту.“<sup>302</sup> С једне стране имамо чињеницу да „рационалистичка концепција, у својој радикалној форми, представља човека као биће растрзано између разума и осећања. Паметно и мудро понашање поистовећује се са рационалним, а понашање под утицајем емоција са ирационалним. Зато осећања, емоције и страсти треба да се покоравају разуму. На пример, за стоичаре, човек који је под влашћу страсти наликује више животињи која делује импулсивно, нагонски, ирационално. Код Платона, тело као седиште страсти узрок је грешака и илузија на нивоу знања, те се треба од њега одвојити како би се умом посматрала права суштина и истина ствари. Према Спинози, уместо да спајају, емоције раздвајају људе и зато њима треба да влада разум и зато је неопходна и држава. Према Канту, морални суд је исправан само онда када није вођен осећањима, склоностима или интересима.“<sup>303</sup>

Развој когнитивних наука, посебно неуронаука, оспорило је традиционално становиште о односу између осећања и разума. „За разлику од традиционалног рационализма, савремени

---

<sup>302</sup> Milivojević, T., *Inflacija upotrebe reči empatija i emocionalizacija etike*, Komunikacija i kultura online, godina VI, broj 6., 282-283, 2015, стр. 280.

<sup>303</sup> Исто, стр. 282.

когнитивистички приступ ублажава супротност између разума и осећања. Веровање да је рационалност само когнитивни процес није довољно утемељена. У ствари, нема рационалности (или рационалних одлука) без емоција. Емоције су толико све присутне у нашем животу и у сваком процесу доношења одлука да би смо се без њих ирационално понашали. Рационалност је последица непресталне и блиске интеракције између когниције и емоција, пре него резултат некаквог независног когнитивног процеса који би био под утицајем емоција. Емоције су сатавни део когниције и повезују се са реалношћу. Са становишта неуронаука, степен интегрисања когнитивних и емоционалних функција је упечатљив. У последњој деценији емпиријска истраживања су показала да не постоји јасна дистинкција између емоционалног и когнитивног можданог система. Когнитивни процеси се уобичајено одвијају путем неколико међуповезаних и интерагујућих когнитивних и емоционалних зона. (Cecchi, 2015). Према Ливеу (Livet), емоције имају две функције: прво делују као алармни сигнали који нас упозоравају да наша очекивања и жеље нису добро прилагођени стварности која нас окружује, и да би требало да их преиспитамо и мењамо. Затим, оне нам омогућавају да откријемо оне наше преференције које произилазе из вредности дубоко укоревених у нама, које не желимо да ревидирамо. Али емоције могу да нас наведу и на избор који је привремено и локално рационалан, али ирационалан на дужи рок и за шири контекст. (Livet, 2010).<sup>304</sup>

Очигледно је да на когнитивну ефикасност делују ванкогнитивни, унутрашњи и спољашњи, фактори као што су афективни, ситуациони, комуникациони и друштвени (наравно, и здравствени). Појму когнитивног развоја, као и когнитивне ефикасности можемо прићи из угла когнитивно бихејвиоралне терапије или из угла когнитивно – информационог приступа. Тачније речено, когнитивно-бихејвиорални приступ се заснива на сазнањима когнитивно-информационих истраживања. Когнитивно-бихејвиорална психотерапија (скраћено: КВТ, енгл. *Cognitive Behavioral Therapy*) то је облик психотерапије који наглашава важност улоге мишљења у ономе шта осећамо и како се понашамо. Когнитивно-бихејвиорални терапеути уче да, када је наш мозак здрав, онда је наше мишљење то које проузрокује да се осећамо и понашамо на одређен начин. Због тога је, уколико доживљавамо осећања која не желимо или се понашамо на начин који не желимо, важно идентификовати размишљања која узрокују та осећања и понашања, те научити како их заменити или заузети другачији однос према размишљањима и емоцијама која воде реакцијама које желимо. Развој овог приступа текао је кроз три таласа: први

---

<sup>304</sup> Milivojević, T., *Inflacija upotrebe reči empatija i emocionalizacija etike*, Komunikacija i kultura online, godina VI, broj 6., 282-283, 2015, стр. 283.

су представљале бихејвиоралне терапије засноване на класичном и оперантном условљавању, други су когнитивне терапије засноване на мењању когниција и социјалном учењу, а трећи су „мајндфулнес“ (енгл. *mindfulness*) терапије засноване на прихватању и пуној свесности.<sup>305</sup> Когнитивно-бихејвиорална терапија као поље примене когнитивистичког научног приступа, ставља акценат на значај који мишљење игра у ономе што осећамо и како се понашамо. Наша осећања и понашања су под директним утицајем нашег мишљења. Ова идеја сажета је у главном постулату на коме почивају КБТ и РЕБТ, а то је идеја да људе не узнемиравају ствари саме по себи, већ начин на који они на њих гледају.<sup>306</sup> Уколико доживљавамо нездраве емоције као што су депресија, анксиозност и сл. и уколико се понашамо дисфункционално (повлачимо се у себе или реагујемо претерано бурно), можемо идентификовати размишљања која узрокују наша осећања и понашања и научити како да их заменимо размишљањима која воде здравијим емоцијама и функционалнијем понашању. Савремени едукативни комуниколошки модели које смо истраживали, усмерени су, такође, на промену ограничавајућих и неконструктивних когнитивних образаца. И когнитивно – бихејвиорална терапија „тзв. егзистенцијалистичко-хуманистичке когнитивно-бихејвиоралне терапије, као што су рационално-емотивно-бихејвиорална терапија (РЕБТ) и терапија прихватањем и посвећеношћу (АЦТ) – иду корак даље, те поред ослобађања људи од психолошког бола и патње, омогућавају и остваривање личних потенцијала за испуњен и смислен живот, кроз деловање у правцу инспирисања и мотивисања људи да промене свој живот на боље.<sup>307</sup> што је у складу са програмима савремених комуниколошких модела који у својим коначним настојањима шаљу исту, поменућу поруку.

Може се резимирати да је КБТ психотерапија заснована на когнитивном моделу емоционалних реакција и да полази од чињенице да наше мисли узрокују наша осећања и понашања, а не спољашње ствари саме по себи, као што су људи, ситуације или догађаји. Ова чињеница је охрабрујућа јер нам даје простора да мењамо начин на који посматрамо ствари и решимо проблеме сагледавши их из другог угла, шире перспективе и сл. Савремени комуниколошки модели из свог методолошког угла настоје да пруже сличну подршку својим реципијентима.

Што се тиче когнитивно-информационог приступа, „у време када се формулисао и формирао, био је доминантан Пијажеов приступ. Иако је Пијаже свој приступ систематски

---

<sup>305</sup> <http://pricajmootome.rs/test/index.php/81-psihoterapijski-modaliteti> посећен 25.10.2016.

<sup>306</sup> Корени ове старе филозофске идеје су у делима античког филозофа Епиктета.

<sup>307</sup> <http://pricajmootome.rs/test/index.php/81-psihoterapijski-modaliteti> посећен 25.10.2016.

изграђивао још од 30-их година, његов утицај је постао значајнији тек почетком 50-их година. Посебна занимљивост, када је у питању однос између Пијажеовог и КИ приступа, је у томе што је формирање КИ приступа у оквиру опште психологије 50-их и 60-их година у значајној мери омогућило Пијажеовом приступу да постане општеприхваћена полазна основа за истраживање когнитивног развоја. (Flavell, 1963).<sup>308</sup> Циљ самог приступа био је утврдити како особе размишљају приликом решавања одређених проблема. Акцент се ставља на непосредну и ширу социјалну средину, на мотивацију, реални психолошки процес и остале важне факторе саме личности, а „на тај начин се долази до веома општих и апстрактних структуралних карактеристика мишљења које, с обзиром да се ради о формалним карактеристикама, могу да се изразе логичко-математичким језиком. Тако добијена сазнања се не односе на реалног субјекта, већ на тзв. епистемичког субјекта (идеалног мислиоца). Другим речима, Пијажеов приступ нуди опис општих ограничења која особе на одређеном стадијуму не могу уопште да превазиђу или се то дешава само под врло специфичним околностима. Тако сам Пијаже (1977) дефинише свој приступ као приступ који говори о потенцијалима (*competence*), а не о постигнућима реалне особе на специфичном задатку под специфичним условима.”<sup>309</sup>

Развој потенцијала, компетенција, показује се комплекснијим него што би могло да се претпостави јер покреће одређене механизме који даље омогућују когнитивни развој, а тако и когнитивну ефикасност. „Питање механизма које лежи у основи когнитивног развоја, велики број аутора сматра суштинским и основним, али и најтежим питањем целе области (нпр: Flavell, 1984; Sternberg, 1984b; Siegler, 1984; Kuhn, 1992; Klahr, 1992). По Siegler-u (1989), под овим питањем се подразумева питање о менталним процесима који доводе до побољшања способности детета да обрађује информације. Ментални процеси могу бити перцептивни или језички процеси, али могу бити и процеси који учествују у формирању појмова, резонувању, памћењу итд., а под побољшањем се подразумевају све развојне промене: и оне дуготрајне и оне краткотрајне и квалитативне и квантитативне итд.”<sup>310</sup> Имамо тако четири основна механизма који генеришу промене на когнитивном плану, а то су:

- аутоматизација (нпр. Case, 1984, 1985),
- кодирање (нпр. Sternberg, 1985),
- генерализација (нпр. Klahr & Wallace, 1976),

---

<sup>308</sup> Baucal, A., *Konstrukcija i ko-konstrukcija u zoni naprednog razvoja: da li i Pijaže i Vigotski mogu biti u pravu?* Odeljenje za psihologiju, Filozofski fakultet, Beograd, Psihologija, 2003, vol. 36 (4), str. 517-542.

<sup>309</sup> Исто.

<sup>310</sup> Исто, 525-542.

- конструкција и селекција стратегија (нпр. Siegler & Jenkins, 1989).<sup>311</sup>

Кратак приказ упознавања са когнитивном ефикасношћу, когнитивним развојем и дисциплинама које се, теоријски и практично, баве њима (когнитивно – информациони приступ и когнитивно-бихејвиорална терапија) даје нам увид у човекову когнитивну комплексност и даје смернице како даље радити на побољшању когнитивне ефикасности. Научно потврђени утицај емоција и расположења, социјалног амбијента и међуљудских односа на квалитет когнитивних процеса и операција, као и обрнути утицај когнитивних садржаја на поменуте факторе, довело нас је једној од хипотеза овог рада: да интерперсоналне компетенције и комуникационе вештине утичу на когниције. Доприносећи неометаном и слободном протоку и размени информација, мишљења и емоција, ослобађа когнитивне ресурсе за остварење задатака као што су учење, прилагођавање променама, доношење оптималних одлука, решавање проблема и креативно мишљење. Когнитиван развој и повећана когнитивна ефикасност, по закључцима релевантних аутора (Flavell, 1963, Piaget, 1977, Case, 1984, Sternberg, 1984, и други) даје нове ситуационе увиде и тако помаже човеку да се адекватно адаптира на нове услове живота и рада; и не да се само адпатира, већ и да сврсисходном активношћу мења своје окружење. Неке од поменутих увида и техника користе се и у савременим комуникалошким моделима за развој професионалних и персоналних компетенција као универзално прихваћени стандарди за развој трансверзалних компетенција.

### **2.3.5. Подржавајућа организација и унапређење компетенција**

Ни у претходним дискурсима, а нарочито данас, не постоји јединствено одређење појма организације, јер главни проблем лежи у концепту сложености. Све организације су веома сличне јер садрже сличне елементе: циљеве, структуру, системе и људе, али су у исто време и посебне: по својој величини, стилу управљања, структури, подручју, култури и локацији. Аутор Кавчич указује да је организација средство или оруђе за постизање циљева. „Порекло речи организација потиче од грчке речи *органон* (*ὄργανον*) чије је изворно значење инструмент или алат, па тек онда телесни орган. Организације се у овом контексту могу посматрати као инструменти за постизање жељених циљева. Реч се касније појављује у античком Риму, где се

---

<sup>311</sup> Baucal, A., *Konstrukcija i ko-konstrukcija u zoni narednog razvoja: da li i Pijaže i Vigotski mogu biti u pravu?* Odeljenje za psihologiju, Filozofski fakultet, Beograd, Psihologija, 2003, vol. 36 (4), str. 517-542.

преображава у реч *organizare (organizare)*, са значењем стварања неке смислене целине која би деловала попут људског организма. Под организацијом се, стога, може сматрати смислено, повезано и усклађено деловање одређене организационе структуре са дефинисаним циљевима, где су ефикасност и ефективност мерљиве категорије.<sup>312</sup>

Организациони процес осигурава лакшу сарадњу делова организације, па се може посматрати и као процес формалних односа између појединаца, а зарад остваривања циљева. Ипак, организација се не може посматрати само као заједница са дефинисаним циљевима и специјализованим задацима који су повезани одређеном структуром. Организације су много више од тога, оне су сложеније, јер одражавају начине на које људи мисле, делују и изражавају своја осећања. Ако погледамо, свака организација састоји се од људи, организована је на основу поделе рада и организује, координира активности између својих чланова. Она постоји зарад постизања неког циља, функционише по принципу хијерархијске структуре ауторитета и делује на темељу одређених правила и процедура. Развој организационих наука првенствено је усмерен на проналажење најбољих могућих начина за повећање ефикасности и ефективности саме организације. Многи аутори су се бавили овом облашћу, али за интерне односе и интерперсоналну комуникацију су најзначајнији допринос дали Грунинг и Хант који су направили поделу на:

- „структурисане организације које су примењивале механичку теорију и теорију међуљудских односа и

- неструктурисане организације које примењују теорију људских ресурса и теорију система<sup>313</sup>

У механичке теорије спадају све класичне теорије које су биле популарне почетком деветнаестог века. Главне карактеристике ових теорија су: усмереност на извођење посла и постизање организационих циљева. Запослени се посматрају као машине, без могућности одлучивања, и мотивација за рад је искључиво економска. Рад је подељен на делимично једноставне функције, са јединством командовања и централизацијом одлучивања, одлуке се доносе од горе ка доле, комуникација је једносмерна и најчешће организација делује у релативно стабилном окружењу.

---

<sup>312</sup> Кавчић, Б., *Пословно комуницирање*, Економска факултета, Љубљана, 2002, стр. 13.

<sup>313</sup> Grunig, J. E., Hunt, T., *Situational Theory of Publics*, *Encyclopedia of Public of relations*, University of Houston, 1984, стр. 249.

*Теорија међуљудских односа* појавила се тридесетих година прошлог века и почела је да истиче снагу групе и важност друштвених односа унутар организације. Одлучујући утицај имали су експерименти који су показали да људи нису машине, вођени само новцем, као што је Тејлор тврдио, него друштвена бића са осталим сопственим потребама. Откривено је да успешно пословање организације више зависи од друштвених процеса, него од начина управљања. Постигнућа овог периода одражава и Бирбекова (Birbeckova) филозофија која каже да је рад потребно прилагодити човеку, селекцијом, обуком и стварањем метода рада, опреме, радних услова и награда. То је веома блиска тема ономе што желимо да истакнемо овим радом.

Прва теорија неструктурираних организација је *Теорија људских ресурса*, која је развијена из *Теорије међуљудских односа*, а на основу Масловљеве пирамиде потреба, посебно потребе о самоактуелизацији која је веома важна из визуре развоја интерперсоналних компетенција. Мек Грегор (McGregor) са својим X и Y теоријама и Ликерт (Lickert) са теоријом о парципативном управљању били су заговорници тезе да је темељ организационе успешности пре свега развој људских ресурса. То је теза коју такође заступамо овим радом.

*Системска теорија* посматра организацију као организам, способан за прилагођавање у окружењу. Ова теорија настоји да опише рад организације у смислу општих начела која се примењују у свим системима и укључују: интегритет, хијерархију, отвореност и повратну информацију. Наиме, не постоји униформна и универзална структура која одговара свим организацијама, али се организације морају прилагођавати променљивим околностима, и потребама појединаца и окружења у коме делују. Организације су се током времена мењале и прошириле са механичког аспекта на међуљудски, усмериле се на односе са јавношћу и околину и тако током времена промениле своју улогу, максимизирале добит и постале институционални стубови друштва, унутар којих делују особе са различитим интересима, очекивањима и захтевима. Организације имају одговорност према својим запосленима и уколико желе да буду успешне морају да поштују захтеве различитих заинтересованих група јавности. Модерна друштва живе и раде у складу са организацијом, па тако организација утиче на развој друштва и обрнуто. Када је друштво спознало да човек поред материјалних и егзистенцијалних има и неке друге жеље, потребе и очекивања, дошло је до прилагођавања организације и друштва.

Данашње друштво је друштво организација. Од рођења људи припадају различитим организацијама у којима се социјализују, уче правилима и начелима. Оне повезују, спајају и утичу на живот. Најстарије организације у којима се проводи највећи део времена су породица и

радна организација. Једна од најважнијих организација у животу сваког човека, је радна организација. Организације утичу на животе људи директно (као запослене или чланове) или индиректно (као потрошаче). Модерне организације у развијеним земљама су свесне важности људи који раде у њима, јер људи представљају конкурентску предност, зато се често може чути опаска да су људи организација и обрнуто.

У доба жестоке конкуренције и глобалног деловања, на организацију утичу многи параметри окренути ка споља (добро осмишљен институционални идентитет и имиџ, као и адекватно изграђена корпоративна култура), али пре свега унутрашњи фактори (управљање и вођење, односи са запосленима и интерна комуникација). Поменути фактори утичу на углед, препознатљивост, утицај и успех организације. Начин и стил управљања утичу на односе са особљем и начин комуницирања са њима. Свака организација делује на свој начин и не постоји нека јединствена формула управљања, али се мора напоменути да су менаџмент људских ресурса и односи са интерном јавношћу од велике важности за успешан рад на „дуге стазе“. Успешне организације у развијеним земљама су свесне да запослени желе да знају што више о организацији, њене циљеве, планове и активности, како би осетили припадност, поверење и мотив да дају свој допринос њеном развоју. Организације то постижу различитим комуникационим методама и алаткама, као и одељењима која се баве интерном и екстерном организационом комуникацијом.

Организације које су свесне важности интерне комуникације посвећују више пажње коришћењу различитих алата за интерну комуникацију, који представљају мост између менаџмента и запослених. Где информација не тече у оба смера, нема међусобног поверења за које смо већ нагласили колико је важно за успех организације. Запослени који не примају правовремено информације важне за њихов рад, ни сами не дају никакве повратне информације и то често доводи до неуспеха.

### **Корпоративни идентитет**

Организација је друштвена творевина која делује у једном ширем друштвеном окружењу. Организације су свуда око нас, јер као што смо рекли, данашње друштво је друштво организација. Скот (Scott) је истраживао организациону теорију из системске перспективе и дао је своју класификацију организација:



- „организација је рационални систем где се организација посматра као средство за постизање одређених циљева који могу бити општи или специфични. Нагласак је на високоформализованој организационој структури. Заступници овог правца су били: Х.Фајол (H.Fayol) - Научно управљање, М.Вебер (M.Weber) - Модел бирократске организације и Симон (Simon) - Симонова теорија управног понашања.

- организација као природни систем – фокус је на интерним односима друштвене групе. Организација се не сматра само местом за постизање циљева, она делује интерно као друштвена група са својим законима, а екстерно се адаптира на окружење. Овај правац заступали су: Е.Мајо (E.Mayo) - Теорија међуљудских односа, Селзников (Selznickov) Селзников институционализам - који истиче национализам у понашању запослених и Парсон (Parson) - Парсонов модел друштвеног система - који се темељи на четири процеса: прилагођавање, постизање циљева, интеграција и структура.

- организација као отворени систем, кибернетски простор, где је нагласак на важности окружења за организацију. Теорије које Скот сврстава у ову групу су: *Теорија системског планирања* (правац теорије система из менаџмент перспективе), *Контигена теорија* (J.Galbraith) са три основне тезе:

- не постоји најбоља метода организовања,
- није свака организованост једнако ефикасна,
- од окружења зависи која је врста организованости најефикаснија,<sup>314</sup>

Да би се на веома конкурентном тржишту разликовале, привредне организације морају да буду јединствене, непоновљиве. Ту ступа на снагу посебан идентитет и имиџ организације. „Језиком филозофије, идентитет и имиџ би се могли окарактерисати као унутрашње и спољашње бивство једне организације.“<sup>315</sup> Оно што повезује идентитет и имиџ јасно се огледа у основним чиниоцима корпоративне културе, а то су по истом аутору:

- статусни симболи;
- традиција;
- ритуали;
- жаргон;
- физичко окружење.<sup>316</sup>

---

<sup>314</sup> Кавчић, Б., *Пословно комуницирање*, Економска факултета, Љубљана, 2002, стр. 34.

<sup>315</sup> Никодијевић, Д., *Маркетинг у уметности*, Мегатренд универзитет, Београд, 2006, стр. 60.

<sup>316</sup> Исто.

Закључујемо да привредна организација може имати свој карактер, тј. личност. „Имиџ је слика, општи утисак који једна особа са стране, својим унутрашњим оком стекне о некој другој особи или институцији, а примљена слика ће одлучити о томе да ли је особа или институција добра или лоша.“<sup>317</sup> Произилази да се цео корпоративни имиџ налази највише у оку самог посматрача. С друге стране, корпоративни идентитет је „портрет једне компаније који се оцртава кроз њену филозофију, историју, културу, стратегију, стил управљања, углед и понашање запослених. Компанија као и човек развија свој карактер и уграђује свој углед у свест других људи.“<sup>318</sup>

Све што оснажује идентитет и позитивно доприноси имиџу, добија своју додатну тржишну валоризацију. Ако се узме у обзир да је идентитет сложена и постојана али и споро изменљива категорија, а да је имиџ категорија на коју се знатно лакше може утицати, као и да уз одговарајуће интервенције може да се мења, констатоваћемо да управо говоримо о веома озбиљним категоријама корпоративне културе једне организације, који се ни у ком случају не смеју занемарити. Уколико се направи несмотрена грешка при дефинисању горе поменутих категорија, може се урушити велики дугогодишњи труд. Све је важно, чак и оно на изглед неважно. „Од архитектуре простора у којем привредна организација обавља своју делатност, па све до одговора на телефонски позив секретарице, све то представља одређени комуникациони однос који презентује привредну организацију.“<sup>319</sup>

Можемо рећи да су запослени унутрашња и најважнија циљна група сваке активности своје привредне организације. Они су ти који треба да спроведу циљеве своје организације и директно од њих зависи квалитет производа и услуга, што логично доводи до тога да они директно и највише утичу на имиџ своје организације. „А за организације са добрим имиџом увек ће имати слуха и заједница (потрошачи и држава). Имиџ није исто што и идентитет, али се у великој мери ослања на њега, односно немогуће је одржати раскорак између идентитета и имиџа. Наиме, укупност свих атрибута које појединац или циљна група препознаје или замишља када се суочи са именом, знаком или производом неке фирме, односно скуп свих особености које једну организацију одвајају од других на тржишту, твори њен корпоративни идентитет.“<sup>320</sup>

Компаније негују слику о себи и труде се да је утисну у свест других људи. Корпоративни идентитет је стога реална имовина предузећа и подложнији је *кварењу* више него

---

<sup>317</sup> Никодијевић, Д., *Маркетинг у уметности*, Мегатренд универзитет, Београд, 2006, стр. 61.

<sup>318</sup> Исто.

<sup>319</sup> Исто, стр. 62.

<sup>320</sup> Павловић, М., *Односи с јавношћу*, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, 2004, стр. 75.

опрема која се користи у производњи неког предузећа. Ово би значило да се негативни идентитет одмах може књижити као губитак и то реално много већи него губитак у роби. Незадовољавајућа представа о радној организацији је гора од било ког материјалног губитка. „Позитиван идентитет не може да се купи као што се купују нове ципеле.“<sup>321</sup> Он се стиче искуством, под којим подразумевамо, осим свесног и несвесног инвентара сваког појединца, и знање, било да је стечено, сопствено и оно наслеђено од претходних генерација. Део позитивног имица проистиче и из навика као испробаних и фиксираних понашања у одређеним ситуацијама. „Када говоримо о корпоративном идентитету, говоримо о некој врсти симболичке униформе чији је основни задатак да низом позитивних манифестовања, системски и постојано представља, природу и карактер организације, као што човека чине препознатљивим име и презиме, одело које носи, начин говора и васпитања, поглед на свет, кућица у којој живи и *цвеће око ње*“<sup>322</sup>

Да бисмо разумели како функционише организација, неопходно је разумети организациону културу. Култура се може посматрати са више аспеката, али међу теоретичарима је и данас нејасно да ли култура гради организацију или организација гради културу. Мерславич (Merzlavich) тврди да је организација културни систем, јер својим члановима даје идентитет који је прати и вреднује. Сматрамо да интерни корисници у сваком тренутку треба да буду свесни ове чињенице. Ако се за структуру каже да је формално тело организације, онда се култура може посматрати као срце организације. Свака култура је јединствена са својим карактеристикама, и кроз њу се може разумети како организација „дише“. Шеин (Schein) дефинише организациону културу као образац или модел живљења неке групе.

Најважнији фактори који утичу на формирање организационе културе су: динамика групе, управљање и учење. Групна динамика представља суштину организационе културе, јер помоћу ње чланови заједно учествују у решавању проблема и тако стичу заједничка искуства, и разумевањем формирају нове погледе и норме, који су специфични за њих саме, а који су различити у односу на претходно добијене у процесу социјализације. Управљање веома често има утицај на организациону културу, јер су вође, ти који решавају критичне проблеме и тиме утичу на њено формирање. Временом се њихова улога смањује, кад је култура већ формирана и стабилна. Процеси учења подразумевају да је култура производ групног, а не само индивидуалног учења (што ствари чини комплекснијим). При групном учењу, чланови групе

---

<sup>321</sup> Павловић, М., *Односи с јавношћу*, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, 2004, стр. 76.

<sup>322</sup> Исто.

усвајају сличне начине перцепције, осећања и понашања, односно усклађују се и прилагођавају своје индивидуалне разлике групи. Можемо констатовати да постоји два типа учења: учење у ситуацији позитивног решавања проблема и учење у ситуацији избегавања напетости.

Према нормама, вредностима и системима веровања који преовладавају у организацији, култура се може класификовати у одређене групе. Пример су култура улога, култура задатака, култура личности и сл. На обликовање организационе културе утичу многи фактори, али ниједна организациона култура не може постојати без групе и групног идентитета. По Шеину (Schein, 1992). културу чине три различита нивоа:

- први ниво сачињавају производи, као што су постојеће технологије, језик и визуелни облици понашања запослених. Ови елементи највише осликавају културу.

- други ниво представљају вредности које се дефинишу као нешто што се жели постићи.

- трећи, најдубљи ниво културе, заснован је на темељним претпоставкама, које су до те мере сличне, да унутар група постоји само мала диференцијација. Снажно се усидре у групу, тако да се свако понашање чланова које није у складу са тим претпоставкама оцењује као несхватљиво и неприхватљиво.

Закључујемо да је организациона, корпоративна култура колективни феномен, помоћу којег се групе људи лакше прилагођавају изазовима, непредвидивостима и неизвесностима окружења. Групе стварају склад договорима, заједничким идеологијама, системима вредности и културним формама и на тај начин обезбеђују опстанак у окружењу. Све је то доста отежано ако не постоји адекватан однос на релацији менаџмент - интерни корисници, запослени, који најбоље може да обезбеди компетентна и успешно имплементирана интерна комуникација.

### **Организациона структура и управљање организацијом**

Управљање организацијом као и сама организациона структура представљају веома важне факторе сваке привредне организације, са једне стране зато што омогућавају обављање основних функција организације, а са друге, зато што су усмерени ка успешном пословању, тј. остваривању постављеног циља. У свим привредним организацијама управљање је саставни део менаџмента, и најчешће подразумева усмеравање и мотивисање чланова кроз комуникацију да би се оптимизовало извршење задатака и постигли циљеви. Управљање представља функцију која за циљ има да створи окружење за успешно функционисање људских ресурса, који организацији омогућавају да делује и да се развија. Мичигенска студија (1947) је проучавала

управљачко понашање и тражила везу између стилова управљања и показатеља успешности организације: продуктивности, цене, итд. Овом студијом откривена су и дефинисана два стила вођења: усмереност на колегијалност и усредсређеност на резултате.

На основу ове студије је Ренси Ликерт (Rensi Lickert), који је проучавао типове управљања, развио своју теорију управљања системима, где је људски фактор истакао као кључни за организацију, јер је организација састављена од људи и све што се унутар организације дешава резултат је људских активности. Ова теорија сасвим је у складу са запажањима ове докторске дисертације. Он је направио и поделу на два система, односно стила управљања: *ауторитативни* и *партиципативни*. Још ужа подела подразумевала је:

а) *експлоататорски аутократски систем* вођења који се темељи на страху и неповерењу између подређених и надређених. Резултат је развој неформалне организације у оквиру саме организације, чији циљеви нису у складу са циљевима организације, док је комуникација једносмерна и усмерена искључиво од врха до дна;

б) *добронамерни аутократски систем* представља систем где вођство повремено штити и укључује подређене и тражи њихове идеје и мишљење у вези са проблемима везаним за посао, али се важне одлуке и формулисање циљева и даље врши у врху. Мање важне одлуке препуштају се ипак запосленима на нижим нивоима хијерахијске лествице, али морају бити писмено документоване. У овом моделу подређени се за посебне успехе новчано награђују, што има мотивациони ефекат, о чему је већ било речи;

в) *партиципативни стил* управљања је стил где се комуникација одвија вертикално у оба смера, а важне одлуке доносе се при врху, док мање важне одлуке могу доносити и запослени на нижим нивоима;

г) *демократски стил* вођења представља такав стил, где се комуникација одвија у свим правцима. Надређени имају поверење у подређене и обрнуто, подређени се укључују у све проблеме и чак се њихово мишљење вреднује при доношењу важних одлука, што такође веома утиче на мотивацију.<sup>323</sup>

Јасно је да ће нижи степен продуктивности бити у оним организацијама где се запослени занемарују и где им је ускраћен изванредан простор слободе при извршавању задатака. Организације које примењују демократски стил управљања су успешније, из три разлога: развијају односе подређених и надређених, групно одлучују и имају високе циљеве.

---

<sup>323</sup> Бајић, Ј. *Интерни ПР у привредним организацијама: Утицај интерперсоналне комуникације на мотивацију запослених*, Мастер рад, Факултет за културу и медије, Мегатренд универзитет, Београд, 2012, стр. 135.

Организација је најуспешнија када култура и циљеви организације не угрожавају, већ у довољној мери задовољавају тежње и очекавања самих запослених. Ово би требало да има на уму сваки менаџер данашњице. Део менаџерске улоге и јесте одржавање оптималног степена склада у тиму, као и стварања осећања припадности и посвећености организацији.

Поред управљања као кључне функције у свакој радној организацији, организациона структура представља минимални предуслов за функционисање било које организације. Могли бисмо је назвати формалним нацртом организације који одређује односе унутар ње и њених индивидуалних делова, као и односе између тих делова. Помоћу организационе структуре формира се организациона шема којом се јасно дефинишу улоге и односи међу запосленима. Овај сегмент веома је важан и са становишта успешног интерперсоналног комуницирања, где се тачно зна ко је на којој позицији, који му је делокруг рада, које су му обавезе и овлашћења. Наиме, ниједан облик комуникације не одвија се у вакууму: лоше постављена структура ствара хаос који угрожава комуникацију, сарадњу и радне процесе. С друге стране, ни најкомпетентнија, највештија комуникација не може да надокнади мањкавости структуре.

Поред наведене формалне организационе структуре, треба напоменути да свака организација има и своју неформалну структуру која углавном настаје због људске потребе за дружењем. И она поседује одређене карактеристике о којима ће у наставку бити више речи.

### **Формалне и неформалне комуникационе мреже унутар организације**

Постојање интерперсоналних комуникационих компетенција у савременим организацијама, које су препознале њихов значај, обезбеђује адекватну стратегију и исправан однос како према формалним тако и према неформалним начинима комуникације. Свака комуникација која се обавља у оквиру прописаног радног програма организације, третира се као формална комуникација. Неформална комуникација је организациона комуникација која није дефинисана структурном хијерархијом организације. Комуникациони ток може имати различите правце. Груниг и Хант класификују ову поделу кроз пет врста интерних комуникационих токова у организацији:

- комуникација од горе надоле (од надређених ка подређенима),
- комуникација од доле ка горе (од подређених ка надређенима),
- хоризонтална комуникација између запослених из истог одељења или организационе управе,

- хоризонтална комуникација између запослених из различитих одељења, али на истом нивоу хијерархијске лествице,

- унакрсна и дијагонална комуникација између запослених из различитих одељења, са различитих нивоа хијерархијске лествице.<sup>324</sup>

Долазимо до закључка да је комуникациона мрежа једне организације механизам којим се посао обавља. Она представља ток комуникације у организацији. Када испитујемо комуникациону мрежу неке организације, морамо узети у обзир три главне компоненте: формалну структуру, професионалну организациону мрежу чланова организације и да би се испунила мисија, и друштвену колегијалну мрежу коју ствара сваки члан организације. Лоша интерна комуникација може представљати главну бригу организација, јер за последицу има неефикасност на радном месту. Такође, развој организационе структуре и нових технологија ствара могућности за нове корисне, али и конфликтне комуникационе токове. Савремени програми едукације запослених, усмерени на развој персоналних и професионалних, или трансверзалних компетенција, осмишљени су управо као одговор на ове проблеме. Интерни односи значе грађење и одржавање односа с јавностима унутар организације, укључујући раднике на производној линији, директоре и надређене, административно и помоћно особље, што су само неке од јавности у оквиру организације. Интерна комуникација је често у подређеном положају. Пажња се, по правилу, усмерава ка спољним односима с медијима, инвеститорима, владиним установама, заједници и другим носиоцима интереса у организацији.

### **2.3.5.1. Улога интерне комуникације према начелима савремених комуниколошких модела**

Пут од комуникације уопште, преко интерперсоналне комуникације која се одвија у привредним организацијама, доводи нас до интерних односа, интерне комуникације у радној организацији. Пошто је интерна комуникација више пута помињана у корелацији са другим чиниоцима предмета овог рада, потребно је да је сад детаљније опишемо. Различити аутори користе различите термине у овој области, али и другачије дефиниције. Теоретичари из области корпоративних комуникација користе најчешће термин *интерне комуникације*. У менаџменту се

---

<sup>324</sup> Grunig, J. E., Hunt, T., *Situational Theory of Publics*, Encyclopedia of Public of relations, University of Houston, 1984, стр. 249.

под појмом организациона комуникација, подразумева *комуникација запослених* на свим нивоима у организацији, док стручњаци из области односа с јавношћу организациону комуникацију сматрају много ширим појмом, а интерне односе само делом организационе комуникације. Литература често изједначава термине организациона комуникација са интерном комуникацијом. Називи који се користе у литератури су: интерни односи с јавношћу (Крепс, 1989),<sup>325</sup> (Јефкинс, 1988),<sup>326</sup> (Кеннан и Хазлетон, 2006),<sup>327</sup> интерни односи (Груниг и Хант, 1984),<sup>328</sup> комуникација запослених (Аргенти, 2003),<sup>329</sup> (Беван и Баилеу, 1998),<sup>330</sup> интерне комуникације (Аргенти, 2003), (Груниг, 1992),<sup>331</sup> односи са запосленима (Груниг и Хант, 1984), интерне јавности и јавности запослених (Катлип, Сентер и Брум, 2006).<sup>332</sup> У овом раду смо их користили скоро све, а најчешће „интерна јавност“ и „интерна комуникација“ и у свакој од њих се преплиће слична терминологија: интерна комуникација, запослени и организација.

Поједностављено, интерна комуникација представља размену информација и идеја унутар једне организације. Интерна комуникација, ствара прикладно радно окружење свих запослених у организацији, док се са растом привредне организације развијају и потребе интерних корисника и самим тим постају комплекснији начини комуникације. Четири области комуникације: пословна комуникација, комуникација менаџмента, корпоративна комуникација и организациона комуникација чине неку врсту претече, али и саставних компоненти интерне комуникације. Тако интерну комуникацију можемо посматрати са два становишта: као феномен који постоји само у организацијама и као централни процес који објашњава вредности и културу саме организације.

Како комуницирати адекватно, ефикасно и успешно, изазива велику, како професионалну тако и научну пажњу, као и теоријске и експерименталне анализе и истраживања. Интерна комуникација игра важну улогу у организацијама. То се јасно види из примера организација које су успешне управо захваљујући ефикасним стратегијама

---

<sup>325</sup> Kreps, G.L., *Reflexivity and internal public relations: The role of information in directing organizational development*. In Botan, C. & Hazleton, V. (Eds.). *Public relations theory* Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1989, str. 265-279.

<sup>326</sup> Jefkins, F., *Public Relations Techniques*, Butterworth-Heinemann, 1988, str. 358.

<sup>327</sup> Kennan, W. R., & Hazleton, V., *Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication*. In C. H. Botan, & V. Hazleton (Eds.), *Public relations theory II Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates*, 2006, str. 311-338.

<sup>328</sup> Grunig, J., Hunt, T., *Managing of Public Relations*, Holt, Rinehart & Winston, 1984, str. 565.

<sup>329</sup> Argenti, P.A., *Corporate Communication*, McGraw-Hill/Irwin, 2003, str. 236.

<sup>330</sup> Bevan, R., Bailey, J., *Lesley's Handbook of Public Relations and Communication*, McGraw-Hill, 1998, str. 224.

<sup>331</sup> Grunig, J.E., *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Routledge Communication Series, 1992, str. 680.

<sup>332</sup> Katlip, S., Senter, A., Brum, G., *Uspešni odnosi s javnošću*, Službeni glasnik, Beograd, 2006, str. 542.



комуникације, док остале заостају за њима. Многи аутори из света виде интерну комуникацију као кључни процес у организацијама, док је код нас, цела прича у зачетку. “Ценеј и Кристенсен (Cheneu i Christensen) дефинишу интерну комуникацију као односе међу запосленима, схватање мисије организације и организациони развој. Они виде три нивоа на којима се одвија интерна комуникација:

1. „day to day”/свакодневни менаџмент (односи запослених),
2. стратегијски ниво (мисија) и
3. пројектни менаџмент (организациони развој).<sup>333</sup>

Сва три нивоа обилују специфичностима које би требало да се уклопе на начин да синергетски ефекат да нову вредност, а уједно и да привуче запослене, креирајући хуманију атмосферу узајамног раста организације и запослених. Јасније је сада, услед целокупног претходног излагања, али и резултата добијених истраживањем, да ће у пословању будућности један од најважнијих фактора бити компетентна комуникација. Стога ће и менаџмент људских ресурса, интерни пи-ар, као и интерперсонална комуникација, као базични облик комуницирања, постати важан фактор од кога ће и сам успех пословања све више зависити.

Питер Дракер (Drucker, 2003) наводи да многе организације, предузећа и установе у данашње време рутински тврде да су њихови запослени њихово највеће богатство. Ипак, веома мало њих тако заиста и мисли, а још мање делује у том смеру. У организацијама се заправо, веома мало пажње поклања интерним комуникацијама, у односу на екстерне, иако је познато да без интерне комуникације ниједна организација не би могла ни постојати. Без добре комуникације нема ни радног процеса, ни мотивације, ни управљања, продуктивности, а ни задовољства запослених. Без идентификације запослених са организацијом, нема дугорочног успеха у испуњавању мисије нити у спровођењу стратегије. Потреба за компетентном интерном комуникацијом повећава се из дана у дан унутар организације, јер умножавање информација и убрзавање њиховог дотока у окружењу организација, води томе да су запосленима стално потребне информације и то у веома кратком року. Адекватно интерно комуницирање даје веома важан допринос успешности организације, помаже јој да одреди и успешно имплементира своје циљеве, вредности и стратегије управљања. Са интензитетом пословања долази и потреба за добро уиграним тимовима запослених који функционишу као оркестар, што се тешко може постићи без формалне и неформалне комуникације која снажно повезује и интегрише

---

<sup>333</sup> Лалић, Д., *Социјалне мреже у оквиру односа с јавношћу*, докторска дисертација, Факултет техничких наука, Нови Сад, 2010.

сараднике. Узајамно поверење, продубљено познавање карактеристика личности пресудно је у тренуцима када недостаје времена за формалну комуникацију у брзој размени информација, улога и позиција у тимовима.<sup>334</sup> О овим аспектима биће више речи на странама које следе.

### **Природа и циљ односа са интерном јавношћу - запосленима**

Запослени су кључни сегмент за сваку организацију и важан су фактор којим се организације разликују једне од других. Самим тим, компетентна, конструктивна, подстицајна комуникација са интерном јавношћу представља најважнији сегмент тзв. управљања запосленима, које обухвата и управљање њиховим задовољством и мотивацијом. Како су они најважнији за остварење конкурентске предности, тако им се треба посветити највећа пажња. Запослени представљају унутрашње тржиште и зато је неопходно стално *бринути* о њима. Ако се запослени занемарују, постоји ризик да и спољашњи односи са јавношћу неће функционисати како треба. Зато је неопходно успоставити истинско партнерство међу свим учесницима у пословном процесу.

Запослени нису људи, који се при уласку у организацију одричу своје приватности и искључиво раде у складу са потребама организације. Са њима је потребно развијати односе који се темеље на дугорочној повезаности са организацијом. Изградња односа и развијање интрагрупне и интергрупне комуникације темељи се на разговору унутар организације, у пружању и разумевању порука, што води онда и њиховом прихватању. Управо из ових разлога, на почетку рада, наглашава се важност комуникације уопште, а одмах затим и важности адекватне интерперсоналне, дакле, двосмерне комуникације. Запослени морају осећати да је њихово мишљење корисно и важно, и зато организације треба да гаје климу која подстиче комуникацију. Управо овај стил управљања, заснован на поверењу, повратној информацији и активном слушању снажно утиче на мотивацију запослених, те стога на њихову ефикасност и перформансе. То је и суштина већ помињане заједничке мисије и визије. Успостављање „еквивалента размене“ унутар организације подразумева да организација треба да примењује проактивну партиципативну филозофију управљања што подразумева: комуникацију око одређеног специфичног или свакодневног посла, адекватне плате и бонусе, радне услове, прилику за лични развој и промоцију запослених, као и друге видове интерне комуникације. Сви

---

<sup>334</sup> Бајић, Ј., *Интерни ПР у привредним организацијама: Утицај интерперсоналне комуникације на запослене*, зборник радова 3. међународног скупа – Моћ комуникације, Висока школа за пропаганду и односе са јавношћу, Београд, Паневропски универзитет Аперсион, Бања Лука, 2014, стр. 130-145.

ови фактори снажно су повезани са задовољством запослених у организацији, утичу на њихову мотивацију, а тако и на успешност организације.<sup>335</sup>

Сами запослени унутар једне организације састоје се од различитих категорија које захтевају различите комуникационе стратегије. Те категорије се могу сврстати у неколико група:

„1. Управа организације – активна јавност где су чланови веома укључени у деловање организације, препознају проблеме и слободни су да делују на њих;

2. Старији запослени – одликује их ниска стопа идентификације са проблемима и релативно висок степен укључености у организацијске токове, што се одражава њиховом оданошћу и задовољством њихових претпостављених;

3. Образовани млађи запослени – имају низак ниво укључености и висок степен идентификације са проблемима. Релативно су активна јавност.

4. Мање образовани млађи запослени – незадовољни су са својим статусом у организацији, што се одражава на њихов низак ниво укључености и низак ниво идентификације са проблемима.“<sup>336</sup>

Мотивисање и ангажованост запослених подразумева искрену двосмерну комуникацију, узајамно поверење између менаџмента и запослених, здраве и стабилне услове рада, поштену и праведну надокнаду, задовољство послом као и друге бројне факторе. Јефкинс наводи три битна елемента за плодотворне односе са интерном јавношћу:

- искрено и поштено управљање,
- идентификацију вредности и важност комуникације са запосленима и
- искусног и снажљивог менаџера комуникација који делује као саветник за односе с интерном јавношћу и такође управља модерним техничким вештинама.<sup>337</sup>

Сложићемо се да је ово од велике важности за успешно пословање у привредним организацијама, јер односи с интерном јавношћу и представљају подсистем ширег организацијског система и главна им је улога да подупиру остале подсистеме и омогуће им лакшу међусобну комуникацију. Са друге стране, са становишта модерних организација и као

---

<sup>335</sup> Бајић, Ј., *Интерни ПР у привредним организацијама: Утицај интерперсоналне комуникације на мотивацију запослених*, Мастер рад, Факултет за културу и медије, Мегатренд универзитет, Београд, 2012, 135 стр.

<sup>336</sup> Grunig, J. E., Hunt, T., *Situational Theory of Publics*, Encyclopedia of Public of relations, University of Houston, 1984, стр. 249.

<sup>337</sup> Лалић, Д., *Социјалне мреже у оквиру односа с јавношћу*, докторска дисертација, Факултет техничких наука, Нови Сад, 2010.

последица високе организационе структурираности, односи са интерном јавношћу превише су сведени на ниво саопштења и пуког снабдевања информацијама, те тако постају формализовани, безлични и рутинизирани. Практичари односа с интерном јавношћу делују као „комуникациона технологија“ задужена за пренос одлука управе на ниже хијерхијске нивое, што је свакако недовољно и одражава један површан однос, лишен срдачности и било каквих емоционалних и персонализованих компоненти. Менаџмент људских ресурса, као и односи с интерном јавношћу би требало да буду део стратешког управљања, где би њихова улога била да упозоре организацију о свим спорним питањима која морају бити укључена у одлуке управе. Тако би сви аспекти битни за успешан рад били задовољени и на време стратешки предвиђени и испланирани. С тим у вези, Хендрикс је дао четири фазе процеса интерних односа с јавношћу:

1. Истраживање - истраживање односа са запосленима је вишезначно и односи се на истраживање особља, проучавање разлога за комуницирањем и идентификацију са специфичним циљним групама запослених.
2. Дефинисање циљева - дефинисање циљева је витална фаза од које зависи цео програм односа с интерном јавношћу. Циљеви морају бити специфични и мерљиви.
3. Развој - развој или програмирање подразумева пажљиво планирање и извођење комуникационих кампања или посебних догађаја, кроз одабране интерне канале. Програмирање се сматра успешним уколико се темељи на успешном интерном двосмерном и партиципативном комуницирању.
4. Евалуација резултата - евалуација је последња фаза у процесу којом се утврђује да ли је програм постигао постављене циљеве и да ли је дошло до планираних промена.<sup>338</sup>

Најчешће коришћене методе за мерење резултата су упитници, интервјуи и фокус групе.

“Смајт (Smythe) и група аутора разликује пет различитих стилова интерне комуникације:

1. Стил инструкција (Уради то!) – где запослени у једном смеру, од горе ка доле, добијају информације и упутства за свој рад;
2. Стил информисања (Уради то, због,...) – запосленима се помаже да схвате шта је њихова функција и улога у организацији, али су информације које добијају веома сажете и ограничене;

---

<sup>338</sup> Лалић, Д., *Социјалне мреже у оквиру односа с јавношћу*, докторска дисертација, Факултет техничких наука, Нови Сад, 2010.

3. Консултативни стил (Поразговарајмо како то да урадите...) – запослени су интерактивни, комуникација је двосмерна и постоји могућност да запослени изразе своје погледе на организацију и рад;
4. Укључујући стил (Како би ви то урадили?) – ово је двосмеран процес у којем информације углавном иду од доле ка горе. Запослени имају прилику да изразе своје предлоге за решавање проблема, што им омогућава да се боље упознају са организацијом и стичу искуства;
5. Партиципативни стил (Како би ми то могли урадити? Како би то могло бити урађено?) – запосленима је омогућено учешће у одлучивању о свим важним питањима.<sup>339</sup>

Добра интерперсонална комуникација у радном колективу и компетентна интерна комуникација утичу на бољу комуникацију организације са спољном јавношћу, чиме се повећава ефикасност у раду, олакшава кретање информација и, што је веома важно, двосмерне комуникације (чији главни бенефит су повратне информације), али и подстиче учешће запослених и тимски рад. Јасно је да се предметни стилови комбинују у зависности од контекста, ситуације и актуелног пословног захтева, али да ниједан од тих фактора не треба да угрози интерперсоналну, интерну и екстерну комуникацију. Циљ интерног комуницирања је стварање протока информација међу запосленима, омогућавање двосмерне комуникације, упознавање и обавештавање запослених са важним стратешким циљевима предузећа, успостављање идентификације запослених са предузећем као и преношење вредности организације на запослене. Циљ је и стварање срдчане климе у радном колективу са веома високим степеном сарадње, просоцијалног понашања, и веома високим степеном сарадње, захваљујући управо, уважавању и неговању свих чиниоца интерног пи-ара и интерперсоналне комуникације.

Адекватна синергија рада између сектора људских ресурса и интерне комуникације помаже организацији да дефинише циљеве, вредности, и да класификује запослене. Добра интерна комуникација темељи се на концептима стратешког управљања. Комуникација са унутрашњом јавношћу је интегрални део управљања организацијом, која систематски координира организационе активности запосленима и усклађује их са структурираним процесима, кроз које организација обавља своје пословање. Запослени су највеће богатство сваке организације који стварају производе и услуге и заступају организацију према спољним

---

<sup>339</sup> Harrison, D. A., *Volunteer motivation and attendance decisions: Competitive theory testing in multiple samples from a homeless shelter*. *Journal of Applied Psychology*, 80, 1995, str. 371-385.

јавностима. Без комуникације организација не може пословати, јер је она основ за унутрашње односе и за подршку организационим циљевима, политикама, програмима и потребама запослених. Добри односи утичу на пословне резултате, репутацију организације, задовољство запослених и укупан раст и развој свих учесника у пословном процесу. Игнорисање њихових жеља и потреба, такође може утицати и на одлив кадрова. И у случају кризних ситуација, поштена и брза информација, значајно доприноси превазилажењу кризе заједничким напорима. Добра интерна комуникација тако предупредује, ублажава или решава проблеме унутар организације.

Менаџмент људских ресурса данас има једну важну улогу у односима са запосленима и у креирању адекватне радне климе. Тај сектор, као стратешки партнер сада има посебну улогу при мотивацији и успостављању комуникације између хијерархијских нивоа и изградњи организационе културе. Нови програми едукације интерних комуникација усмерени су на повећање идентификације запослених са организацијом, на унапређење њихове оданости, јачање мотивације и задовољства за рад, као и на развој позитивних односа, а све кроз социјализацију запослених у организациону културу. Информисаност и поверење јачају међусобне односе између појединаца и група унутар организације. Комуникација доприноси већој информисаности која се темељи на доброј вољи и позитивним ставовима. Међусобна интеракција и поверење, као и добра комуникација највише утичу на равноправне односе. Када се развије међусобно поверење у комуникационом процесу, потребно је обратити пажњу на прецизну, свеобухватну и благовремену информисаност. Сваки запослени мора имати осећај да се коректно поступа према њему. Циљ сваке организације је добра репутација, коју граде, како смо већ раније напоменули, пре свега, добри, мотивисани и информисани запослени. Са друге стране, добро конструисани канали интерне комуникације, компетентна и правремена комуникација и адекватна едукација омогућују да располажемо крајње корисним повратним информацијама од запослених које се на други начин не могу добити, а које итекако могу побољшати пословање организације.

### **Функције, улоге и карактеристике интерне комуникације**

Сврха интерне комуникације је идентификација запослених са организацијом, лојалност, јачање мотивације за рад, развој позитивних међуљудских односа, социјализација и развој позитивне организационе културе. С обзиром да запослени представљају највећи извор информација за спољашње деловање, њима се морају презентовати циљеви организације и они

морају бити информисани. Интерна комуникација је један од главних стратешких алата организације, која мора комбиновати знање и информације, извести њихово значење и претворити их у такву акцију која има вредност. Главна сврха интерне комуникације треба да буде изградња здравог односа међу запосленима. Запослени морају бити охрабрени да правилно обављају свој посао који је у складу са ширим циљевима организације, али такође морају јасно знати шта се очекује од њих, да би се могли идентификовати са организацијом. Интерном комуникацијом вођство мора у сваком тренутку показати активну подршку, а унутрашња клима, мора подржавати припадност запослених. Компетентна интерна комуникација игра виталну улогу у објашњавању организационих правила и начинима њихове примене од стране управе организације, појашњавању позиција, креирању и одржавању међуљудских односа међу запосленима и увођењу нових технологија у сам оперативни систем организације. Такође је важно препознавање успеха и достигнућа запослених, разумевање њихове улоге у организацији уз објашњење о безбедности на раду. Суштина ефикасне комуникације је да „прави људи добију праве информације и садржајно и по опсегу, у правом тренутку на прави начин.“<sup>340</sup>

Произилази да је улога менаџмента људских ресурса и адекватна интерна комуникација оно што помаже запосленима да разумеју организацију, њену визију и мисију, организационо окружење, да дефинишу важност свог рада и улоге у организацији, смање несигурност и осете припадност. Основна мисија компетентне интерне комуникација, у којој интерперсонална комуникација треба да има највећи удео (јер се у супротном и најбоље конципирана интерна комуникација постаје безличан, формалистички, рутинизирани модус комуницирања) требало би да буде стварање основних услова за пословни успех, а не само допринос стварању пријатељске атмосфере. Ово је важно разлучити, да се не би стекао утисак да је улога интерне комуникације стварање дружељубиве атмосфере или свакодневно разматрање ситних несугласица међу запосленима. Ова улога је много комплекснија и превазилази такву врсту ангажмана.<sup>341</sup> Основна мисија поменуте комуникације је да доприноси успешности и ефикасности појединца или организације у целини, из чега произилази да интерни комуникациони процес није сам по себи циљ. Сваки запослени је носилац поруке и у сталној је интеракцији у различитим деловима организације, зато програми интерне комуникације, и

---

<sup>340</sup> Grunig, J. E., Hunt, T., *Situational Theory of Publics*, Encyclopedia of Public of relations, University of Houston, 1984, стр. 249.

<sup>341</sup> Бајић, Ј., *Интерни ПР у привредним организацијама: Утицај интерперсоналне комуникације на мотивацију запослених*, Мастер рад, Факултет за културу и медије, Мегатренд универзитет, Београд, 2012, стр. 1-135.

комуникације уопште, прелазе границе одељења за односе с јавношћу и проширују се на стратешко управљање, менаџмент и политике запослених под окриљем вођства Сектора за људске ресурсе.

Запослени треба да разумеју сврху и циљеве менаџмента људских ресурса који се поклапају са културом и начином вођења организације. Свест и разумевање културе води ефикаснијем спровођењу стратегије. Ефикасна организација негује отворену културу, у којој менаџери слушају, подстичу повратну спрегу у комуникацији, посебно током кризних ситуација. Програми интерне комуникације су од велике користи у ситуацијама нестабилности, неизвесности, промена које генеришу неспоразуме, тензије, и сумње. Добро креиран и одговарајући програм може успешно да спречи пад мотивације запослених, услед ширења негативних гласина и да омогући деловање у складу са променама које настају у организацији, а које су неминовне јер организација није неживи механизам, већ организам који живи и мења се.

За „односе међу запосленима важно је седам фактора:

1. поверење између послодавца и запослених,
2. непристрасне информације са слободним протоком,
3. задовољавајући статус и учешће сваког појединца,
4. континуитет рада без сукоба и спорова,
5. здраво окружење,
6. предузетништво и иновације,
7. оптимизам за будућност.<sup>342</sup>

Мисија компетентне интерне комуникације, стога, била би брига о интерним корисницима кроз постизање тимског рада и сарадње, повећање продуктивности, као и самог квалитета рада организације. Ипак, запослени највише пажње придају информацијама које су везане за њихову улогу, положај и рад у организацији, а те информације добијају од својих непосредних надређених. Запосленима често недостају информације о визији и мисији организације,<sup>343</sup> платној политици, развоју људских ресурса, могућностима за образовање и напредовање, организационим променама, начинима за повезивање са осталим оперативним јединицама, као и информације о задовољству пословних партнера или купаца. Пресудне за организацију су новости, које се односе на информације о новим производима и услугама,

---

<sup>342</sup> Katlip, Kenter, Brum, *Uspesni odnosi s javnošću*, Službeni glasnik, Beograd, 2006, str. 542.

<sup>343</sup> У току истраживања за ову докторску дисертацију ситуација се мењала и организације су почеле све више да везују своју корпоративну интерну комуникацију са својом корпоративном мисијом и визијом, тј. културом.



занимљиве приче о особљу, као и детаљи који се односе на посебне задатке о оперативним процедурама, продаји, финансијским извештајима итд. Менаџери те информације обично преносе путем различитих комуникационих алата, појединачним категоријама запослених. Организациона политика је важан садржај интерне комуникације и брине се да запослени буду правовремено и правилно информисани о свим новинама, као и да промене не дочекују и не доживљавају као негативне.

Подаци о запосленима су важни, посебно за област запошљавања, развој људских ресурса и образовање. Важан део интерне комуникације се односи на тражење, селекцију, одабир и увођење нових лица, јер први утисак о организацији, код нових запослених значајно утиче на учинак и извршавање својих дужности. Такође је веома важан однос запослених према новим кадровима, као и репутација саме организације, могућност за напредовање у каријери што утиче на припадност и лојалност. Пре почетка рада запослене треба информисати о условима рада и свим погодностима који се нпр. односе на топле оброке, годишње одморе, могућности за рекреацију и забаву, културна и спортска учешћа, здравствено, животно и пензијско осигурање, боловања, бесплатне правне савете итд. Са овим погодностима организација привлачи своје запослене, одржава њихово задовољство и повећава њихову продуктивност. Ово је посебно важно за веће организације где се запослени не познају добро. Интерна комуникација се у оваквим организацијама често одвија кроз интерне билтене кроз које се наводи све о наградама и похвалама за запослене и друштвеним догађајима као што су састанци, излети и нека лична обавештења. Последњих година све више, а све у циљу развоја запослених, едукативни програми заузимају посебно место у организационом животу. Настојања су да се развију професионалне и персоналне компетенције запослених и да се утиче на усклађивање појединца са корпоративном културом организације, њеном мисијом и визијом.

Важно је нагласити да интерни корисници непрестано ослушкују дешавања у својој организацији и да ће они, ако им се остави простор, сами конструисати приче и догађаје који могу значајно утицати на њихове односе. То се компетентно осмишљеном интерном комуникацијом, адекватним програмима едукације и поспешивањем позитивне корпоративне културе, може предупредити.

## Модели и нивои интерне комуникације

Као динамичан и комплексан процес интерна комуникација је пролазила кроз различита раздобља. Ранији модели били су усмерени на једносмерно преношење порука,<sup>344</sup> док је наредним верзијама модела додата и повратна спрега од пријемника до пошиљаоца, али је модел ипак остао фокусиран на пошиљаоцу. Каснији модели наглашавају трансакцијску природу процеса и како појединци и групе, комуникацијом, организацијама дају сврху и смисао. Берло (1960) наглашава да је осим основних елемената модела важна и култура у којој се комуникација одвија, ставови пошиљаоца и примаоца, као и стратегијски избор комуникационих канала. Данашњи модели су много сложенији првенствено због брзог развоја технологија и нових медија, али и могућности обухватања више параметара.

Камен темељац успеха неког програма интерних односа представљају концепти поверења, овлашћења и ефикасне комуникације. Ефикасна комуникација се може разликовати од комуникације (двосмерне размене порука без акције) и информисања (једносмерног слања поруке). Како би комуникација била ефикасна, порука мора да буде примљена јасно, и једино она може да резултира акцијом. Још једна важна димензија која се надовезује на претходну јесте да се запослени не могу посматрати као хомогена група. Тако, Симс и Галпин (Sims i Galpin) праве разлику између “радника са елитним знањима” и “оперативаца.”<sup>345</sup> Поред тога, њихов рад зависи од фактора као што је статус у организацији, структура групе, итд. Предности квалитетне комуникације обухватају пре свега задовољство комуникацијом, побољшану продуктивност, смањење броја изостанака, повећање нивоа иновација, смањење броја штрајкова, високи квалитет услуга и производа и смањење трошкова. Све наведене активности и карактеристике резултат су ефеката увођења и употребе канала комуникације. Комуникација између запослених обезбеђује пре свега информације које су неопходне да се посао обави ефективно и ефикасно у организацијама.

Психолошки приступ, с друге стране, подразумева бригу о учесницима у комуникационом процесу, али кроз њихову перцепцију интерне комуникације. Интерпретативни симболички приступ се фокусира на начин како запослени и њихови надређени интерпретирају догађаје унутар организације и утичу заједничким дејством на њих. Важно је правилно укључивање појединца у организациони процес. Системско интерактивни

---

<sup>344</sup> Виверов (Weaver) модел, (1949), познатији као С-М-Ц-Р модел.

<sup>345</sup> Лалић, Д., *Социјалне мреже у оквиру односа с јавношћу*, докторска дисертација, Факултет техничких наука, Нови Сад, 2010.

приступ фокусира се на обрасце, процесе и ток интеракције надређених са подређенима. Организационо комуницирање подразумева систематично и планирано деловање на које утичу бројни фактори унутар организације и из окружења.

Организациона комуникација је резултат размене информација, идеја и емоција. О размени идеја и информација у пословном окружењу стално слушамо, али врло видно је занемарена чињеница да ми свакодневно више размењујемо емоције на свом радном месту, него било коју информацију, или идеју, јер и јесмо превасходно емоционална бића.<sup>346</sup> Невербалним начином комуникације дајемо до знања, што свесно што несвесно, да су нам емоције у одређеном тренутку повређене, а с обзиром да неурони у нашем мозгу<sup>347</sup> реагују на туђе емоције (чак и када то не желимо). Сви смо, наиме, емоционално повезани, „умрежени“ много више него што смо тога свесни, што значи да су емоције присутне у свим сферама нашег живота, па и у пословној.<sup>348</sup> Компетентном комуникацијом се управља емоцијама, а управљање емоцијама је једна од основних димензија социоемоционалне интелигенције (Големан, 2010), која је кључна за успех у индивидуалним, организационим, политичким и друштвеним подухватима.

Вратимо се чињеници да је интерно комуницирање део стратешког управљања организацијом и да има улогу у постизању организационих циљева, и биће нам јасније да су за успешне интерне комуникације неопходна и техничка знања, и комуникационе вештине, али и стратешке вештине управљања. Организационо понашање је само по себи веома комплексно, па због тога у организацијама са нејасном комуникационом стратегијом често долази до конфликта. Програми обуке за развој персоналних и професионалних компетенција, који се данас спроводе у радним организацијама, доприносе и унапређењу интерне комуникације. Осим утицаја на лични и професионални развој запослених и на њихове међуљудске односе, унапређују менаџерске и лидерске вештине, а све заједно доприноси томе да, осим побољшања пословних процеса и резултата, пословање добија хуманији карактер. Ови едукативни програми су у већини радних организација у Србији на самом зачетку, али тренд је добар и постоји велика заинтересованост и мотивисаност, како наше истраживање показује, да се програми наставе и да

---

<sup>346</sup> Вајић, Ј., *Postmoderan pristup masovnom komuniciranju: uloga interneta u obrazovanju i savremenim tržišnim kretanjima*, стручни рад, - EMC Review - Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije – Vol 4 No2, Banja Luka, 2014, 320-329.

<sup>347</sup> Видети о неуронским огледалима у „Социјална интелигенција“, Данијел Големан, Геопоетика, Београд, 2003, стр. 1-385.

<sup>348</sup> Бајић, Ј., *Интерни ПР у привредним организацијама: Утицај интерперсоналне комуникације на мотивацију запослених*, Мастер рад, Факултет за културу и медије, Мегатренд универзитет, Београд, 2012, стр. 1-135.

се на озбиљнији начин прида важност запосленима, људима који су главни носиоци пословног процеса у свакој радној организацији.

Постоје одређени нивои на којима се одвија интерна комуникација у организацијама. Стандардни нивои су: интерперсонални ниво, комуникација у малим групама и групна комуникација. Важно је напоменути да све поменуте групе могу да се испоље и у дигиталном добу у коме интернет и интранет сервиси представљају кичму канала комуникације, иако друштвени медији мењају аспекте комуникације на свим нивоима. Закључићемо да се у свакој организацији информације преносе на различите начине и на различитим нивоима. Зато постоје многе класификације и критеријуми према којима је могуће разврстати комуникацију. Зависно од употребе комуникационих канала разликују се: посредно и непосредно комуницирање, по употреби симбола вербално и невербално, а у складу са структуром формално и неформално комуницирање.<sup>349</sup>

На крају ћемо поновити да је за успешно и ефикасно деловање организације неопходна двосмерна комуникација. Стога је неопходно да организација примењује све поменуте начине комуницирања. Многи теоретичари и практичари тврде да запослени много ефикасније обављају свој посао уколико учествују у процесу доношења одлука, а то је могуће само уз адекватну обавештеност. Вођство би требало да саслуша своје запослене и да уважава идеје и критике, јер само двосмерна комуникација шири и обогаћује квантум информација, упознаје актере са различитим гледиштима чиме се доприноси доношењу бољих одлука, и подстичу иновативне идеје и предлози. Наравно, уз праву меру и формалан карактер, јер се не ради о неформалним, фамилијарним односима, већ о односима усмереним на извршење радних задатака, постизање организационих циљева у задатим роковима, који су засновани на подели задужења и хијерархијској структури. Запослени су важан део организације, они су ти који шаљу негативну или позитивну поруку ка осталим групама јавности. Хармонијом између запослених и менаџмента, постиже се добра комуникација, која је усмерена на везу, а не само на испоруку информација. Такав начин комуникације даје осећај слободе и бољу сарадњу.

### **Врсте интерних јавности**

Након поделе интерне комуникације и приказа њене суштинске важности за привредну организацију, указаћемо и на врсте интерних јавности, да би се још боље истакла потреба за

---

<sup>349</sup> Радојковић, М., Милетић, М., *Комуницирање медији и друштво*, Учитељски факултет Универзитета у Београду, 2008, стр. 39-95.

увођењем и неговањем новог начина рада службе за људске ресурсе и интерног пи-ара, тј., адекватно компетентне интерне комуникације. Корисно је упозорити да уопштени термин „јавност“ одаје погрешан утисак да је, за разлику од екстерних јавности, унутрашња јавност некаква хомогена целина, што је далеко од истине. Зато је прикладније говорити о интерним јавностима, које могу бити: *стручна јавност* (научници, инжењери, истраживачи, сви професионални стручњаци које карактерише активна комуникација, употреба техничке публикације, присуство семинарима, итд.), *администрација* - запослени који обављају административне послове (карактерише их пасивно комуницирање о положају организације јер нису у позицији да доносе одлуке, али су активни када су административни проблеми у питању), *запослени у помоћним службама* - домари, вратари, секретарице и сл., (које карактерише веома мала укљученост у рад стручног особља, а нешто више у друштвене активности унутар организације) и *(не) укључена јавност* - запослени на нижем нивоу хијерархијске лествице (који нису заинтересовани ни за свој рад, а ни за организацију којој припадају).<sup>350</sup>

Из ове поделе види се да и међу запосленима, интерним јавностима, постоје различите групе, које нужно имају свака своју улогу и значај у привредној организацији и зато захтевају различит третман, односно различиту стратегију комуницирања.

### **Мерење задовољства запослених**

Сав напор уложен у изградњу и имплементацију нових начина едукације и бриге о запосленима кроз адекватне интерне комуникације био би узалудан уколико се не би могло утврдити колико доприноси задовољству интерних корисника, а самим тим продуктивности и успеху целе организације. Задовољство послом представља позитивну емоционалну реакцију појединца на посао који обавља. Постоји низ факора од којих зависи задовољство радника.<sup>351</sup> Сама повезаност задовољства запослених са њиховим понашањем и утицајем на комуникацију истраживана је доста кроз литературу, а мотивација је један од важних сегмената који утиче на задовољство интерних корисника, као што смо већ указали. С тим у вези, а да би се добио одговор на уложени труд у интерперсоналним активностима, потребно је измерити постигнути

---

<sup>350</sup> Лалић, Д., *Социјалне мреже у оквиру односа с јавношћу*, докторска дисертација, Факултет техничких наука, Нови Сад, 2010.

<sup>351</sup> Вајић, Ј., *Postmoderan pristup masovnom komuniciranju: uloga interneta u obrazovanju i savremenim tržišnim kretanjima*, стручни рад, - EMC Review - Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije – Vol 4 No2, Banja Luka, 2014, 320-339 стр.

успех. То се ради уз помоћ одређених инструмената. Према информацијама добијеним у организацијама на територији Републике Србије, које смо истраживали, већ дуги низ година, најзначајнији инструменти за мерење задовољства комуникацијом запослених (интерних корисника) у оквиру привредне организације су:

- скала организационе комуникације (OSC - Organizational Communication Scale);
- упитник задовољства комуникацијом (SCQ - Communication Satisfaction Questionnaire);
- упитник међународног удружења за комуникацију (ICA - International Communication Association Survey Questionnaire);
- инструмент за праћење развоја организационе комуникације (OCD - Organizational Communication Development Audit).

Сваки од наведених упитника користи се по потреби у одређеним ситуацијама, док *Упитник задовољства комуникацијом*, иако развијен као инструмент пре више од 25 година и данас, поред савременијих, представља доминантну меру комуникацијског задовољства како у теоретским, тако и у практичним истраживањима. Одмах за њим, *Упитник међународног удружења за комуникацију*, упркос одрђеним критикама, такође данас представља један од најекстензивнијих и најчешће коришћених мерних инструмената ове врсте.<sup>352</sup> Наравно постоје и новије верзије и начини који полако долазе на наше тржиште последњих година. На пример, скорашња истраживања показала су да *емоционална интелигенција* може да се мери као било која друга компетенција<sup>353</sup> о чему ће бити више речи у наставку из угла примене савремених комуниколошких модела у интерним обукама.

### **2.3.5.2. Примена савремених комуниколошких модела у интерним обукама**

Савремени комуниколошки модели за развој персоналних и професионалних компетенција описани у овој дисертацији, одговор су на промене у друштву, економији, пословању, информационим технологијама, професијама начину живота, менталитетима итд. Говори се о генерацији миленијалаца, која има другачије погледе на свет, живот, другачије вредности, циљеве и оријентације у приватном и професионалном животу. Концепт целоживотног учења и развоја компетенција шири се у околностима кад запослење у једној

---

<sup>352</sup> Напомињемо да је истраживање рађено на територији Републике Србије.

<sup>353</sup> <http://www.mindprotect.rs/teis/> посећен 17.5.2016.

организацији све до пензионисања одлази у прошлост. Улагање у лични и професионални развој не може бити само одлука и инвестиција појединаца, већ стратегија држава и компанија. „Изградња одрживе конкурентске предности у регуларној тржишној привреди је једини пут ка супериорним перформансама предузећа. Одрживу конкурентску предност компанија може да креира само ако располаже компетенцијама које: – обезбеђују супериорну вредност за потрошача, – тешко се имитирају, – могу се применити у више случајева. Супериорне компетенције које компанију воде ка конкурентској предности и перформансама могу да се изграде само кроз процес организационог учења и управљања знањем. Ресурсна перспектива фирме (*resource based view of the firm*) се трансформише у перспективу фирме базирану на компетенцијама (*competence based view of the firm*) или перспективу фирме базирану на знању (*knowledge based view of the firm*).“<sup>354</sup>

Поменули смо раније да су, у добу економије знања, компетенције људи, њихова умећа и вештине кључни фактор конкурентске предности предузећа. Језгро стечених компетенција које се изграђују кроз учење представља данас одрживу конкурентску предност на тржишту. „Процес стицања, ширења и коришћења организационог знања чија је сврха унапређење компетенција организације и њених чланова је:

- организационо учење (*Organizational Learning*): дескриптивни и бихевиорални аспект;
- управљање знањем (*Knowledge Management*): менаџерски и прескриптивни аспект;
- когнитивни и бихевиорални аспект организационог учења;
- социјални и технички аспект организационог учења: социјалне интеракције *версус* процесирање информација;
- сврха организационог учења и управљања знањем – проширивање репертоара потенцијалних понашања (рутина) појединаца и организације;
- организационо учење и промене“<sup>355</sup>

Питање које произилази јесте како организација, која која је ентитет, а не појединачни живи организам, тако активно данас учи, и нешто зна. Знање је, наравно, смештено у умовима свих чланова организације, а тако обједињено, под окриљем саме организације, представља организационо знање. „Организационо знање је похрањено у рутинама, процесима, *know how*,

---

<sup>354</sup> Јанићијевић, Н., *Организациона култура и менаџмент*, Економски факултет, Универзитет у Београду, 2014, стр. 57.

<sup>355</sup> Исто, стр. 60.

интеракцијама, навикама, у ономе *тако ми то радимо овде*.<sup>356</sup> То знање, никада се не губи, и као вредан ресурс, преноси се даље, осталим члановима колектива кроз сам процес социјализације. Да би организације више знале, оне непрестано морају да уче. У данашњем друштвено-политичком уређењу, више него икада приморане су да буду спремне на сталне и брзе промене, које подразумевају учење нових и(ли) прилагођавање старих знања, кроз одређене врсте организационог учења. „Врсте организационог учења су:

- адаптивно учење или учење у једном кругу (*single loop learning*) - промене у оквирима претходно дефинисаног сета претпоставки које остају ван сваког преиспитивања;

- генеративно учење или учење у дуплом кругу (*double loop learning*) - стицање знања којим се преиспитују и мењају базичне претпоставке на којима су изграђене постојеће рутине.<sup>357</sup>

Са друге стране, „врсте организационог знања су две врсте знања према Нонаки:

– експлицитно (*explicit*): објективно, отворено, опипљиво, изражено формалним и систематским језиком, може се користити у форми података, научних формула, спецификација, приручника, није зависно од контекста (*context free*) и може се трансферисати;

– имплицитно (*tacit*): субјективно, скривено, неопипљиво, дубоко персонализовано и тешко га је формализовати, зависно од контекста у коме је настало и тешко се трансферише и меморише, вештине заната и *know how* као и ментални модели<sup>358</sup>

Тако организационо учење представља заправо конверзију једног облика знања у други. Том приликом се индивидуално знање претвара у организационо. Знање се стиче екстерно кроз образовни систем, искуством на тржишту, путем конкуренције и њихових акција, али и интерно, дифузијом постојећег знања, препознавањем, систематизацијом и креирањем новог знања, и иновацијама. Знање се данас стиче и увођењем како екстерних, тако и интерних едукативних обука/радионица за развој персоналних и професионалних компетенција кроз примену савремених комуниколошких модела. То знање представља ново знање, знање применљиво данашњем пословању и другим сферама живота.

„Организационо учење и управљање знањем је дубоко контекстуалан процес – он у великој мери зависи од организационог контекста у коме се одвија. Основне контекстуалне варијабле односно елементи организационог контекста који детерминишу успешност процеса

---

<sup>356</sup> Јанићијевић, Н., *Организациона култура и менаџмент*, Економски факултет, Универзитет у Београду, 2014, стр. 61.

<sup>357</sup> Исто, стр. 63.

<sup>358</sup> Исто.



организационог учења су: стратегија, структура, култура, вођство и управљање људским ресурсима.<sup>359</sup> Важна платформа за повезивање свих фактора је, као што смо раније већ истакли, организациона култура. „Организациона култура има двосмеран однос са организационим учењем и управљањем знањем:

- култура настаје кроз процес учења у организацији јер се заједничке претпоставке, веровања и вредности као и норме и ставови формирају кроз учење.
- организациона култура је фактор који битно одређује ефикасност организационог учења и управљања знањем.<sup>360</sup>

Прогресивна организациона култура валоризује: индивидуално учење, аутономију, иницијативу, флексибилност, потребу запослених за развојем и самоостварењем, што потврђује организовањем различитих едукативних тренинга и обука за развој компетенција. Такође, у односу на промене, таква организациона култура високо вреднује: преиспитивање постојећих стратегија, толеранцију према грешкама, прихватање разумног ризика, иновативност, креативност, жељу за новим сазнањима, позитиван став према променама и сл. У односу на своје окружење, напредна организациона култура високо вреднује јасну мисију и визију, отвореност, системску перспективу, адаптацију, и сл. Правац утицаја организационе културе на организационо учење је веома значајан. Културне вредности и норме које позитивно утичу на организационо учење и управљање знањем намећу одређену свест и понашање запослених и менаџера у односу на: људе, промене, интеракције, комуникације, окружење и сл.

У савременим организацијама, данас у нашој земљи, обукама и едукативним тренинзима бави се сектор *људских ресурса*. Он је израстао из некадашње, у бирократизовано време *кадровске службе*, која се углавном бавила само пословима одабира и селекције, као и осталим правно/уговорним сегментом запошљавања и отпуштања кадрова, запослених. Данас се сектор *људских ресурса* рапидно развија и у себе инфилтрира још неопходних модела који ће поспешити рад са запосленима да би они били у могућности да пруже максимум за своју радну организацију. У Србији, што је и тема овог рада, још није потпуно, у савременом духу, развијен овај сектор, али настојања су да сваки поседује:

- Сектор за селекцију и одабир нових кандидата;
- Сектор за тренинг и едукацију;

---

<sup>359</sup> Јанићијевић, Н., *Организациона култура и менаџмент*, Економски факултет, Универзитет у Београду, 2014, стр. 66.

<sup>360</sup> Исто.

- Сектор за интерне односе;
- Сектор за развој перформанси;
- Сектор за развој талената;
- Сектор за правне и уговорне односе.<sup>361</sup>

У самом раду сектора примењују се данас углавном модели из иностраних фирми и праксе који нису увек лако применљиви на наше организације. Уз сву комплексност самог посла развоја и имплементације, добра намера је кључна јер ће и у нашим организацијама запослени имати, или би услед промена требало да добију, бољи и хуманији третман. Људи као потенцијал организације представљају њену највећу покретачку и стваралачку снагу. Они имају пресудну улогу и значај у процесу производње, носиоци су увођења промена, стварања додатне вредности, повећања ефикасности пословања, па тиме и покретачи будућих перформанси организације. Од степена оспособљености за рад, развијености радних навика, креативности и мотивисаности запослених зависи, у крајњем, реализација постављених циљева и мисије организације.

Данас је све више компанија заинтересовано за нематеријална улагања и улагања у људски капитал као начин да се дође до предности у односу на конкуренцију. Обука и развој могу да помогну конкурентности компаније<sup>362</sup> јер могу директно да повећају вредност компаније кроз допринос на нематеријална улагања. Нематеријална улагања су показала да могу да имају детерминантан утицај на конкурентску предност компаније, јер их је тешко копирати или имитирати. Истраживање које је 2000. године, спровело<sup>363</sup> Америчко друштво за обуку и развој (L. Bassi, J. Ludwig, D. McMurrer, and M. Van Buren, *Profiting from Learning: Do Firms' Investments in Education and Training Pay Off?*, (ASDT), где је учествовало више од 500 фирми из САД, показало је да су компаније које су највише инвестирале у обуку имале принос акционара који је био 86 одсто већи него код компанија у доњој половини ранжираних предузећа, и 46 процената више од тржишног просека. Обука и развој имају директан утицај на људски и друштвени капитал, јер утичу на образовање, *know how*, компетентност и радне односе.

---

<sup>361</sup> Интернационалне фирме које послују у Србији већ поседују овакав сектор са набројаним (сличним) подсекторима.

<sup>362</sup> Не тако срећна реалност је, што је главни разлог улагања у људе најчешће конкурентска предност, а не и добробит запослених.

<sup>363</sup> On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. <http://www.knowledgemedia.com/7/ASSET/Profiting%20from%20Learning.pdf>, посећен 26.3.2016.

Важно је разумети да се под самим појмом *људски ресурси* не мисли само на људе, већ и на њихов резултат, способност, квалитет, вредност, њихове компетенције и вештине, њихова знања, могућности и сваки потенцијал који поседују. То би била једна свеобухватна психо-физичка и социјално-интелектуална енергија која је у стању да се даље развија кроз остварење организационих циљева, јер су ти њихови потенцијали кључни за успех организације. Данас је, зато, улога образовања и обука у организацијама значајно промењена у односу на раније када се односила само на развој професионално-техничких вештина, јер је у доба индустријализације то било примарно. Данас образовни званични систем преузима улогу квалификација, а кроз обуке се врши доквалификација, ако говоримо о техничким, професионалним компетенцијама. Са порастом комплексности рада услед технолошког развоја, глобализације, све тешње интеркултуралне повезаности и повећане конкуренције, формално образовање почиње да заостаје за реалним потребама, а због гломазности система, промена не може бити брза, па обуке у организацијама<sup>364</sup> преузимају функцију развоја људских потенцијала. „Само по себи образовање не може дати жељене ефекте, већ само као део једног система, у којем сви елементи морају бити усклађени. Запослени морају у образовању видети своју шансу за напредовање, бољу зараду, већу сигурност радног места, више поштовања и уважавања, а предузеће већу радну ефикасност и укупну флексибилност за промене на тржишту и у окружењу.“<sup>365</sup> Уз помоћ сектора за развој људских ресурса организације данас, осим што подстичу развој својих запослених, трагају за успешним методама које ће имати снажне мотивационе и идентификационе ефекте на запослене.<sup>366</sup>

Данас је образовање стицање и стално иновирање ширих знања из примењених научних дисциплина и успешне пословне праксе, релевантних за делатност и циљеве организације ради унапређења садржаја и метода рада, руковођења и управљања. „Образовање доводи до промена у знању, обука до промена у вештинама, лични развој до промена у ставовима и вредностима а организационо учење резултира променама одговора организације као целине на захтеве окружења. Образовање и обука постају важан инструмент проактивног и адаптивног деловања пословних организација у односу на окружење и нужно прерастају у општу стратегију развоја организације. Развој је везан за стицање нових знања, вештина и способности које омогућавају појединцу преузимање сложенијих, нових послова и позиција и припремају га за будућност и

---

<sup>364</sup> Поред већ помињаних индивидуалних обука.

<sup>365</sup> Пржуљ, Ж., *Менаџмент људских ресурса*, Факултет за трговину и банкарство „Јанићије и Даница Карић“, Београд, 2007, стр. 6.

<sup>366</sup> Или би тако требало да буде.

захтеве који тек долазе, повећава укупне индивидуалне потенцијале и припрема за будуће изазове и послове.<sup>367</sup>

Образовање и обука су кључне функције у развоју људских ресурса данас „и коректив несклада између постојећих и потребних потенцијала запослених. Компетенције запослених и њихово коришћење у организацији непосредно зависе од ове функције, што је изузетно значајно за коришћење ресурса организације и њену конкурентност. Пилбим и Корбриџ (Pilbeam, Corbridge, 2002) наглашавају посебно улогу образовања и обуке у коришћењу компетенција запослених и истичу да од свих функција менаџмента људских ресурса, управо ова функција има највећи значај. При томе се позивају на резултате истраживања Хефермана и Флода (Hefferman, Flood, 2000) на узорку од 500 организација у Ирској, где су резултати показали да је тренинг и развој вреднован са 87%, управљање перформансама запослених са 82%, планирање персоналног развоја, каријере са такође 82%, начин регрутовања и селекције са 77%, дизајнирање посла са 51%, промена културе са 39%, тимски рад са 31%, планирање сукцесије са 26%, зараде са 24% и остало са 2%.<sup>368</sup>

Кључна развојна функција менаџмента људских ресурса је образовање и обука запослених јер директно има утицај на повећање људских потенцијала. Наравно, она је увек у сарадњи са свим осталим функцијама менаџмента људских ресурса од анализе, планирања и регрутовања, до оријентације, социјализације, управљања каријером и сл. Највише људске потребе, потребе за развојем и самоактуелизацијом задовољавањем се увећавају. Тако када је реч о мотивацији за учењем, говори се о личној жељи полазника да савладају садржај едукативног програма који им је понуђен у оквиру радне организације или који индивидуално похађају. Успешност едукативног програма умногоме зависи баш од тог сегмента, јер нису у питању само карактеристике и реализација самог програма него и сами учесници којима је тај савремени комуниколошки модел за развој професионалних и пероналних компетенција намењен. Ентузијазам за усвајањем знања, усмерава пажњу на учење и подстиче да се оно научено не заборави и да се примењује упркос препрекама. Добитак у знању је повезан са мотивацијом за учење а све доводи до промене понашања и стицања вештина кроз понуђене програме обука.

---

<sup>367</sup> Šiber-Bahtijarević, F., *Manadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, стр. 722.

<sup>368</sup> Pilbeam, S., Corbridge, M., *People Resourcing and Talent Planning: HRM in practice Financial Times/Prentice Hall*, Bristol, SOM, United Kingdom, 2010, стр 1-508.

Индивидуалне перцепције и уверења су важан фактор који утиче на мотивацију за учењем и развојем трансверзалних компетенција код појединца. Околина која подстиче и награђује знање врло је важан аспект деловања на индивидуалне перцепције. Лично уверење о могућностима успешног савладавања едукативног програма као и очекивања и уверења других у способности неке особе, позитивно делују на њено лично мишљење и аспирације, наиме, подижу самопоуздање. Такође показатељ успешности похађаних програма су унапређење, повећање плате, бољи положај у групи, већа аутономија у раду и сл. Иако су то исходи или екстринзичне награде, ипак су важне за особе које су похађале програме развоја трансверзалних компетенција. Произилази да они који се укључују у едукативни програм желе да буду уверени да ће њихово успешно завршавање програма обуке имати позитивне ефекте на остваривање неких индивидуалних циљева. Овде се ради о концепту инструменталности који се темељи на теоријама мотивације.

Као што смо већ помињали, веома важан аспект који делује на индивидуалну мотивацију појединца за стално учење и усавршавање представља организациона клима, као и корпоративна култура организације. Организовањем сталних обука и едукација за своје запослене, организација показује колико су јој запослени важни и колико сматра њихов лични напредак, напретком целе организације. Развој наравно не би требало да буде једнократног типа, већ је нужно континуиран због сталне потребе за новим знањима и вештинама. Учењем се повећава знање које је претпоставка за ефективну и ефикасну акцију. На тај начин стално образовање постаје један од најважнијих облика управљања и развоја људског потенцијала. Запослени треба да науче вештине других послова и извршиоца у својој организационој јединици и да разумеју односе између сопственог посла и активности организацијске јединице и циљева организације као целине.<sup>369</sup>

Наиме, организација треба да развија концепт флексибилног радника кроз тренинг и стално учење. Развој људских ресурса и учење произилазе из потребе прилагођавања брзим променама. Имајући у виду да се људско знање удвостручује сваке две до три године; да услед нових технологија многа занимања нестају а нова се стварају, што изискује нова знања, вештине и понашања, као и да, школски системи такву брзину не могу да прате, многе организације су принуђене да стварају своје универзитете да би могле да се ухвате у коштац са променама које

---

<sup>369</sup> Станишић, О, *Утицај обуке и образовања на перформансе организације и задовољства запослених*, Универзитет Унион Београдска банкарска академија - Факултет за банкарство, осигурање и финансије Београд, 2016, стр. 1-275.

су постале једина константа за савремене компаније. Данас се брише стварна разлика између обуке и образовања са једне и развоја са друге стране. Организације све више образују своје запослене и помажу им да развију свој пуни потенцијал, односно организације све више подстичу запослене да мисле, уче и да се стално развијају. На овај начин се инвестира у људске ресурсе, долази до трансформације знања, то јест запослени нису више пуки извршиоци радних задатака, већ стручњаци који се оспособљавају да преносе даље стечено знање.<sup>370</sup>

Примена савремених комуниколошких модела у интерним обукама, као што су *Неуролингвистичко програмирање*, *Трансакциона анализа*, *Модел Милтона Ериксона*, *Асертивно понашање*, *Примењено позориште – перформанс* и *Невербална комуникација* служе интегративном развоју персоналних и професионалних компетенција, односно компетенција које су преносиве из једне у другу сферу живота. Појединац освешћује своје потребе, вредности и приоритете, жеље и стремљења, своје ресурсе и потенцијале, квалитете и недостатке и постављајући све то у трансверзалну раван развоја својих компетенција стиче нову перспективу, а самим тим и нову мотивацију за даљи развој и даљи раст.

У наставку рада следи приказ резултата истраживања.

---

<sup>370</sup> Станишић, О, Утицај обуке и образовања на перформансе организације и задовољства запослених, Универзитет Унион Београдска банкарска академија - Факултет за банкарство, осигурање и финансије Београд, 2016, стр. 1-275.

## III РЕЗУЛТАТИ ЕМПИРИЈСКОГ ИСТРАЖИВАЊА

У овом поглављу су приказани (графички и текстуално) и статистички обрађени, редом:

1. Резултати квантитативног истраживања, коришћењем петостепене Ликертове скале ставова представника компанија о савременим комуниколошким моделима, односно програмима обуке за унапређење персоналних и професионалних компетенција; о новом интегративном схватању компетенција, о значају интерперсоналних компетенција и комуникационих вештина, о очекиваним и уоченим ефектима унапређења интерперсоналних компетенција на професионални развој и развој стабилног и целовитог идентитета, на мотивацију, на когнитивну ефикасност, о утицају подржавајуће организације на посвећеност и допринос запослених.
2. Квалитативно истраживање техником дубинског (неструктурисаног) интервјуа са намерним узорком - водитељи и полазници програма обуке за унапређење персоналних и професионалних компетенција, у којима се користе савремени комуниколошки модели и технике. Због боље прегледности и читљивости у самом поглављу је изложен синтетички закључак из интервјуа, док су питања и транскрипти одговора дати као прилози на крају дисертације.

### 3.1. Резултати квантитативног истраживања

Научни циљ емпиријског истраживања био је потврда хипотеза, једне опште, три посебне и шест појединачних.

*Генерална (општа) хипотеза истраживања* гласи: Ако се у програмима обуке примењују савремени комуниколошки модели, онда ће утицај тих обука на унапређење персоналних и професионалних компетенција корисника тих обука бити већи.

*Прва посебна хипотеза истраживања* гласи: Што су савремени комуниколошки модели усмеренији на унапређење интерперсоналних компетенција, као трансверзалних, интегративних компетенција, утолико ће имати већи утицај и на персонални и на професионални развој њихових корисника.

*Друга посебна хипотеза истраживања* гласи: Уколико су савремени комуниколошки модели усмерени на развој интерперсоналних компетенција појединаца, утолико ће утицати на њихово самооснаживање, самопоуздање и самоефикасност.

*Трећа посебна хипотеза* гласи: Уколико су савремени комуниколошки модели усмерени на лични развој појединаца, кроз унапређење њихових персоналних и интерперсоналних компетенција, утолико ће више утицати на њихов стручни, професионални развој.

*Прва појединачна хипотеза истраживања* гласи: Када се узме у обзир да је индивидуални идентитет релациона категорија, односно да се гради у друштвеном и комуникационом простору, онда је унапређење интерперсоналних компетенција и комуникационих вештина, кроз неки од савремених комуниколошких модела, кључно за развој стабилног и интегрисаног идентитета.

*Друга појединачна хипотеза истраживања* гласи: Ако се појединац посвећује унапређењу својих интерперсоналних и комуникационих компетенција, то значи да је и његова мотивација за целовитим, персоналним и професионалним развојем снажна.

*Трећа појединачна хипотеза истраживања* гласи: Када појединац, посредством унапређења својих интерперсоналних компетенција, развије веће самопоуздање и самоефикасност, онда се то, повратним ефектом, одражава на још квалитетнију и ефикаснију комуникацију са сарадницима и окружењем.

*Четврта појединачна хипотеза истраживања* гласи: Што је појединац интерперсонално компетентнији и самим тим сигурнији у комуникацији, то ће успешније утицати на своје лично и радно окружење.

*Пета појединачна хипотеза истраживања* гласи: Што су код појединца развијеније интерперсоналне компетенције и комуникационе вештине, то је већа његова когнитивна ефикасност, тј. способност за учење, прилагођавање променама и креативно мишљење.

*Шеста појединачна хипотеза истраживања* гласи: Уколико организација подржава интегративни развој компетенција, кроз интерну комуникацију и коришћење савремених комуниколошких модела у интерним обукама, утолико ће запослени бити мотивисанији да унапређују своје компетенције и да их стављају у службу организације.

Индикатори за хипотезе били су писани искази у научној и стручној литератури из комуникологије, примењене психологије и етике, лидерства, менаџмента, људских ресурса, налази експерата, познавалаца ове области. На основу хипотеза су формирана одговарајућа



анкетна питања, а број и ознаке питања којима је проверавана свака хипотеза понаособ, биће дати у делу разматрања у којем се исказују резултати те провере.

На основу горепомених постављених хипотеза, спроведено је анкетање запослених у више радних организација које послују на територији Републике Србије, од јавних предузећа, преко акционарских друштава, до међународних корпорација. Циљ је био да се потврде или оповргну дате хипотезе. У анкети су изнети ставови 1.281 учесника. Анкетање је било анонимно и спроведено је путем *Survey Monkey* интернет програма. Анкета садржи 46 питања о предметној тематици. Питања у упитнику била су:

#### I Основни подаци:

##### Д1. Пол испитанка:

1. Жена
2. Мушкарац

##### Д2. Године старости:

1. 21-30
2. 31-40
3. 41-51
4. Преко 51

##### Д3. Образовни степен:

1. Средња школа
2. Виша школа
3. Факултет
4. Мастер
5. Докторат

##### Д4. Радно искуство:

1. До 5 година
2. 6 до 15 година
3. 16 до 25 година

4. Преко 25 година

Д5. Радна позиција

1. Руководилац
2. Запослени

## II

Л1. Програм(и) обуке које сам прошао/ла примењује(у) савремене моделе комуницирања (нпр. модел асертивног понашања, модел трансакционе анализе, НЛП модел, модел невербалне комуникације и сл.)

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л2. Савремени тренинзи из области вештине комуникације треба да буду тако осмишљени да подједнако утичу на лични и на професионални развој.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л3. Савремени програми обуке треба да су занимљиви и интерактивни.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л4. Примењујем компетенције које сам унапредио/ла на обуци у приватном животу.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л5. Примењујем компетенције које сам унапредио/ла на обуци у професионалном животу.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л6. Допада ми се што се у савременим програмима едукације ставља нагласак на развој интерперсоналних компетенција.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л7. Верујем да се интерперсоналне и комуникационе вештине могу учити и развијати.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л8. Примећујем да се развој интерперсоналних компетенција у приватној сфери, преноси на пословну сферу живота и обрнуто.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л9. Унапређење мојих интерперсоналних компетенција позитивно је утицало на мој лични и професионални развој.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л10. Моје мишљење је да су ефекти савремених модела обуке прецењени.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л11. Способност да остварим успешнију комуникацију са другима улива ми осећај снаге и самопоуздања.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л12. Моје окружење је приметило позитивне ефекте тренинга на моје комуникацијске компетенције.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л13. Развијене интерперсоналне способности олакшавају остварење жељених циљева у било ком сегменту живота.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л14. Осећам потребу да похађам обуке за развој интерперсоналних компетенција.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л15. Тренинзи из области вештина комуникације треба да помогну у детекцији проблема и решења за којима трагам.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л16. Перцепција живота ми се променила на боље од када радим на развоју мојих интерперсоналних компетенција.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л17. Савремени модели едукације стављају нагласак на лични развој.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л18. Мислим да особине и карактер неке личности значајно утичу на њен стручни и професионални развој.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л19. Добри међуљудски односи и сарадња су ми потребни како бих ефикасније обављао/ла радне задатке.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л20. Лоша комуникација отежава учење и креативно мишљење.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л21. Моје мисли су постале јасније и одређеније откад радим на развоју персоналних и професионалних компетенција.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л22. Добра комуникација са другима је кључни фактор стабилности у приватном и професионалном животу.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л23. Едукације које сам досад прошао/ла помогле су ми да пронађем бољу унутрашњу равнотежу.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л24. Усвајање начела добре комуникације помогло ми је да боље разумем себе и друге.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л25. Рад на себи кроз развој компетенција помогао ми је да пронађем најбољи начин за остварење мојих жеља и циљева.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л26. Сматрам да је боље разумевање себе и других кључ за већу стабилност личности.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л27. Едукације за интерперсоналне компетенције и комуникационе вештине не постижу циљ ако полазник није и лично мотивисан.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем



Л28. Похађао/ла бих обуке из области вештина комуникације у компанији само зато што се то од мене тражи.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л29. Мој став је да се човек рађа са талентом за комуникацију и добре међуљудске односе.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л30. Препоручио/ла бих комуниколошке моделе за развој компетенција пријатељима и познаницима.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л31. Похађање обука за развој личних и интерперсоналних компетенција повећава самопоуздање и оптимизам.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л32. Учењем, развојем и применом интерперсоналних вештина, лакше и ефикасније се комуницира са сарадницима.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л33. Развој интерперсоналних компетенција побољшао је моје односе са окружењем.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л34. Ефекти обука за развој интерперсоналних компетенција су краткотрајни ако појединац не ради на томе свакодневно.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л35. Осећам већу сигурност у комуникацији после похађања едукације.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л36. Примена интерперсоналних компетенција утицала је на људе из мог окружења да и сами боље комуницирају са мном.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л37. Развој интерперсоналних комуникационих вештина доприноси бољем протоку информација.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л 38. После похађања обуке, свеснији/ја сам тога шта је потребно да радим како би моје поруке биле успешно примљене.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л39. Добра комуникација са сарадницима омогућава ми да успешније обрађујем нове информације.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л40. Развијене интерперсоналне компетенције и комуникационе вештине јачају способност прилагођавања променама.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л41. Боља комуникација са другима ослобађа креативно мишљење.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л42. Тренинзи из области вештина комуникације помажу да боље сагледамо своје вредности и приоритете.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л43. Добра интерна комуникација у организацији је изузетно важан и незаменљив фактор задовољства и успешног рада.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л44. Савремени модели едукације и комуникације смањују отпор запослених према променама.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

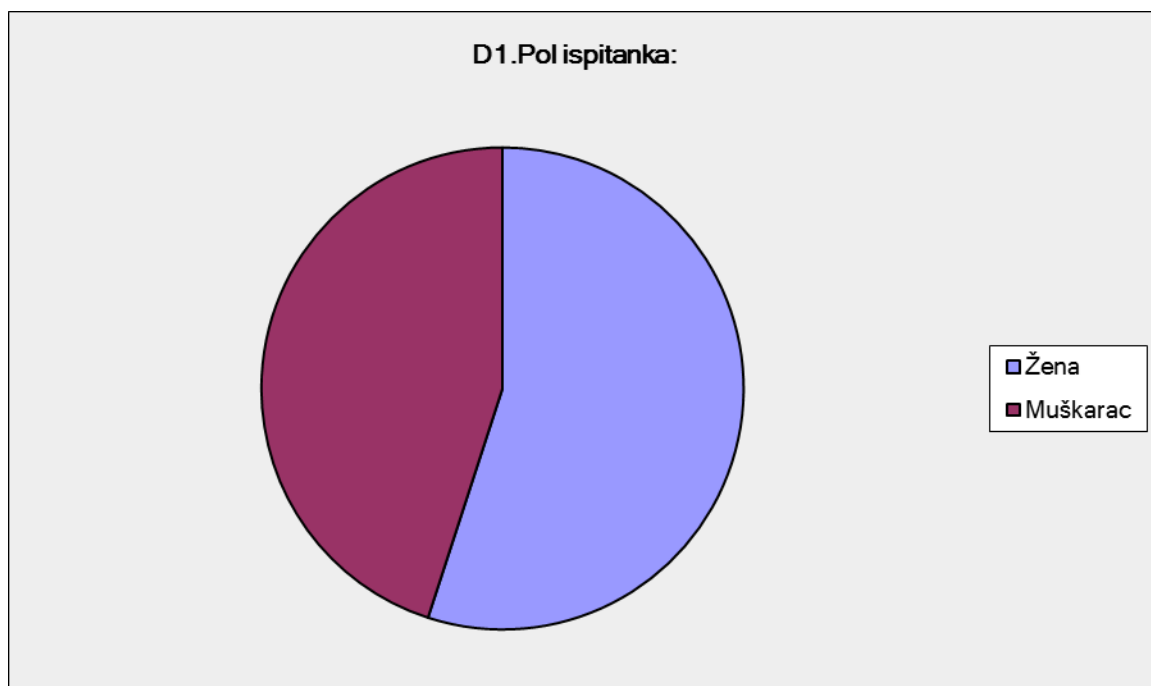
Л45. Организовањем тренинга за развој интерперсоналних комуникацијских компетенција организација мотивише запослене да раде на себи и да развијају своје потенцијале.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Л46. Интерна комуникација и обуке усмерене на развој личних и професионалних потенцијала мотивишу запослене да новостечене компетенције ставе у службу организације.

1. уопште се не слажем
2. углавном се не слажем
3. неодлучан/на сам
4. углавном се слажем
5. потпуно се слажем

Након завршетка предвиђеног времена за анкетање, извршена је статистичка анализа добијених резултата. У анкетању је узео учешће 1.281 испитаник, од којих је 55% женског, а 45% мушког пола.



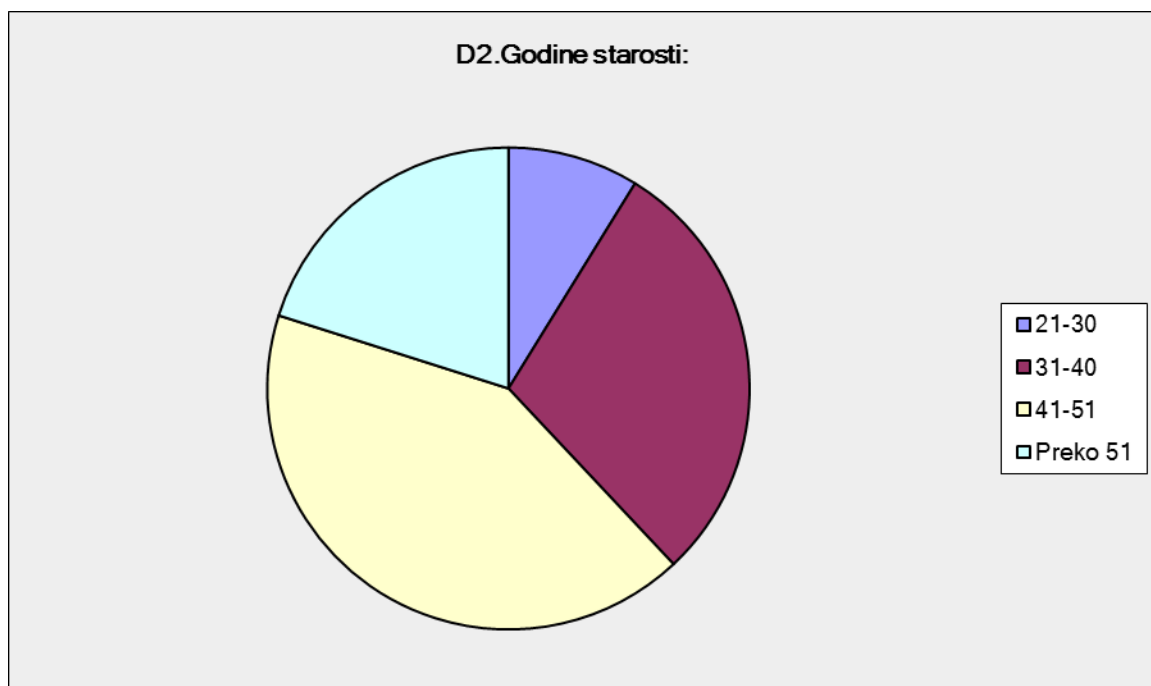
Слика 1. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

**D1.Pol ispitanika:**

Answer Options	Response Percent	Response Count
Žena	55.0%	703
Muškarac	45.0%	575
<i>answered question</i>		<b>1278</b>
<i>skipped question</i>		<b>3</b>

Слика 2. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

Учесници у анкетирању по старосној структури деле се на следећи начин: 8,8% учесника има од 21 до 30 година, 29,2% од 31 до 40 година, 41,9% од 41 до 50 година и 20,1% испитаника има преко 51 године старости. Највише је запослених од 41. до 51. године живота.

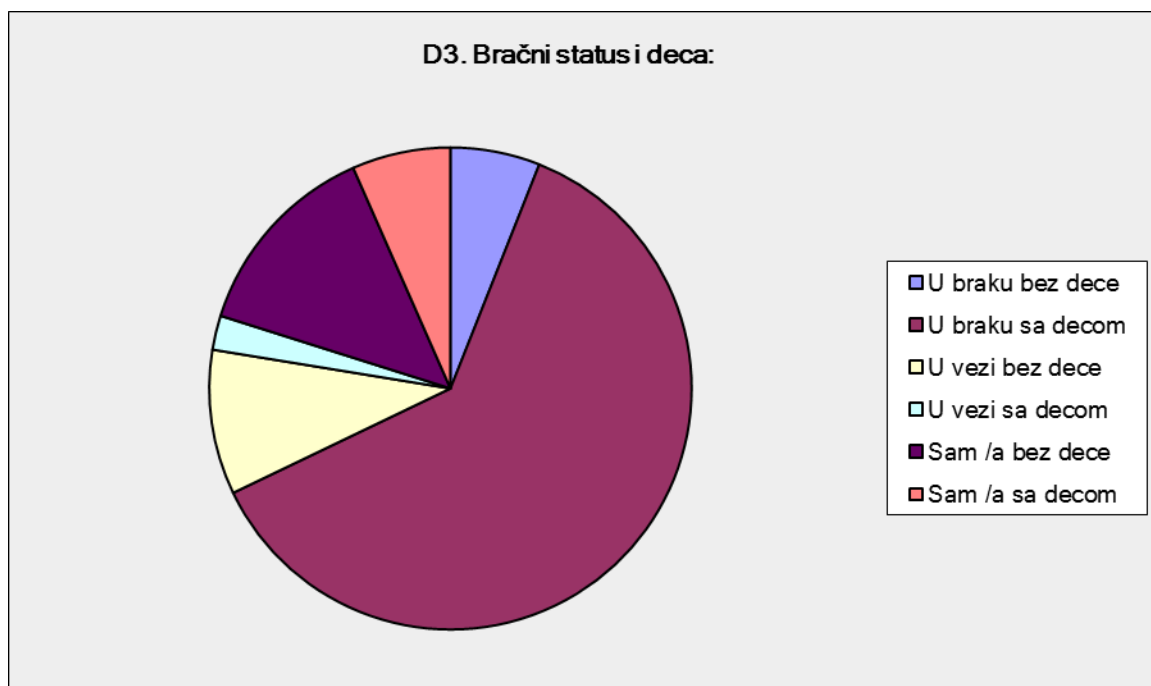


Слика 3. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

<b>D2.Godine starosti:</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
21-30	8.8%	112
31-40	29.2%	373
41-51	41.9%	536
Preko 51	20.1%	257
<i>answered question</i>		<b>1278</b>
<i>skipped question</i>		<b>3</b>

Слика 4. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

Када је реч о брачном статусу 6% испитаника је у браку без деце, 61,8% испитаника је у браку са децом, у вези без деце је њих 9,7%, а у вези са децом 2,3% испитаника. Међу испитаницима самих и без деце је било 13,5%, а самих са децом 6,6% учесника анкете. Произилази да је у анкети највећи удео запослених који су у браку и имају децу.



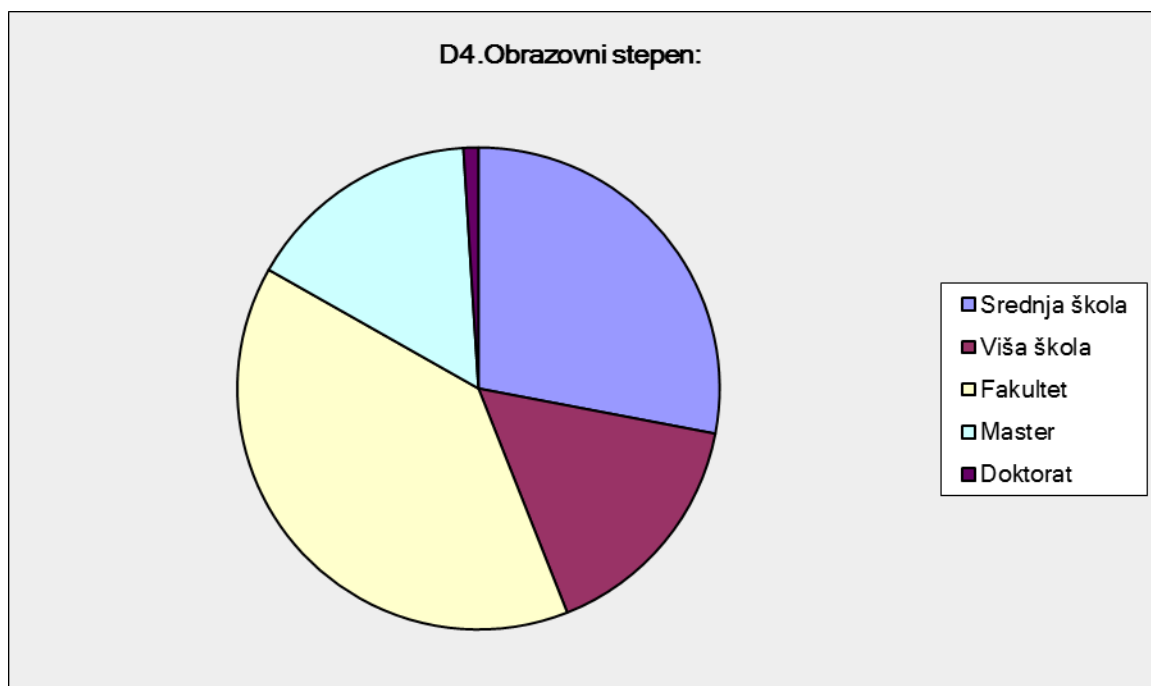
Слика 5. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

<b>D3. Bračni status i deca:</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
U braku bez dece	6.0%	76
U braku sa decom	61.8%	780
U vezi bez dece	9.7%	123
U vezi sa decom	2.3%	29
Sam /a bez dece	13.5%	171
Sam /a sa decom	6.6%	83
<b>answered question</b>		<b>1262</b>
<b>skipped question</b>		<b>19</b>

Слика 6. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

По степену образовања испитаници су подељени на 28% оних који су завршили средњу школу, 16% запослених са вишом стручном спремом, 39,2% њих са факултетском дипломом, 15,8% са дипломом мастера и 1% са докторском титулом. Највише испитаника поседује факултетску диплому.





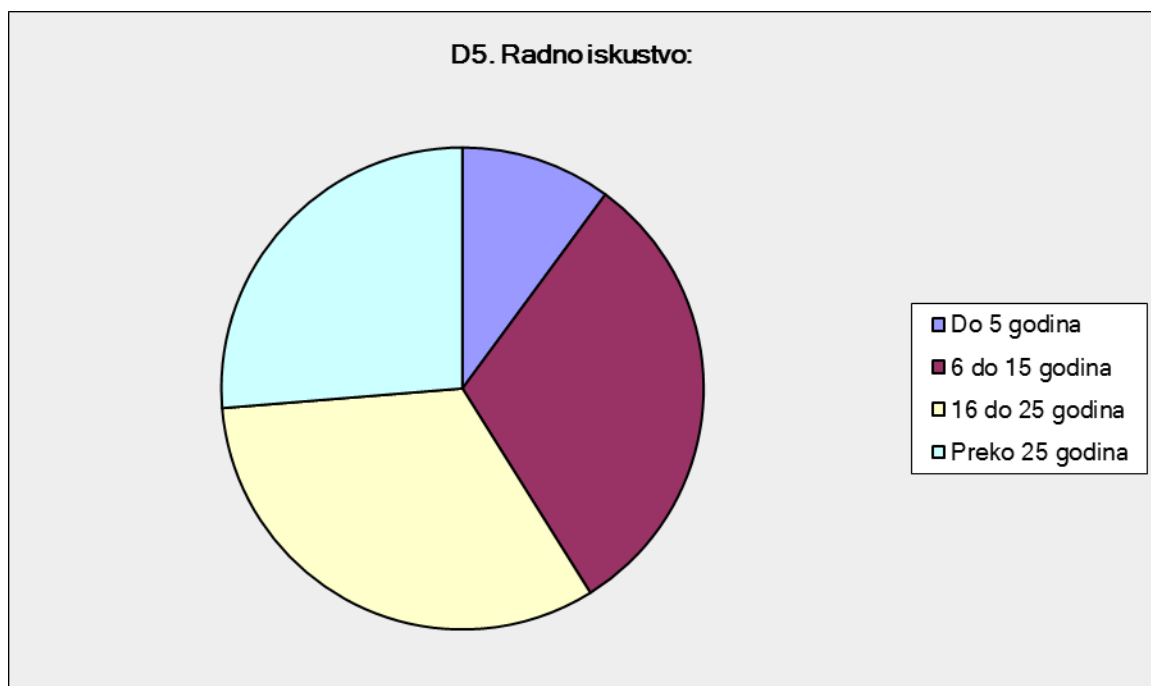
Слика 7. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

**D4.Obrazovni stepen:**

Answer Options	Response Percent	Response Count
Srednja škola	28.0%	357
Viša škola	16.0%	204
Fakultet	39.2%	500
Master	15.8%	202
Doktorat	1.0%	13
<b>answered question</b>		<b>1276</b>
<b>skipped question</b>		<b>5</b>

Слика 8. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

Гледано из угла радног искуства, 10,1% испитаника има до 5 година радног стажа, 31% запослених има од 6 до 15 година радног стажа, док 32,6% њих има од 16 до 25 година радног стажа. Преко 25 година радног стажа има 26,3% испитаника што је у корелацији са претходним резултатом где су приказане године старости свих испитаника.



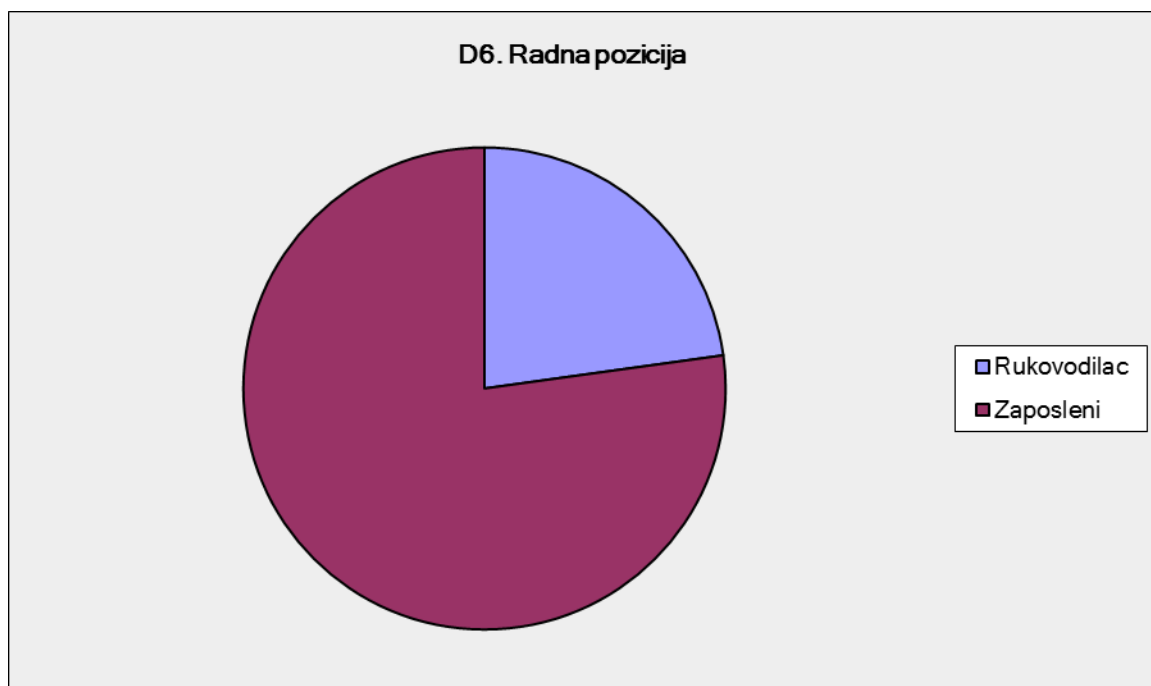
Слика 9. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

**D5. Radno iskustvo:**

Answer Options	Response Percent	Response Count
Do 5 godina	10.1%	129
6 do 15 godina	31.0%	394
16 do 25 godina	32.6%	415
Preko 25 godina	26.3%	334
<b>answered question</b>		<b>1272</b>
<b>skipped question</b>		<b>9</b>

Слика 10. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

Из угла радне позиције, а по сугестији самих радних организација у којима је вршена анкета, дате су само две опције у анкети, а то су „руководилац“ и „запослени“. У овом случају, у руководиоце су сврстани сви од вишег менаџмента до топ менаџмента организације и њих има 22,8%, а у запослене су сврстани сви од средњег менаџмента, преко нижег менаџмента до прве групе запослених која је имала прилике да похађа едукативне програме развоја професионалних и персоналних компетенција, и њих, у овој анкети, има 77,2%.



Слика 11. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

<b>D6. Radna pozicija</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
Rukovodilac	22.8%	291
Zaposleni	77.2%	983
	<b><i>answered question</i></b>	<b>1274</b>
	<b><i>skipped question</i></b>	<b>7</b>

Слика 12. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

Осим општих података испитаници су дали и одговоре на 46 питања која су у директној вези са постављеним хипотезама. Због великог броја питања а зарад лакшег увида у резултате истраживања<sup>371</sup>, поделили смо анализу резултата у шест тематских целина. Те целине су:

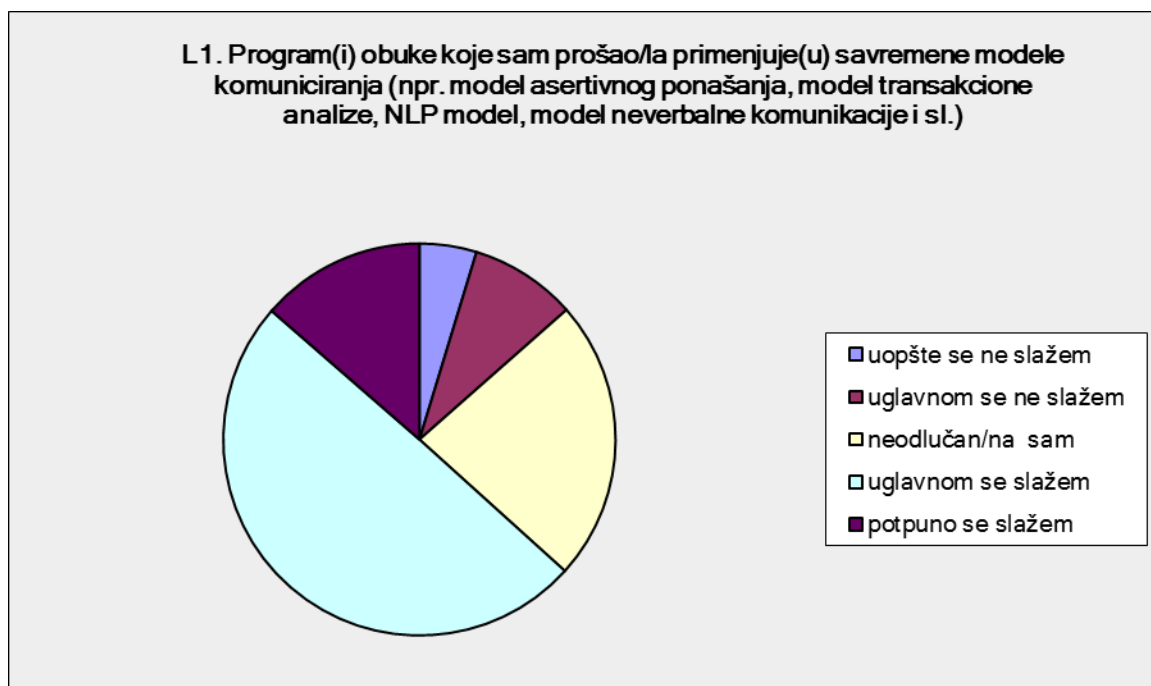
1. Ставови водитеља и корисика програма обуке о савременим комуниколошким моделима.
2. Ставови водитеља и корисика програма обуке о новом, интегративном схватању персоналних и професионалних компетенција.

<sup>371</sup> А како је у пријави дисертације било и најављено.

3. Ставови водитеља и корисика програма обуке о утицају и ефектима примене савремених комуниколошких модела у обукама за унапређење персоналних и професионалних компетенција.
4. Ставови водитеља и корисика програма обуке о значају унапређења интерперсоналних компетенција и комуникационих вештина за персонални и професионални развој.
5. Ставови водитеља и корисика програма обуке о утицају унапређења интерперсоналних компетенција на лично и радно окружење.
6. Ставови водитеља и корисика програма обуке о утицају примене савремених комуниколошких модела у интерној комуникацији и интерним обукама на мотивацију, посвећеност и допринос запослених организацији.

### **3.1.1. Ставови водитеља и корисика програма обуке о савременим комуниколошким моделима**

На питање које гласи: *Програм(и)обуке које сам прошао/ла примењују савременене моделе комуницирања (нпр. модел асертивног понашања, модел трансакционе анализе, НЛП модел, модел невербалне комуникације и сл.) највећи број испитаника, њих 49,7% рекло је да се углавном слаже, док је њих 13,6% изјавило да се потпуно слаже са датом тврдњом, што укупно представља више од 60% од свих испитаника.*



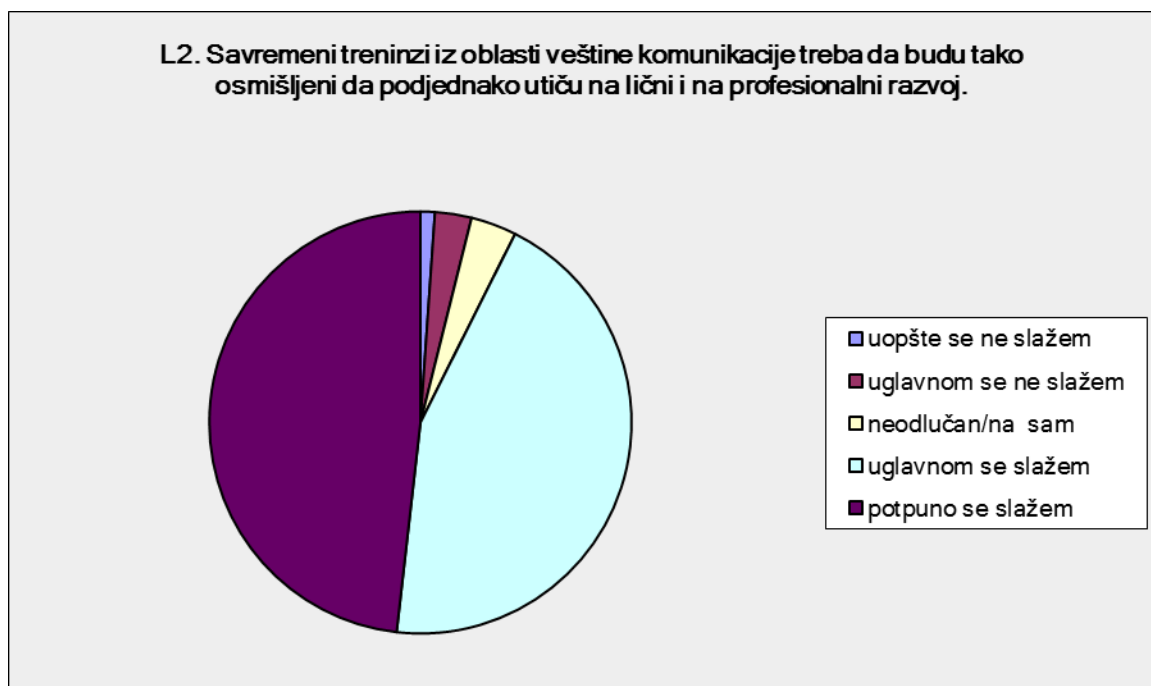
Слика 13. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

L1. Program(i) obuke koje sam prošao/la primenjuje(u) savremene modele komuniciranja (npr. model asertivnog ponašanja, model

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	4.7%	37
uglavnom se ne slažem	8.8%	69
neodlučan/na sam	23.2%	181
uglavnom se slažem	49.7%	388
potpuno se slažem	13.6%	106
<b>answered question</b>		<b>781</b>
<b>skipped question</b>		<b>500</b>

Слика 14. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На питање: *Савремени тренинзи из области вештине комуникације треба да буду тако осмишљени да подједнако утичу на лични и на професионални развој*, највећи број испитаника, њих 48,2% рекло је да се потпуно слаже, док је њих 44,4% рекло да се углавном слажу. Овај број представља преко 90% испитаника што може представљати значајан податак за само истраживање.



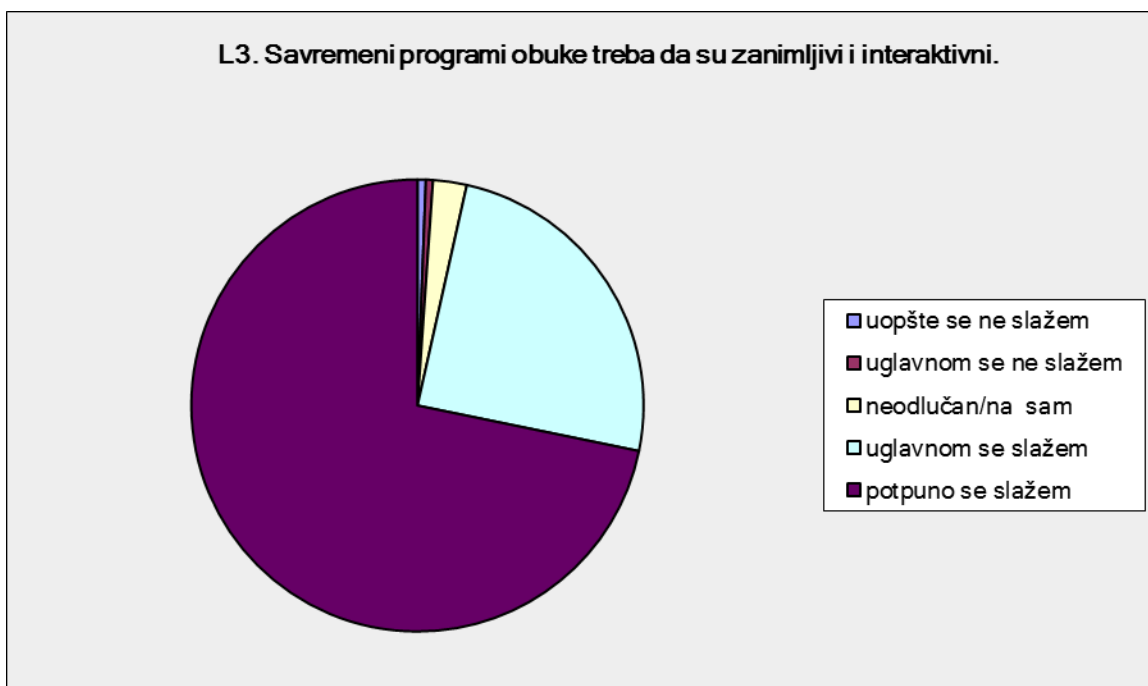
Слика 15. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

**L2. Savremeni treninzi iz oblasti veštine komunikacije treba da budu tako osmišljeni da podjednako utiču na lični i na profesionalni razvoj.**

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	1.1%	9
uglavnom se ne slažem	2.8%	22
neodlučan/na sam	3.5%	28
uglavnom se slažem	44.4%	350
potpuno se slažem	48.2%	380
<b>answered question</b>		<b>789</b>
<b>skipped question</b>		<b>492</b>

Слика 16. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На питање: *Савремени програми обуке треба да буду занимљиви и интерактивни*, највећи број испитаника, њих 71,7% рекло је да се потпуно слаже, а 24,7% њих да се углавном слаже. И овде се уочава висок проценат слагања.



Слика 17. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

**L3. Savremeni programi obuke treba da su zanimljivi i interaktivni.**

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	0.6%	5
uglavnom se ne slažem	0.5%	4
neodlučan/na sam	2.4%	19
uglavnom se slažem	24.7%	194
potpuno se slažem	71.7%	562
<b>answered question</b>		<b>784</b>
<b>skipped question</b>		<b>497</b>

Слика 18. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Примењујем компетенције које сам унапредио/ла на обуци у приватном животу*, највећи број испитаника, њих 52,8% рекло је да се углавном слаже, док је њих 23,1% констатовало да се потпуно слажу.



Слика 19. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

**L4. Primenjujem kompetencije koje sam unapredio/la na obuci u privatnom životu.**

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	3.1%	24
uglavnom se ne slažem	7.1%	55
neodlučan/na sam	13.9%	108
uglavnom se slažem	52.8%	409
potpuno se slažem	23.1%	179
<b>answered question</b>		<b>775</b>
<b>skipped question</b>		<b>506</b>

Слика 20. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Примењујем компетенције које сам унапредио/ла на обуци у професионалном животу*, највећи број испитаника, њих 55,4% се углавном слаже са тврдњом, док их са 30% прате они који се потпуно слажу.





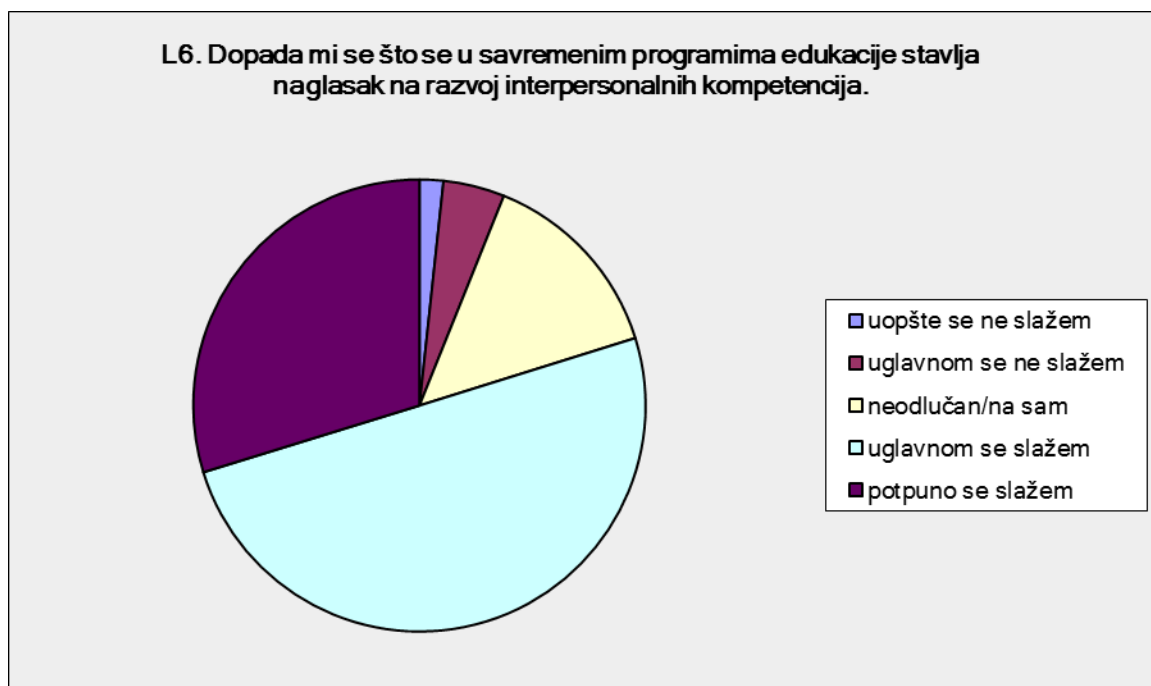
Слика 21. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

**L5. Primenjujem kompetencije koje sam unapredio/la na obuci u profesionalnom životu.**

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	1.7%	13
uglavnom se ne slažem	4.3%	33
neodlučan/na sam	8.3%	64
uglavnom se slažem	55.4%	427
potpuno se slažem	30.4%	234
<i>answered question</i>		<b>771</b>
<i>skipped question</i>		<b>510</b>

Слика 22. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Допада ми се што се у савременим програмима едукације ставља нагласак на развој интерперсоналних компетенција*, највећи број испитаника, чак 50,1% се углавном слаже, док њих 29,8% изражавају потпуно слагање са тврдњом.



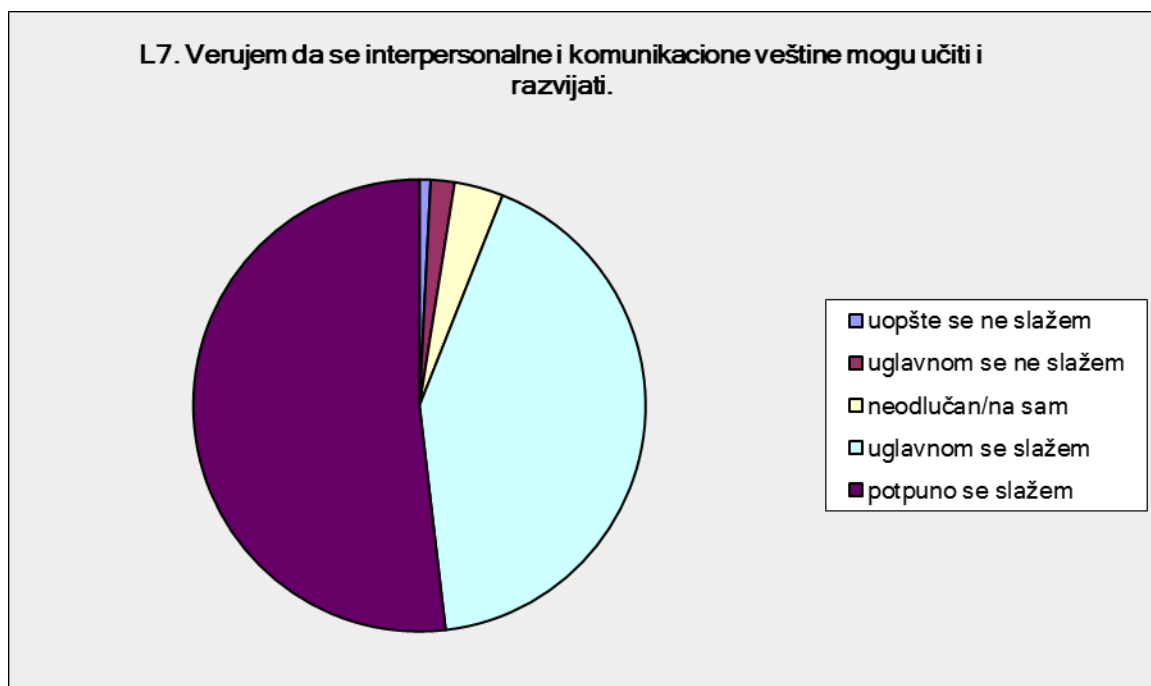
Слика 23. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

**L6. Dopada mi se što se u savremenim programima edukacije stavlja naglasak na razvoj interpersonalnih kompetencija.**

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	1.7%	13
uglavnom se ne slažem	4.4%	34
neodlučan/na sam	14.1%	109
uglavnom se slažem	50.1%	388
potpuno se slažem	29.8%	231
<b>answered question</b>		<b>775</b>
<b>skipped question</b>		<b>506</b>

Слика 24. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Верујем да се интерперсоналне и комуникационе вештине могу учити и развијати*, највећи број испитаника, њих 51,9% је рекло да се потпуно слаже, док се углавном слажу њих 42,2%. У збиру то је преко 94% испитаника.



Слика 25. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

**L7. Verujem da se interpersonalne i komunikacione veštine mogu učiti i razvijati.**

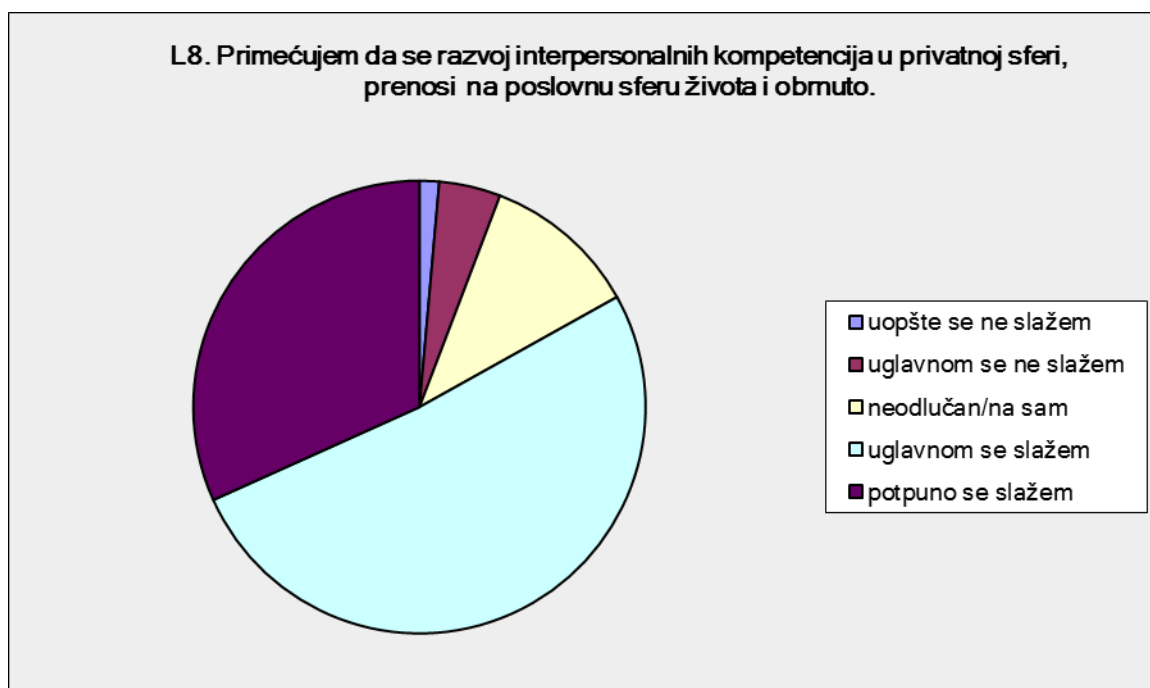
Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	0.8%	6
uglavnom se ne slažem	1.7%	13
neodlučan/na sam	3.5%	27
uglavnom se slažem	42.2%	328
potpuno se slažem	51.9%	404
<b>answered question</b>		<b>778</b>
<b>skipped question</b>		<b>503</b>

Слика 26. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

Из свега горе приказаног можемо рећи да савремени комуниколошки модели завређују извесну пажњу код њихових реципијената. У свим изреченим тврдњама могли смо уочити велики проценат слагања који се кретао од преко 50% до чак преко 90% у појединим питањима. Закључак би био да су и водитељи и корисници програма обуке који користе савремене комуниколошке моделе, проценили велики значај тих програма за развој компетенција.

### 3.1.2. Ставови водитеља и корисика програма обуке о новом, интегративном схватању персоналних и професионалних компетенција

На тврдњу: *Примећујем да се развој интерперсоналних компетенција у приватној сфери, преноси на пословну сферу живота и обрнуто*, највећи број испитаника, њих 51,3% рекло је да се углавном слаже, док је њих 31,7% изразило потпуно слагање.



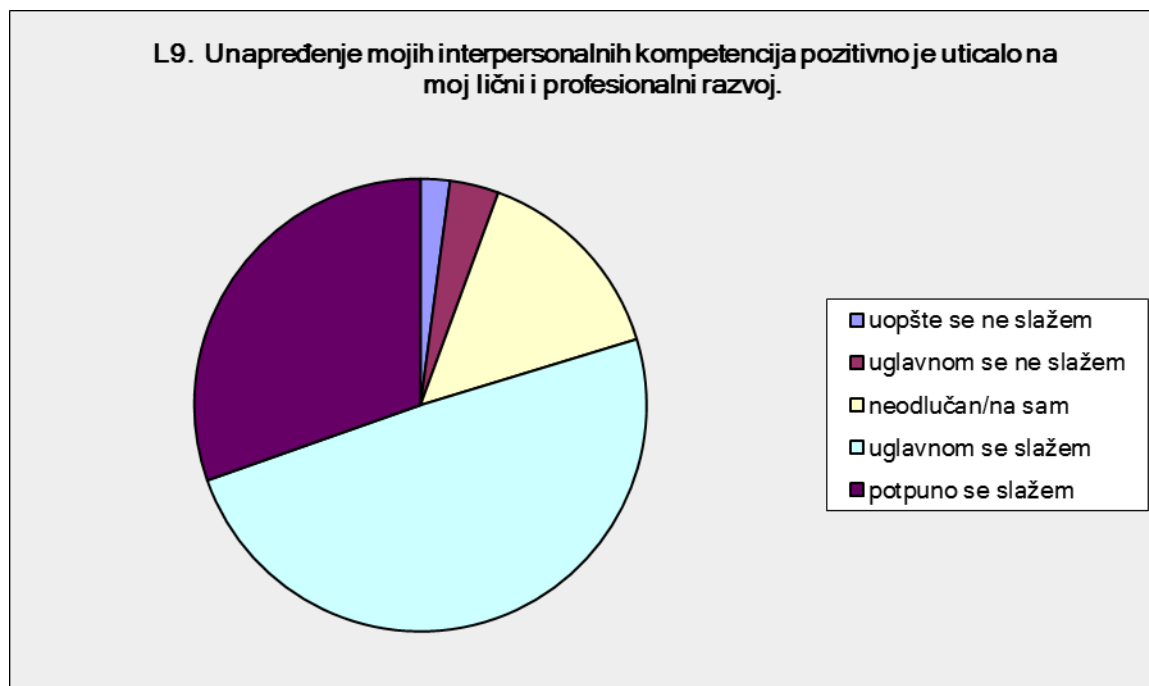
Слика 27. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

**L8. Primećujem da se razvoj interpersonalnih kompetencija u privatnoj sferi, prenosi na poslovnu sferu života i obrnuto.**

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	1.4%	11
uglavnom se ne slažem	4.4%	34
neodlučan/na sam	11.1%	86
uglavnom se slažem	51.3%	396
potpuno se slažem	31.7%	245
<b>answered question</b>		<b>772</b>
<b>skipped question</b>		<b>509</b>

Слика 28. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Унапређење мојих интерперсоналних компетенција позитивно је утицало на мој лични и професионални развој*, највећи број испитаника, њих 49,3% дало је одговор да се углавном слажу, док је њих 30,4% изразило потпуно слагање.

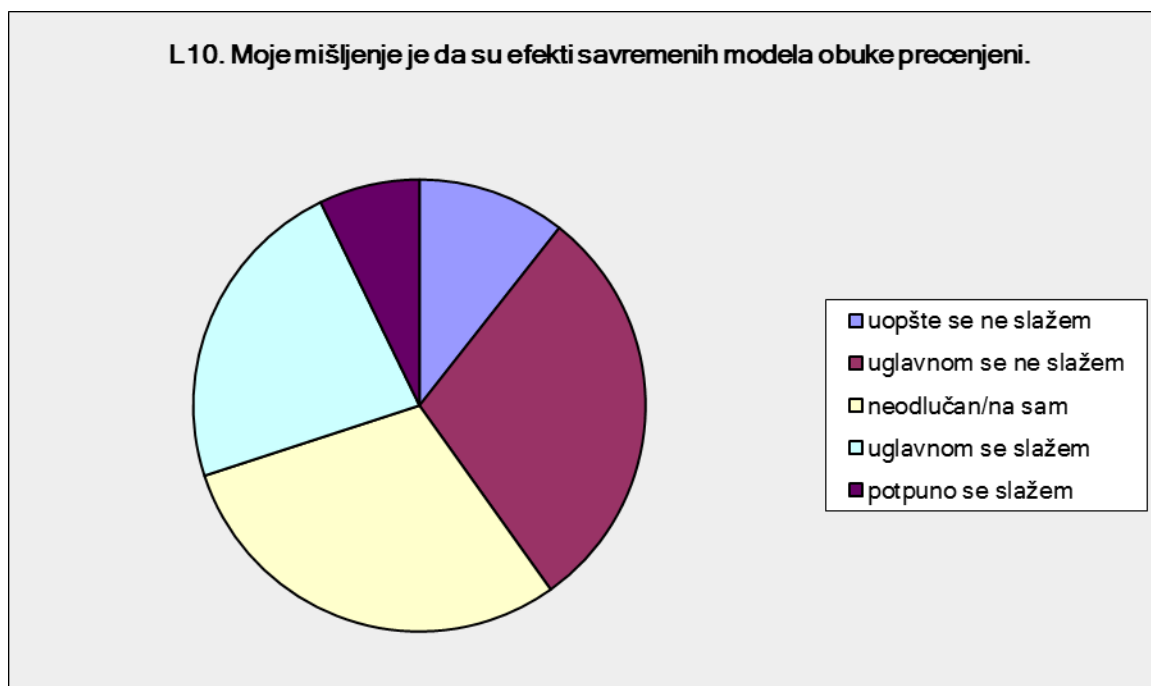


Слика 29. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

<b>L9. Unapređenje mojih interpersonalnih kompetencija pozitivno je uticalo na moj lični i profesionalni razvoj.</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
uopšte se ne slažem	2.1%	16
uglavnom se ne slažem	3.5%	27
neodlučan/na sam	14.7%	114
uglavnom se slažem	49.3%	381
potpuno se slažem	30.4%	235
	<b>answered question</b>	<b>773</b>
	<b>skipped question</b>	<b>508</b>

Слика 30. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

Следеће питање је конципирано тако да не кореспондира са претходним, како би се проверила доследност у ставу испитаника. Оно гласи: *Моје мишљење је да су ефекти савремених модела обуке прецењени*, највећи број испитаника исказао је неодлучност „неодлучан сам“ са 29,8% а одмах иза њих су „углавном се не слажем“ са 29,5% испитаних. Њих 10,6% кажу да се уопште не слажу што би могли да закључимо и по одговорима на већину досадашњих питања. Ипак, можемо рећи да су највеће изненађење њих 22,8% који се углавном слажу са датом тврдњом, као и оних 7,2% који се потпуно слажу, што би у збиру било 30% испитаних који верују да су ефекти савремених модела обуке прецењени. Можда би се то могло тумачити и значењем које испитаници дају придеву „прецењено“. Уколико су се сусретали са неодмереним обећањима у разним презентацијама и рекламама за обуке, са чисто комерцијалним и површним приступима у самим обукама, или им се чини да је цео дискурс о развоју компетенција и личности постао помодарски, онда је разумљиво што се слажу с тврдњом да се ради о прецењеном феномену. То, међутим, не значи да одбацују савремене моделе едукације као такве, што већински одговори на остала питања доказују.



Слика 31. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

**L10. Moje mišljenje je da su efekti savremenih modela obuke precenjeni.**

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	10.6%	82
uglavnom se ne slažem	29.5%	229
neodlučan/na sam	29.8%	231
uglavnom se slažem	22.8%	177
potpuno se slažem	7.2%	56
<b>answered question</b>		<b>775</b>
<b>skipped question</b>		<b>506</b>

Слика 32. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Способност да остварим успешнију комуникацију са другима улива ми осећај снаге и самопоуздања*, највећи број испитаника, њих 49,1% углавном се слаже, док се њих 42,1% потпуно слаже.



Слика 33. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

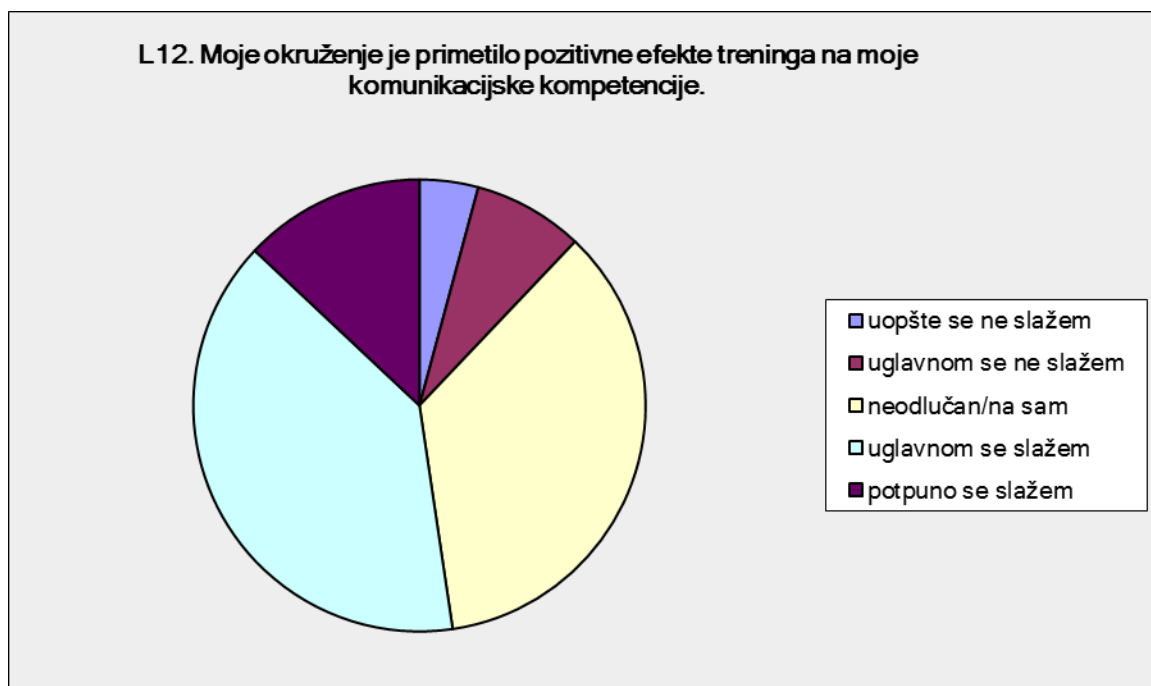
**L11. Sposobnost da ostvarim uspešnju komunikaciju sa drugima uliva mi osećaj snage i samopouzdanja.**

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	1.6%	12
uglavnom se ne slažem	2.2%	17
neodlučan/na sam	5.1%	39
uglavnom se slažem	49.1%	379
potpuno se slažem	42.1%	325
<b>answered question</b>		<b>772</b>
<b>skipped question</b>		<b>509</b>

Слика 34. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Моје окружење је приметило позитивне ефекте тренинга на моје комуникацијске компетенције*, највећи број испитаника, њих 39,4% се углавном слаже, али и велики број испитаника, њих 35,6% је неодлучно. Можемо рећи да нису баш сигурни да други примећују промену код њих или да они тако нешто нису приметили.





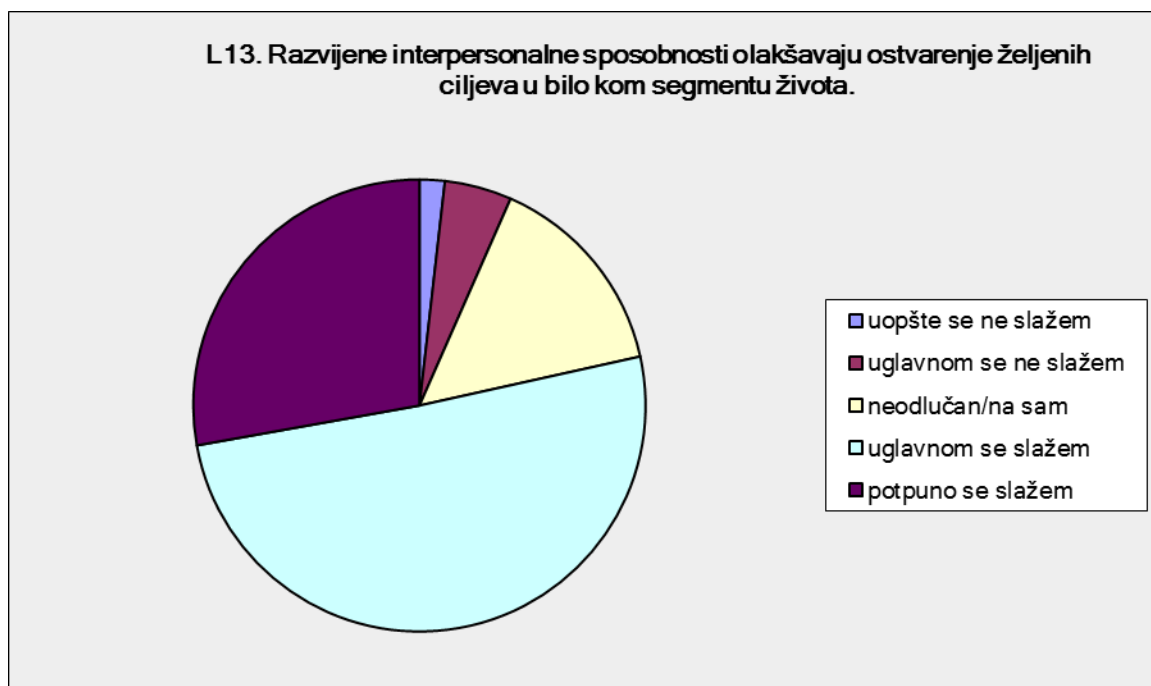
Слика 35. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

L12. Moje okruženje je primetilo pozitivne efekte treninga na moje komunikacijske kompetencije.

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	4.2%	32
uglavnom se ne slažem	7.9%	60
neodlučan/na sam	35.6%	271
uglavnom se slažem	39.4%	300
potpuno se slažem	13.0%	99
<b>answered question</b>		<b>762</b>
<b>skipped question</b>		<b>519</b>

Слика 36. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Развијене интерперсоналне способности олакшавају остварење жељених циљева у било ком сегменту живота*, највећи број испитаника, њих 50,6% одговорило је да се углавном слаже, док је њих 27,8% изразило потпуно слагање са тврдњом.

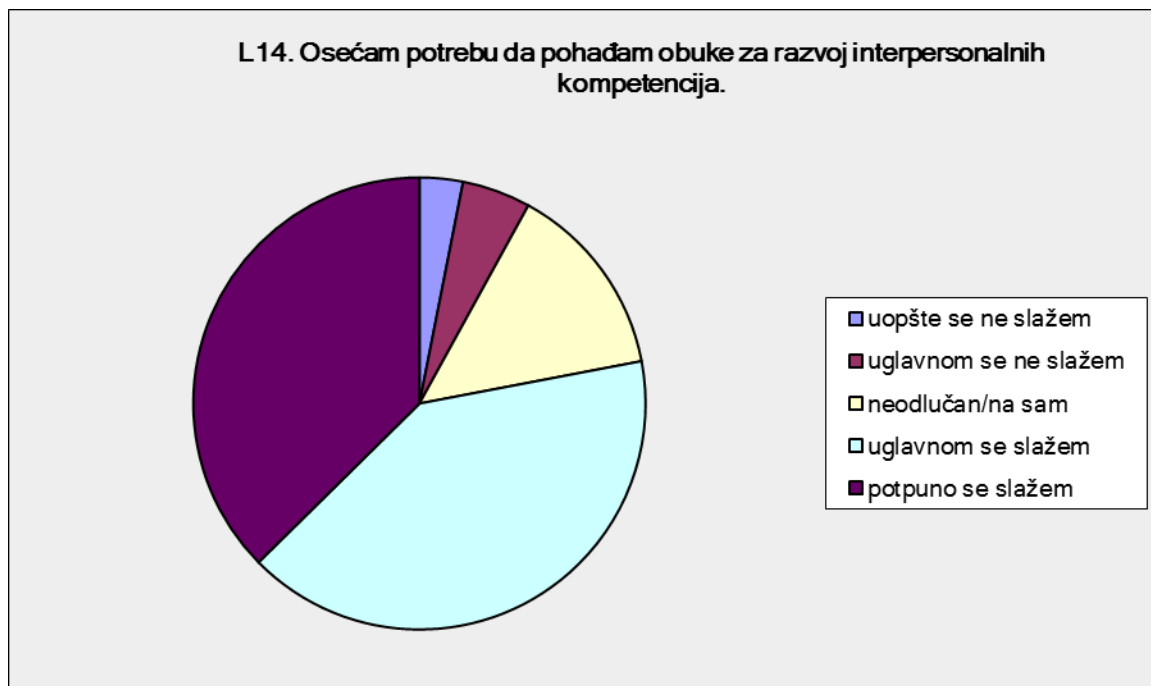


Слика 37. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

<b>L13. Razvijene interpersonalne sposobnosti olakšavaju ostvarenje željenih ciljeva u bilo kom segmentu života.</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
uopšte se ne slažem	1.8%	14
uglavnom se ne slažem	4.8%	37
neodlučan/na sam	14.9%	116
uglavnom se slažem	50.6%	393
potpuno se slažem	27.8%	216
<b>answered question</b>		<b>776</b>
<b>skipped question</b>		<b>505</b>

Слика 38. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Осећам потребу да похађам обуке за развој интерперсоналних компетенција*, највећи број испитаника, њих 40,6% се углавном слаже, а њих 37,4% се потпуно слаже. У збиру постотак од 78% говори у прилог важности развоја интерперсоналних компетенција и препознавања њихове корисности од стране реципијената.



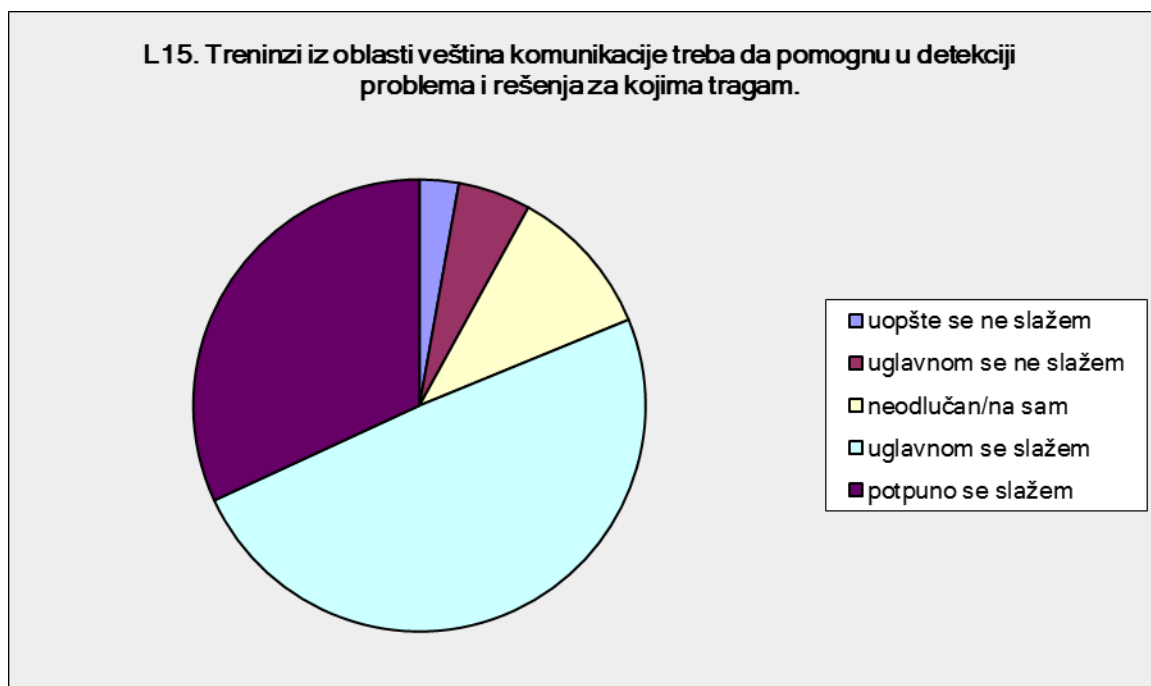
Слика 39. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

**L14. Osećam potrebu da pohađam obuke za razvoj interpersonalnih kompetencija.**

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	3.1%	24
uglavnom se ne slažem	4.9%	38
neodlučan/na sam	14.0%	109
uglavnom se slažem	40.6%	316
potpuno se slažem	37.4%	291
<b>answered question</b>		<b>778</b>
<b>skipped question</b>		<b>503</b>

Слика 40. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Тренинзи из области вештина комуникације треба да помогну у детекцији проблема и решења за којима трагам*, највећи број испитаника, њих 49,3% се углавном слаже, а потпуно се слаже са тврдњом њих 31,9%. Овим резултатом испитаници показују поверење у корисне ефекте које би поменути програми требали да остваре.



Слика 41. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

**L15. Treninzi iz oblasti veština komunikacije treba da pomognu u detekciji problema i rešenja za kojima tragam.**

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	2.8%	22
uglavnom se ne slažem	5.2%	40
neodlučan/na sam	10.8%	84
uglavnom se slažem	49.3%	382
potpuno se slažem	31.9%	247
<b>answered question</b>		<b>775</b>
<b>skipped question</b>		<b>506</b>

Слика 42. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Перцепција живота ми се променила на боље од када радим на развоју мојих интерперсоналних компетенција*, највећи број испитаника, њих 39,7% углавном се слаже, што је у збиру са 16% испитаника који се потпуно слажу више од 50%. Ипак, може бити интересантан податак да њих чак 30,9% немају јасно формулисан став по том питању.



Слика 43. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

**L16. Percepcija života mi se promenila na bolje od kada radim na razvoju  
mojih interpersonalnih kompetencija.**

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	4.7%	36
uglavnom se ne slažem	8.7%	67
neodlučan/na sam	30.9%	239
uglavnom se slažem	39.7%	307
potpuno se slažem	16.0%	124
<b>answered question</b>		<b>773</b>
<b>skipped question</b>		<b>508</b>

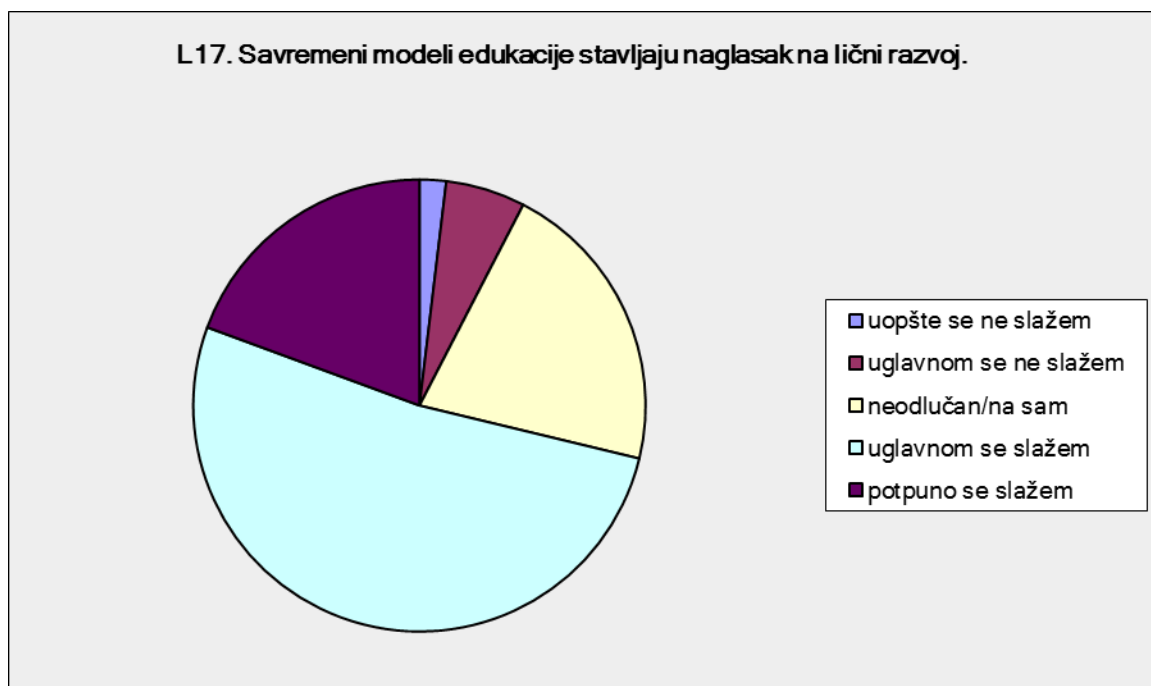
Слика 44. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На основу гореприказаних резултата можемо рећи да су ставови водитеља и корисника програма обуке о новом, интегративном схватању персоналних и професионалних компетенција позитивни. Испитаници су препознали повезаност паралелног развоја професионалних и персоналних компетенција, као и њихову међузависност. У том погледу су резултати позитивни, али питања, тј. тврдње, су показале извесну недоследност. У питању о прецењености

предметних обука где је чак 30% испитаника рекло да сматра да су прецењене, али смо испод тог резултата предложили једно тумачење, као и у питању о томе колико други људи примећују промене код испитаника, где можемо рећи да испитаници нису баш сигурни да други примећују промену код њих или да бар они то нису приметили. С друге стране, несигурност испитаника по том питању може бити исход тога да нису обратили пажњу на реакције људи у њиховом окружењу или им они нису конкретно изнели своје утиске.

### **3.1.3. Ставови водитеља и корисника програма обуке о утицају и ефектима примене савремених комуниколошких модела у обукама за унапређење персоналних и професионалних компетенција**

На тврдњу: *Савремени модели едукације стављају нагласак на лични развој*, највећи број испитаника, њих 51,9% углавном се слаже са том тврдњом, док се потпуно слажу њих 19,4%. Ипак 21,2% испитаника је по овом питању неодлучно.



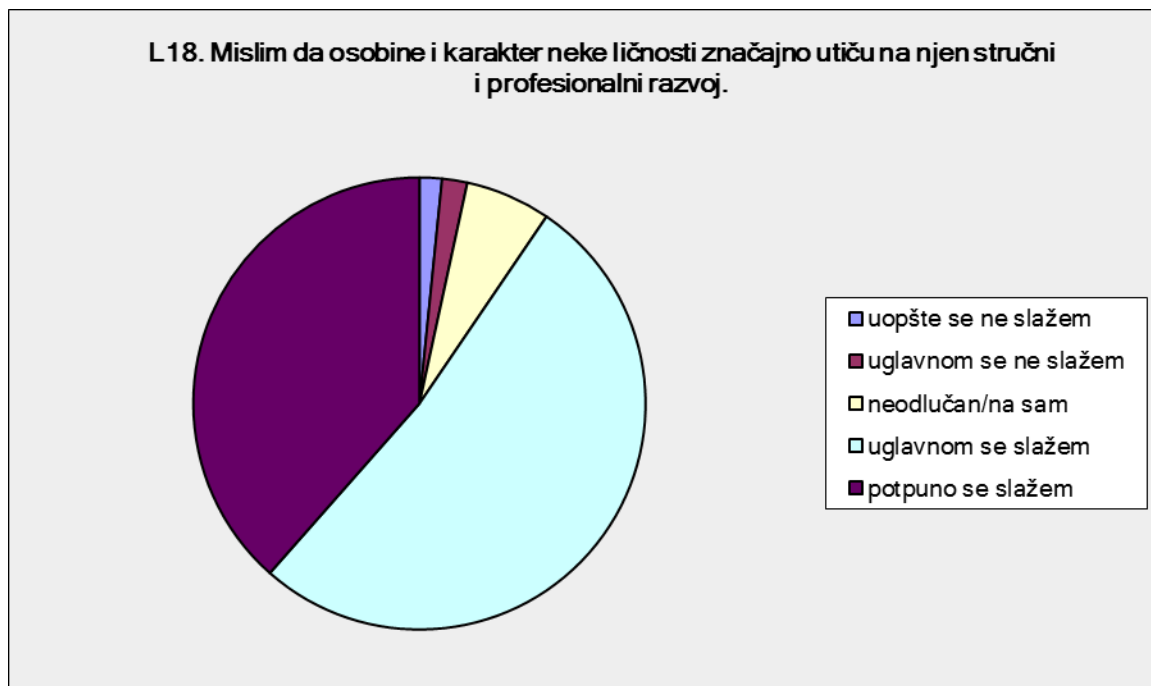
Слика 45. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

L17. Savremeni modeli edukacije stavljaju naglasak na lični razvoj.

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	1.9%	15
uglavnom se ne slažem	5.7%	44
neodlučan/na sam	21.2%	164
uglavnom se slažem	51.9%	402
potpuno se slažem	19.4%	150
<b>answered question</b>		<b>775</b>
<b>skipped question</b>		<b>506</b>

Слика 46. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: Мислим да особине и карактер неке личности значајно утичу на њен стручни и професионални развој, највећи број испитаника, њих 50,2% се углавном слаже, док се њих 38,5% потпуно слаже.



Слика 47. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

L18. Mislím da osobine i karakter neke ličnosti značajno utiču na njen stručni i profesionalni razvoj.

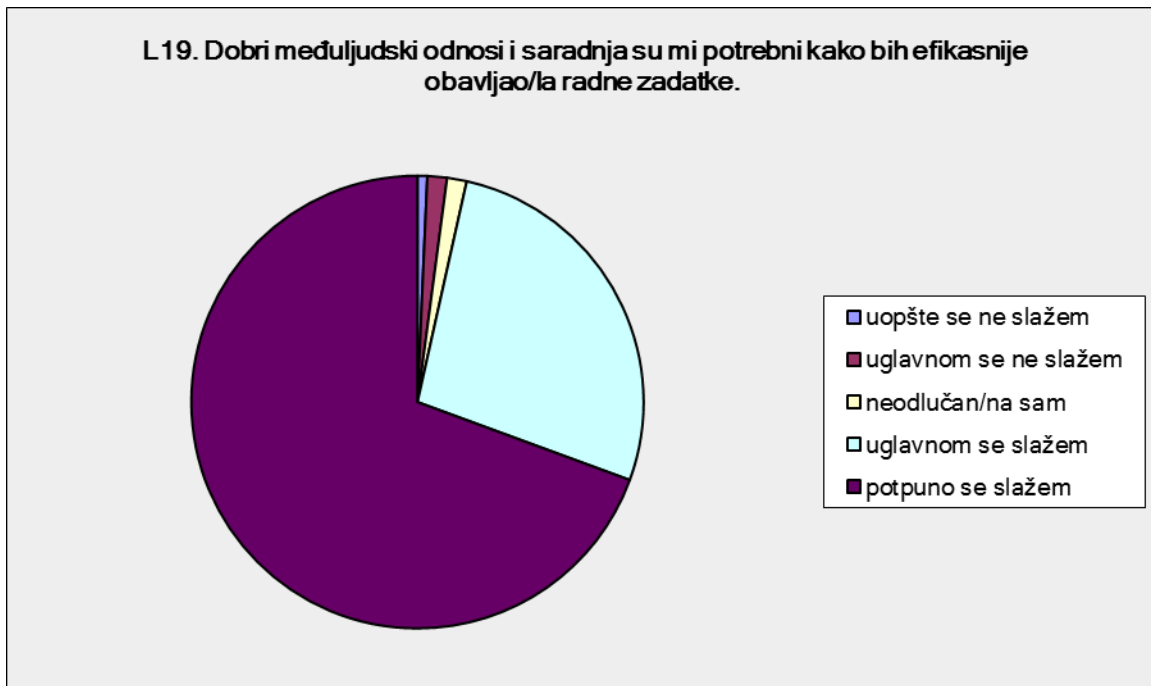
Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	1.6%	12
uglavnom se ne slažem	1.8%	14
neodlučan/na sam	6.1%	47
uglavnom se slažem	52.0%	401
potpuno se slažem	38.5%	297
<b>answered question</b>		<b>771</b>
<b>skipped question</b>		<b>510</b>

Слика 48. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Добри међуљудски односи и сарадња су ми потребни како бих ефикасније обављао/ла радне задатке*, највећи број испитаника, њих 69,4% потпуно се сложило са тврдњом, а њих 27,1% се углавном слаже. Збир ова два процента доводи нас до скоро



максималних 100%, тачније, 96,5% што нам јасно говори о препознатој великој важности добрих међуљудских односа у радном окружењу.



Слика 49. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

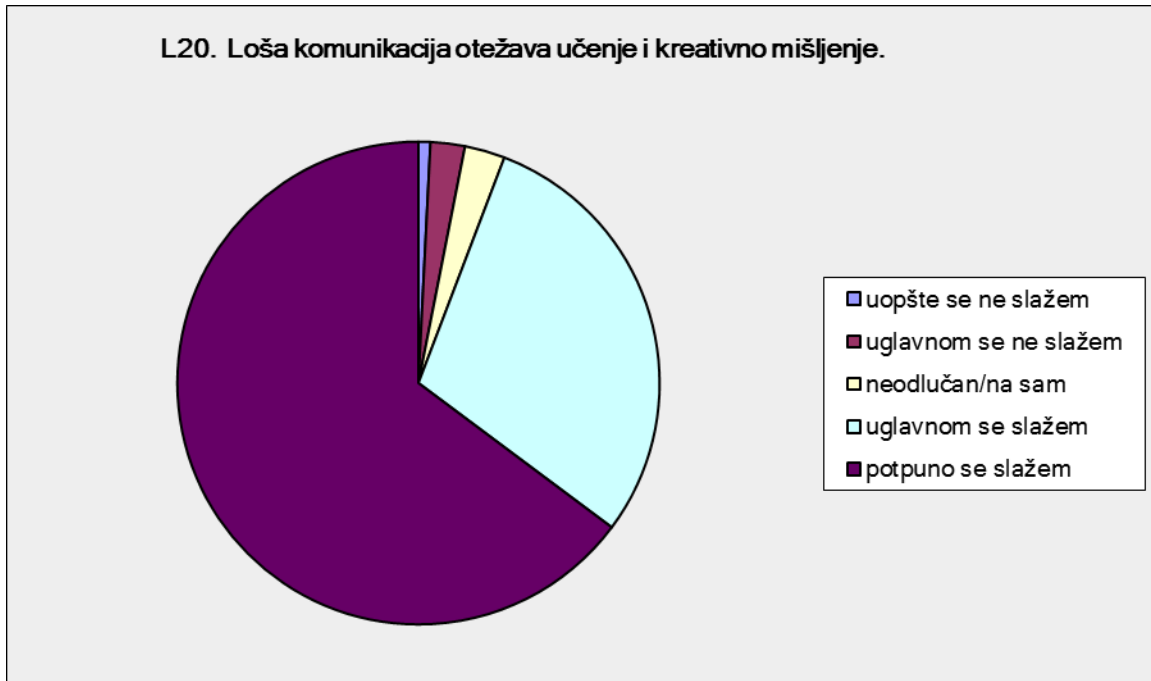
**L19. Dobri međuljudski odnosi i saradnja su mi potrebni kako bih efikasnije obavljao/la radne zadatke.**

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	0.7%	5
uglavnom se ne slažem	1.4%	11
neodlučan/na sam	1.4%	11
uglavnom se slažem	27.1%	207
potpuno se slažem	69.4%	531
<b>answered question</b>		<b>765</b>
<b>skipped question</b>		<b>516</b>

Слика 50. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: Лоша комуникација отежава учење и креативно мишљење, највећи број испитаника, њих 64,8% потпуно се сложило, док се 29,4% испитаника углавном сложило. И овде имамо ситуацију као на претходном дијаграму где се јасно види да преко 90% испитаника

сматра добру комуникацију фактором који олакшава когнитивне процесе као што су пажња, фокусираност, учење и креативно мишљење (што је закључак који се изводи из њиховог одговора на питање о утицају лоше комуникације на важне менталне процесе).



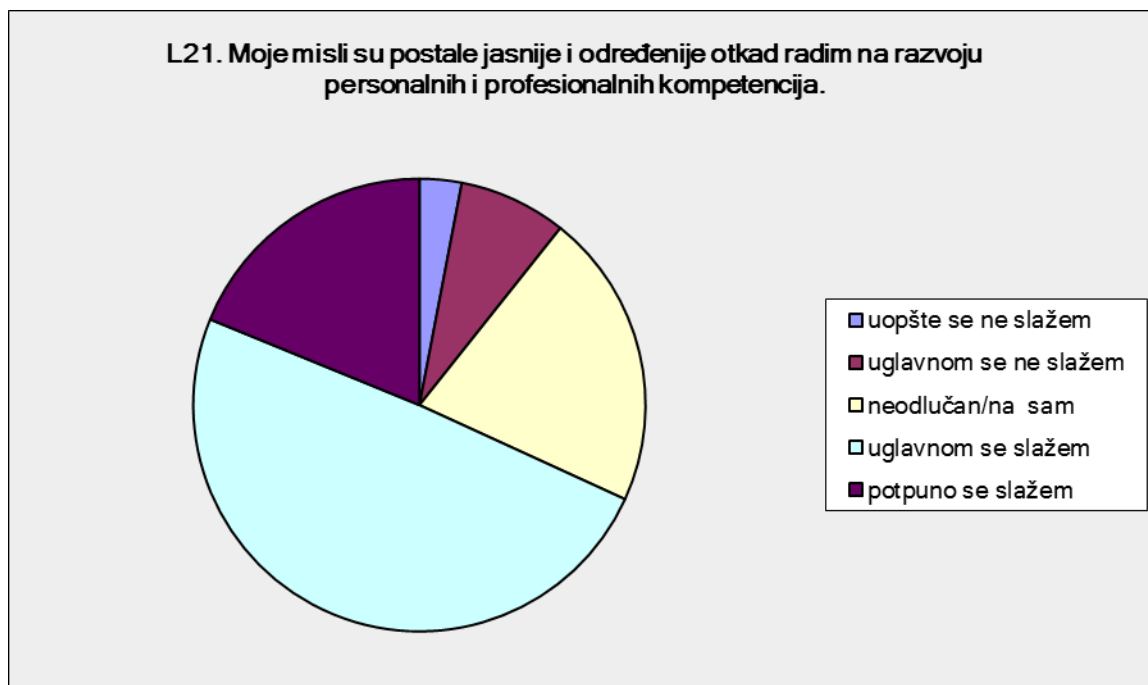
Слика 51. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

**L20. Loša komunikacija otežava učenje i kreativno mišljenje.**

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	0.8%	6
uglavnom se ne slažem	2.3%	18
neodlučan/na sam	2.7%	21
uglavnom se slažem	29.4%	228
potpuno se slažem	64.8%	502
<b>answered question</b>		<b>775</b>
<b>skipped question</b>		<b>506</b>

Слика 52. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Моје мисли су постале јасније и одређеније од када радим на развоју персоналних и професионалних компетенција*, највећи број испитаника, њих 49,3% се углавном сложило, док се 18,8% њих потпуно слаже са тврдњом. 21,1% испитаника не може да процени, тј., неодлучно је. Овај последњи проценат није много изненађујући ако се зна да неки људи нису развили навику метакогниције, то јест навику да освешћују и прате своје мисаоне токове.



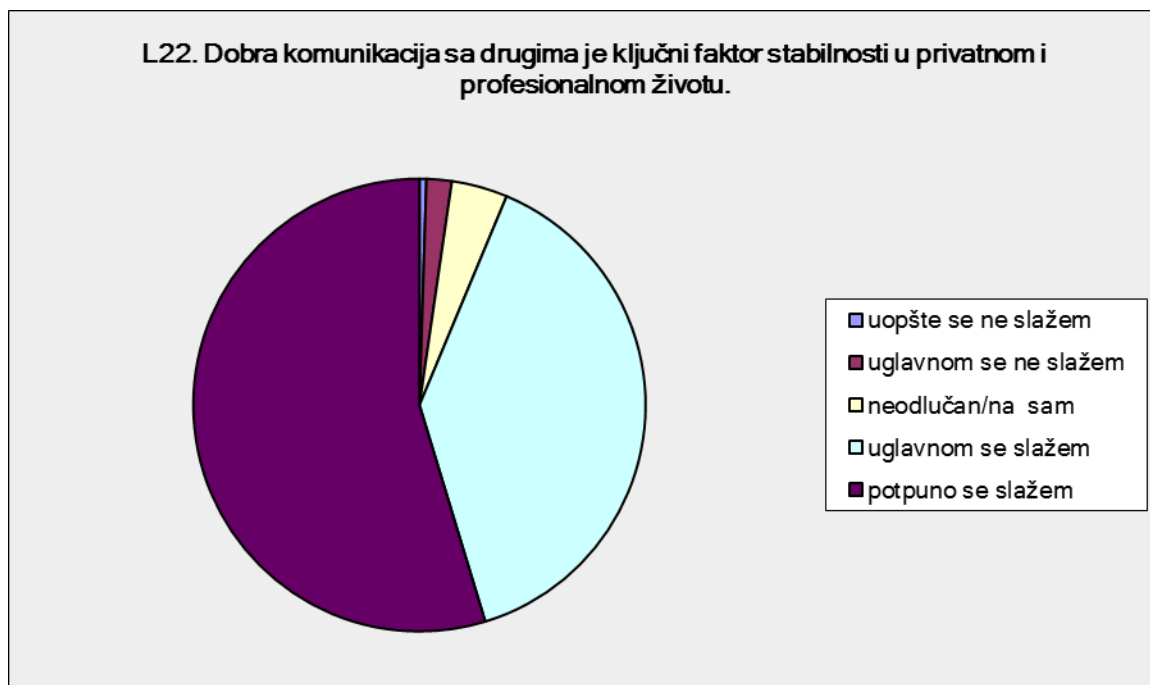
Слика 53. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

**L21. Моје мисли су постале јасније и одређеније оtkад радим на развоју персоналних и професионалних компетенција.**

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	3.0%	23
uglavnom se ne slažem	7.7%	59
neodlučan/na sam	21.1%	162
uglavnom se slažem	49.3%	378
potpuno se slažem	18.8%	144
<b>answered question</b>		<b>766</b>
<b>skipped question</b>		<b>515</b>

Слика 54. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Добра комуникација са другима је кључни фактор стабилности у приватном и професионалном животу*, највећи број испитаника, њих 54,7% се потпуно слаже, а њих 39% се углавном слаже. Још једна потврда важности добре комуникације, заправо комуникације уопште и у овом делу истраживања, и то са збиром поново преко 90% испитаника.



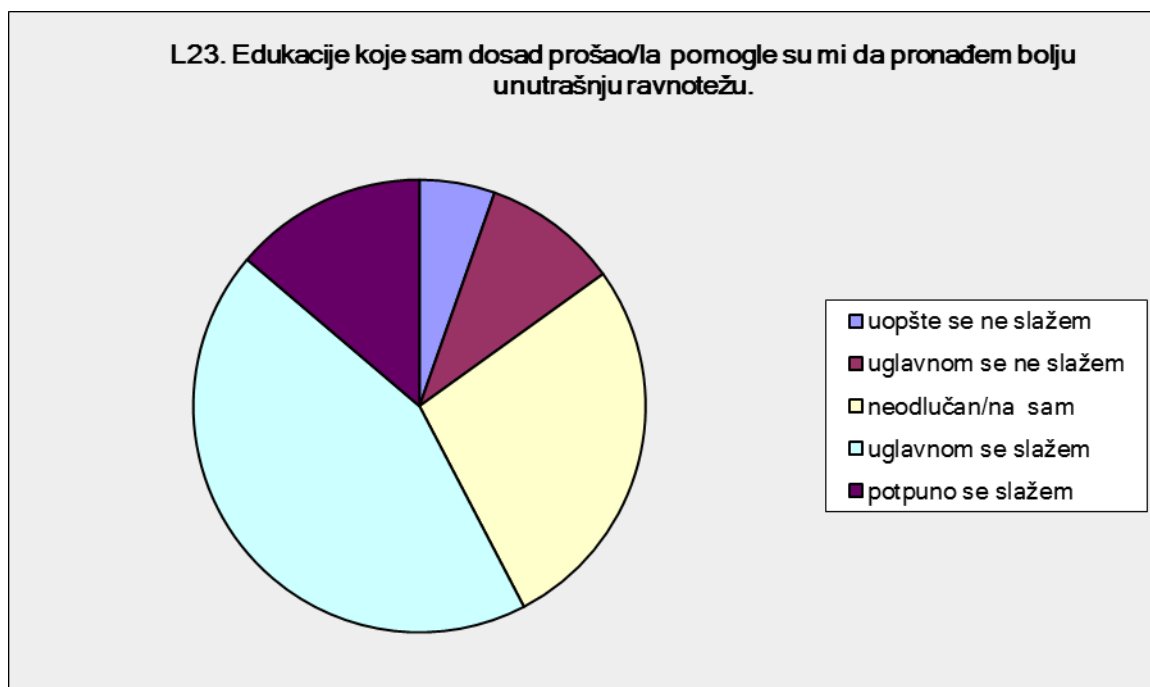
Слика 55. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

L22. Dobra komunikacija sa drugima je ključni faktor stabilnosti u privatnom i profesionalnom životu.

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	0.5%	4
uglavnom se ne slažem	1.8%	14
neodlučan/na sam	4.0%	31
uglavnom se slažem	39.0%	300
potpuno se slažem	54.7%	421
<b>answered question</b>		<b>770</b>
<b>skipped question</b>		<b>511</b>

Слика 56. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Едукације које сам до сада прошао/ла помогле су ми да пронађем бољу унутрашњу равнотежу*, највећи број испитаника, њих 43,9% се углавном слаже, док се њих 13,8% потпуно слажу. Ипак, 27,3% испитаника изјашњава се као неодлучно што указује да им је можда потребно више едукација, или на уочену самоспознају потребе да се даље континуирано ради на себи и развоју својих професионалних и персоналних компетенција. Такође, треба знати да, као и у случају метакогниције, немају сви развијену интроспективну способност, то јест способност да уочавају и освешћују своје унутрашње промене. Коначно, добре едукације за развој персоналних компетенција јесу делотворне, (зависно и од водитеља и корисника) јер воде оснаживању личности, али нису свемоћне, и не могу да замене друге личне и друштвене факторе који утичу на унутрашњу равнотежу.



Слика 57. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

<b>L23. Edukacije koje sam dosad prošao/la pomogle su mi da pronađem bolju unutrašnju ravnotežu.</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
uopšte se ne slažem	5.4%	41
uglavnom se ne slažem	9.7%	74
neodlučan/na sam	27.3%	209
uglavnom se slažem	43.9%	336
potpuno se slažem	13.8%	106
	<b>answered question</b>	<b>766</b>
	<b>skipped question</b>	<b>515</b>

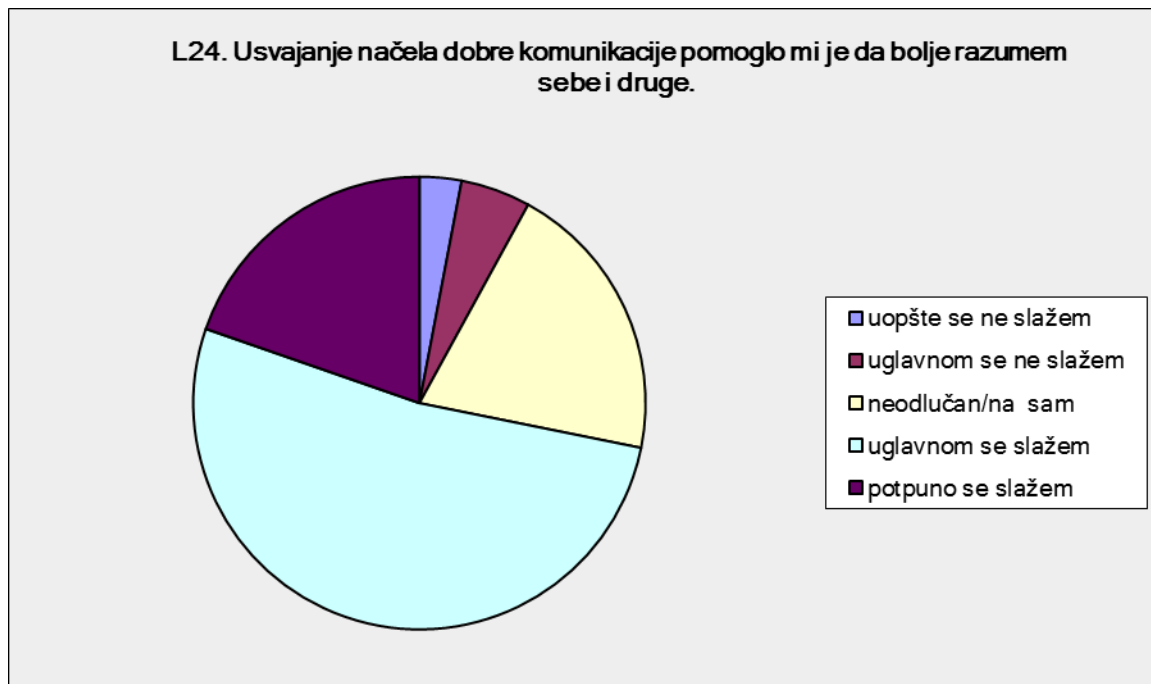
Слика 58. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

Ставови водитеља и корисника програма обуке о утицају и ефектима примене савремених комуниколошких модела у обукама за унапређење персоналних и професионалних компетенција углавном су уједначени у томе да је комуникација, као и развој комуникационих компетенција од велике важности. У неколико тврдњи, преко 90% испитаника је својим одговором указало на значај који придају доброј комуникацији у радном окружењу, као и на високо вредновање добрих међуљудских односа у колективу. Ипак, што се тиче крајње субјективног, личног доживљаја унутрашње равнотеже, својих мисли и крајње личног сегмента доживљеног, ту се у сваком питању појављује око 20% неодлучних испитаника. Одговор на то смо потражили у изјавама датим кроз интервјуе где су испитаници нагласили да им је то што су кроз едукацију добили било мало и да су само „загребали“ тему која их интересује. Уз то, навели смо, испод тог резултата, и друге могуће узроке њихове неодлучности.

### **3.1.4. Ставови водитеља и корисника програма обуке о значају унапређења интерперсоналних компетенција и комуникационих вештина за персонални и професионални развој**

На тврдњу: *Усвајање начела добре комуникације помогло ми је да боље разумем себе и друге*, највећи број испитаника, њих 52,2% углавном се слаже, док се њих 19,7% потпуно слаже. 20,2% испитаника остало је неодлучно што није у корелацији са претходним питањима везаним

за комуникацију где је у свим случајевима њих преко 90% изразило слагање када је у питању важност комуникације и добра комуникација у пословном и приватном животу. Објашњење зашто у овом случају одговор одудара од претходних захтевао би интервјуисање тих испитаника, али, без намере да се одајемо спекулисању, можемо да изнесемо утисак да испитаници нису (још) повезали, односно искусили везу између интерперсоналних комуникационих вештина и бољег саморазумевања и разумевања других.



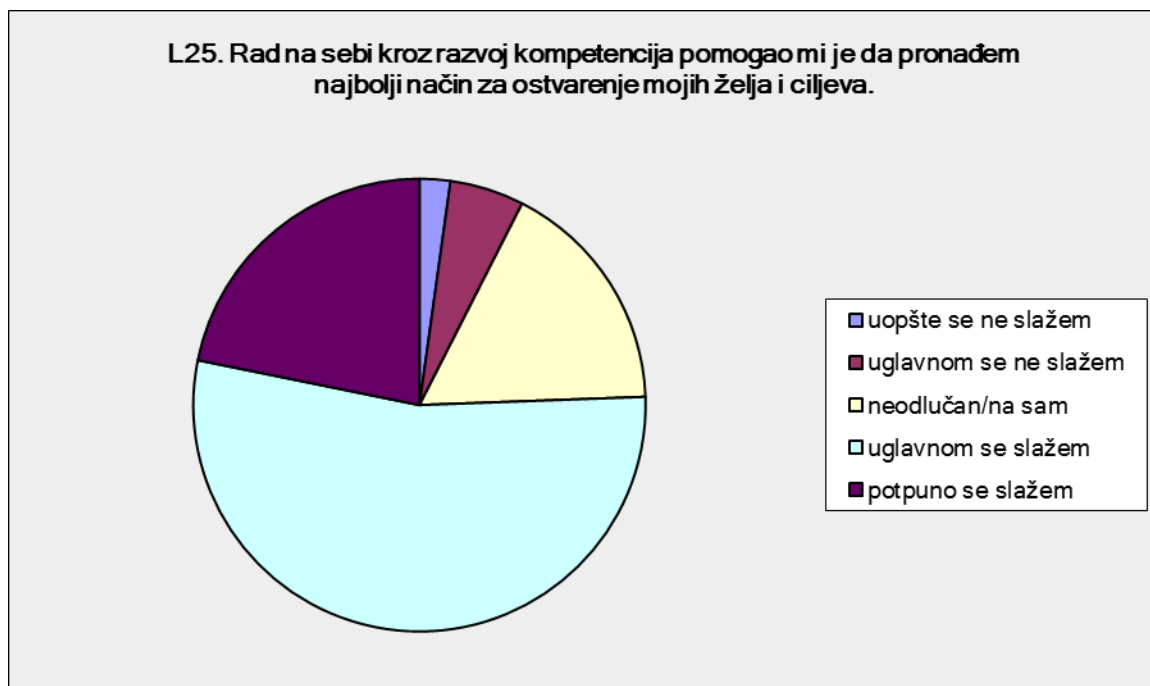
Слика 59. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

**L24. Usvajanje načela dobre komunikacije pomoglo mi je da bolje razumem sebe i druge.**

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	3.0%	23
uglavnom se ne slažem	5.0%	38
neodlučan/na sam	20.2%	154
uglavnom se slažem	52.2%	398
potpuno se slažem	19.7%	150
<b>answered question</b>		<b>763</b>
<b>skipped question</b>		<b>518</b>

Слика 60. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Рад на себи кроз развој компетенција помогао ми је да пронађем најбољи начин за остварење мојих жеља и циљева*, највећи број испитаника, њих 53,7% углавном се слаже, а 21,8% потпуно се слаже.



Слика 61. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

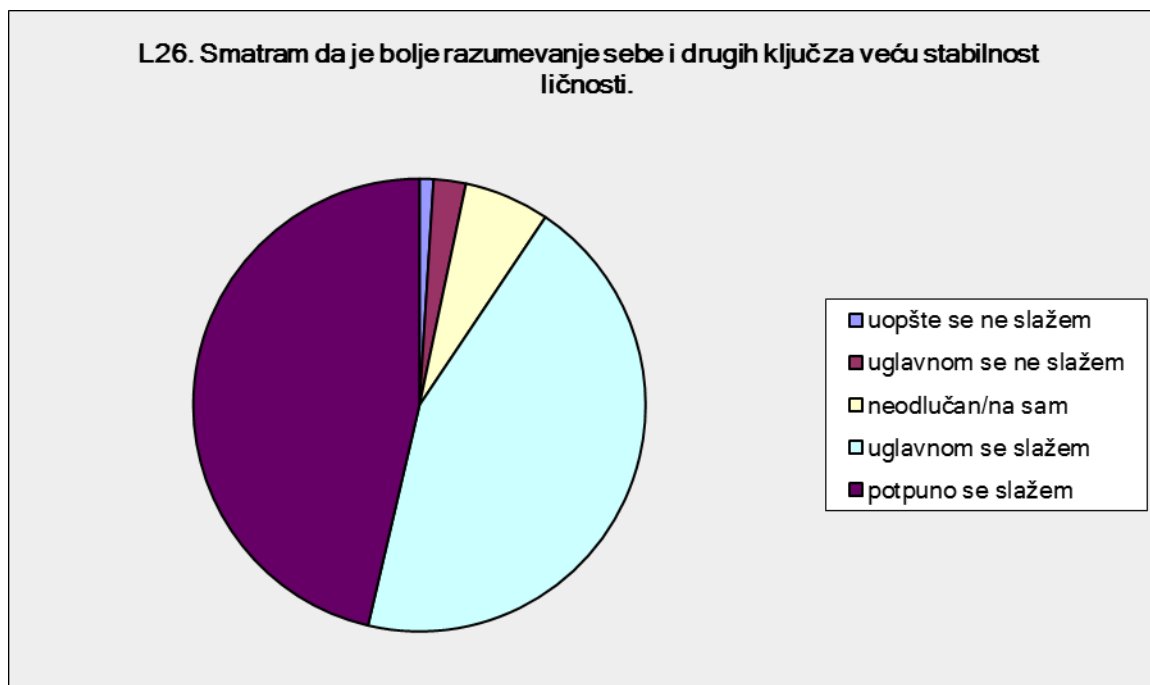
L25. Rad na sebi kroz razvoj kompetencija pomogao mi je da pronađem najbolji način za ostvarenje mojih želja i ciljeva.

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	2.2%	17
uglavnom se ne slažem	5.3%	41
neodlučan/na sam	16.9%	130
uglavnom se slažem	53.7%	412
potpuno se slažem	21.8%	167
<b>answered question</b>		<b>767</b>
<b>skipped question</b>		<b>514</b>

Слика 62. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.



На тврдњу: *Сматрам да је боље разумевање себе и других кључ за већу стабилност личности*, највећи број испитаника, њих 46,3% потпуно се слаже док их по броју прилично прате они који се углавном слажу и то у проценту од 44,2% . Преко 90% испитаника, збирно гледано, слажу се са датом тврдњом.



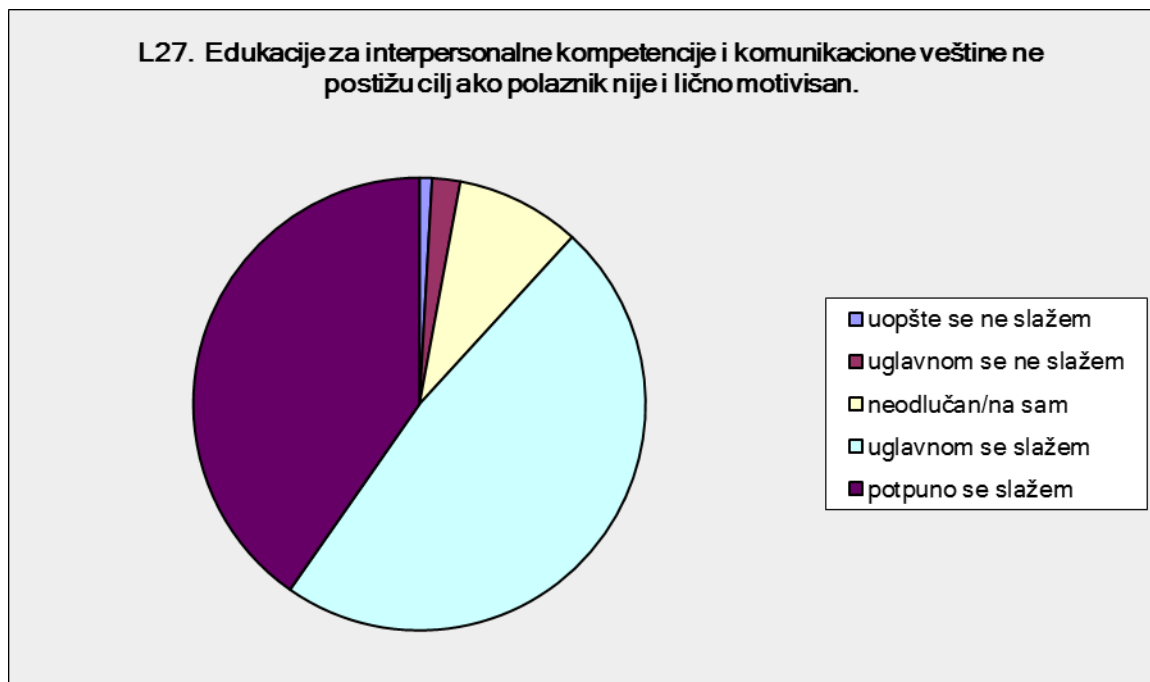
Слика 63. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

**L26. Smatram da je bolje razumevanje sebe i drugih ključ za veću stabilnost ličnosti.**

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	1.0%	8
uglavnom se ne slažem	2.3%	18
neodlučan/na sam	6.1%	47
uglavnom se slažem	44.2%	340
potpuno se slažem	46.3%	356
<b>answered question</b>		<b>769</b>
<b>skipped question</b>		<b>512</b>

Слика 64. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Едукације за интерперсоналне компетенције и комуникационе вештине не постижу циљ ако полазник није и лично мотивисан*, највећи број испитаника, њих 47,9% се углавном слаже, а 40,3% потпуно се слаже. Тиме су потврдили познату, научно и емпиријски потврђену тезу о надмоћи аутономне, интринзичне мотивације над хетерономном или екстринзичном мотивацијом. (Миливојевић, 2011).



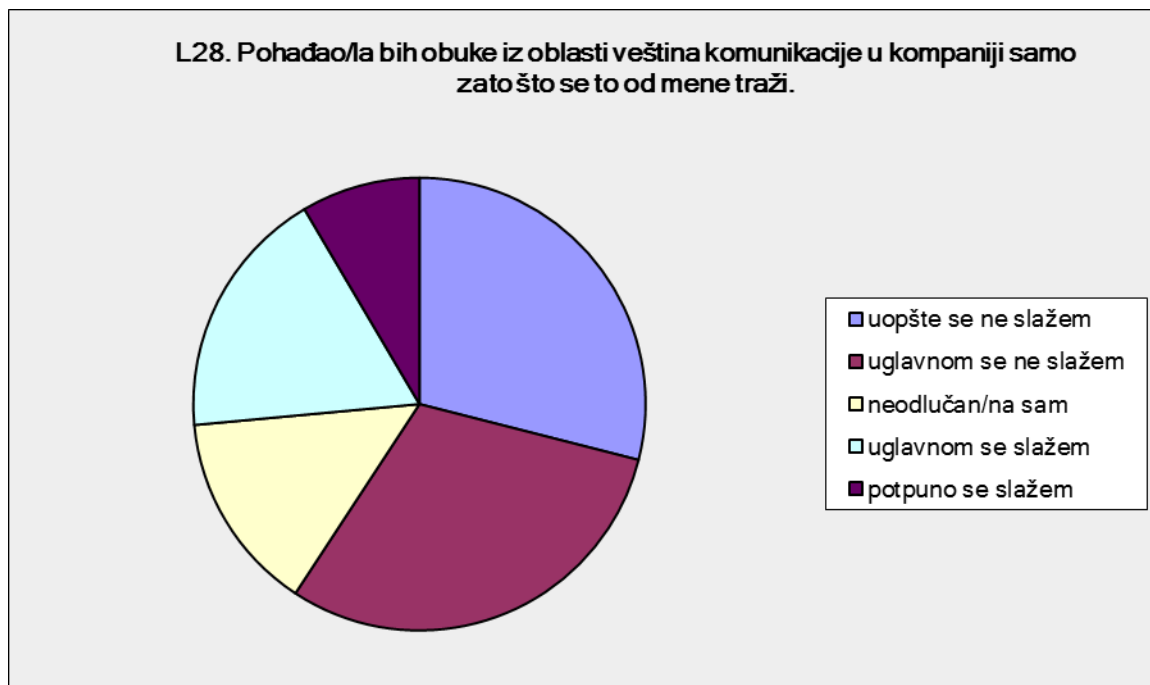
Слика 65. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

**L27. Edukacije za interpersonalne kompetencije i komunikacione veštine ne postizu cilj ako polaznik nije i lično motivisan.**

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	0.9%	7
uglavnom se ne slažem	2.0%	15
neodlučan/na sam	8.9%	68
uglavnom se slažem	47.9%	366
potpuno se slažem	40.3%	308
<b>answered question</b>		<b>764</b>
<b>skipped question</b>		<b>517</b>

Слика 66. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Похађао/ла сам обуке из области вештина комуникације у компанији само зато што се то од мене тражи*, највећи број испитаника, њих 30,3% углавном се не слаже, док се њих 29% уопште не слаже са датом тврдњом. Добијени резултат можемо разумети и кроз претходно питање, јер су у доброј корелацији. Интересантно је ипак да се са овом тврдњом њих 18% углавном слаже, а 8,5% се потпуно слаже. Када додамо 14,3% неодлучних испитаника, резултат нам указује да ипак многи одлазе на обуке јер се то од њих очекује. Тај број јесте можда већи од очекиваног у односу на остале досадашње тврдње, али чињеница је да је много већи број оних испитаника који вољно похађају ову врсту обука. С друге стране, неретко је случај да не знамо унапред да ли нам је нешто корисно и вредно, док нам се не понуди прилика да се с тиме упознамо. Могуће је да неки испитаници који су похађали ту врсту обука, развију интересовање и личну мотивацију да наставе тим путем.

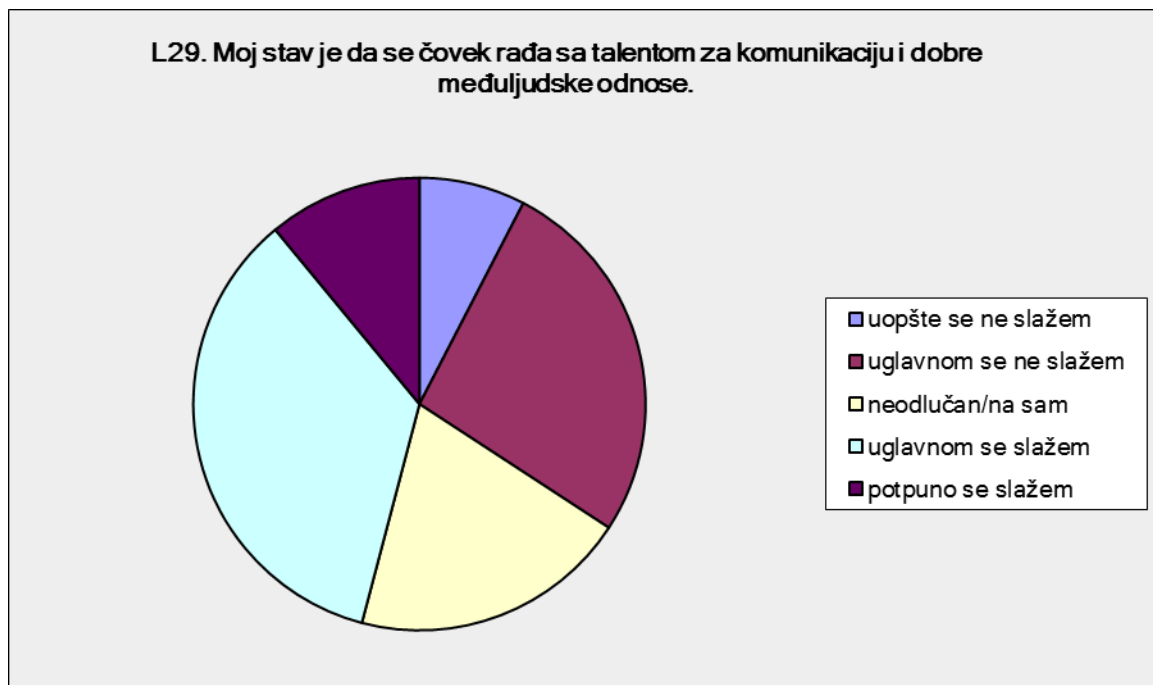


Слика 67. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

<b>L28. Pohađao/la bih obuke iz oblasti veština komunikacije u kompaniji samo zato što se to od mene traži.</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
uopšte se ne slažem	29.0%	221
uglavnom se ne slažem	30.3%	231
neodlučan/na sam	14.3%	109
uglavnom se slažem	18.0%	137
potpuno se slažem	8.5%	65
<b>answered question</b>		<b>763</b>
<b>skipped question</b>		<b>518</b>

Слика 68. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Мој став је да се човек рађа са талентом за комуникацију и добре међуљудске односе*, највећи број испитаника, њих 34,9% углавном се слаже, а 11% се потпуно слаже. Насупрот њима, 26,6% углавном се не слаже, а 7,6% њих се уопште не слаже. Са 19,9% неодлучних можемо констатовати да је ова тврдња доста поделила испитанике и да су мишљења о односу између урођеног и стеченог, по питању комуникације, различита.

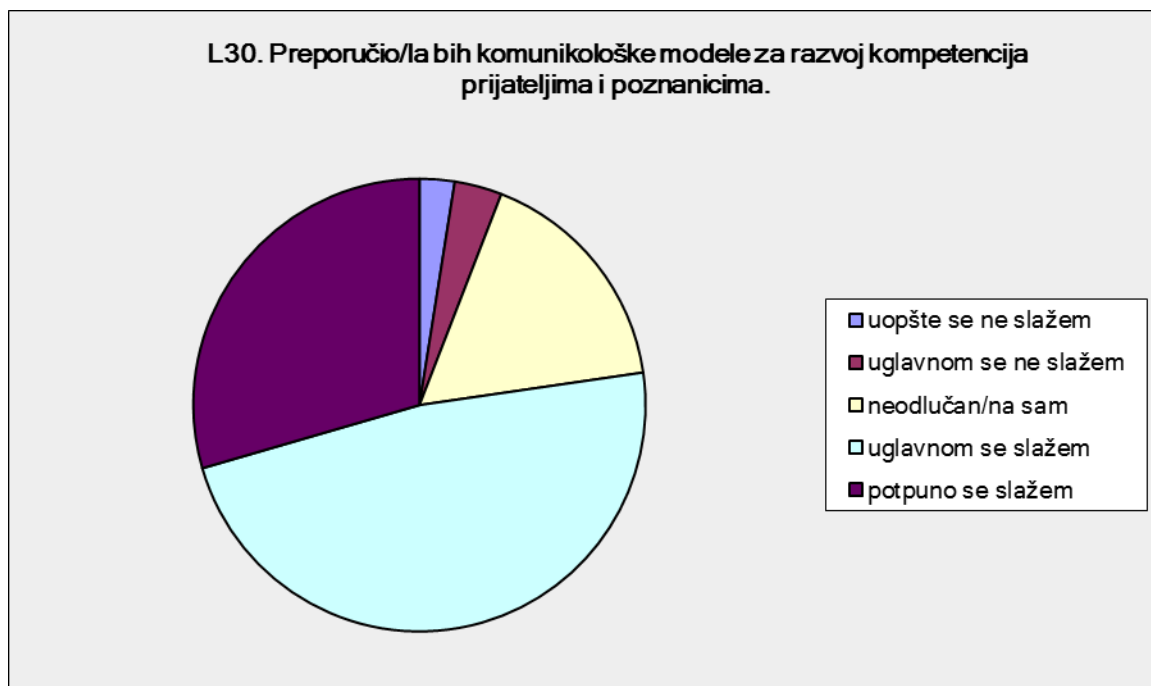


Слика 69. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

<b>L29. Moj stav je da se čovek rađa sa talentom za komunikaciju i dobre međuljudske odnose.</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
uopšte se ne slažem	7.6%	58
uglavnom se ne slažem	26.6%	204
neodlučan/na sam	19.9%	153
uglavnom se slažem	34.9%	268
potpuno se slažem	11.0%	84
<b>answered question</b>		<b>767</b>
<b>skipped question</b>		<b>514</b>

Слика 70. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Препоручио/ла бих комуниколошке моделе за развој компетенција пријатељима и познаницима*, највећи број испитаника, њих 47,8% углавном се слаже са тврдњом, а 29,5% се потпуно слаже.

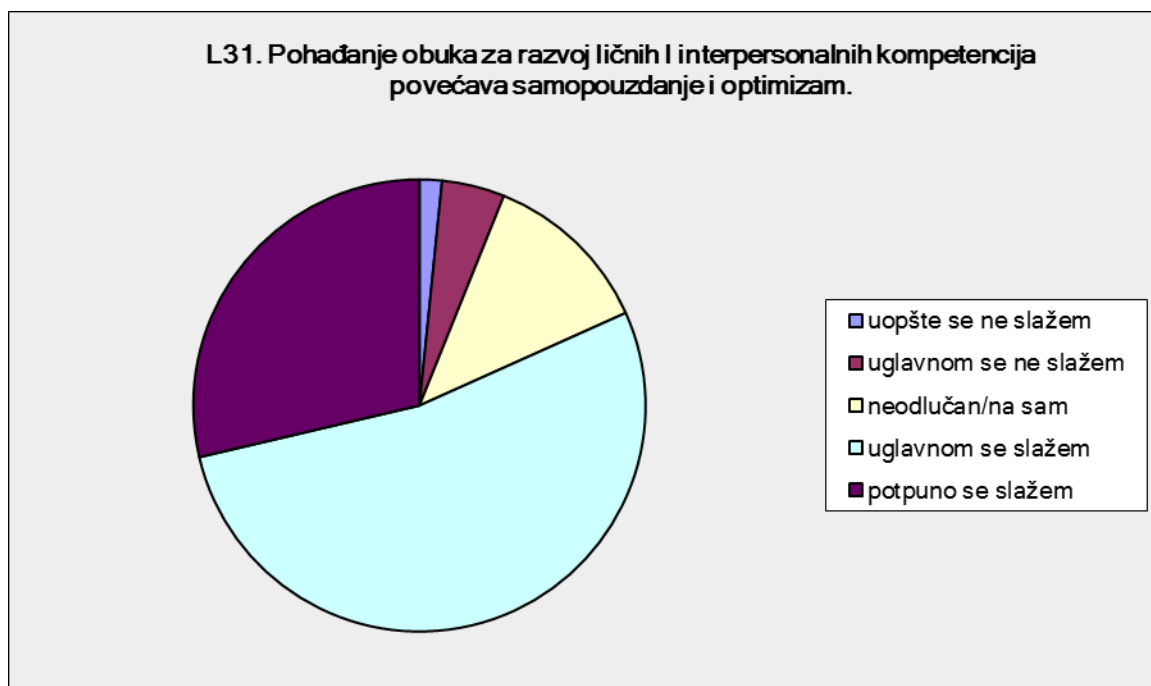


Слика 71. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

<b>L30. Preporučio/la bih komunikološke modele za razvoj kompetencija prijateljima i poznanicima.</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
uopšte se ne slažem	2.5%	19
uglavnom se ne slažem	3.4%	26
neodlučan/na sam	16.8%	128
uglavnom se slažem	47.8%	365
potpuno se slažem	29.5%	225
	<b><i>answered question</i></b>	<b>763</b>
	<b><i>skipped question</i></b>	<b>518</b>

Слика 72. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Похађање обука за развој личних и интерперсоналних компетенција повећава самопоуздање и оптимизам*, највећи број испитаника, њих 53,1% углавном се слаже, а 28,7% се потпуно слаже са изреченом тврдњом. Могли би извести закључак да се током едукација људи углавном лепо осећају бавећи се собом и откривајући делове себе које су потиснули, заборавили, или нису ни знали да их поседују. Оптимизам и самопоуздање долазе као последица спознаје да нису заточеници незадовољавајућих односа и стања, да могу, унапређењем својих личних и интерперсоналних компетенција да мењају свој положај, ситуацију и односе. Али, постоји још један, можда и кључан фактор, тог позитивног ефекта обука: обуке за развој личних, интерперсоналних и комуникационих компетенција су и саме ситуације и процеси веома интензивне и продуктивне комуникације. У поглављу о идентитету као релационој категорији навели само да је човек интерсубјективно, друштвено биће, које кроз комуникацију, нарочито интерперсоналну, задовољава своје фундаменталне потребе, а и више од тога, гради, развија, оснажује и обогаћује своју личност. Стога је осећање повећаног самопоуздања и оптимизма логичан исход.



Слика 73. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

**L31. Pohađanje obuka za razvoj ličnih I interpersonalnih kompetencija povećava samopouzdanje i optimizam.**

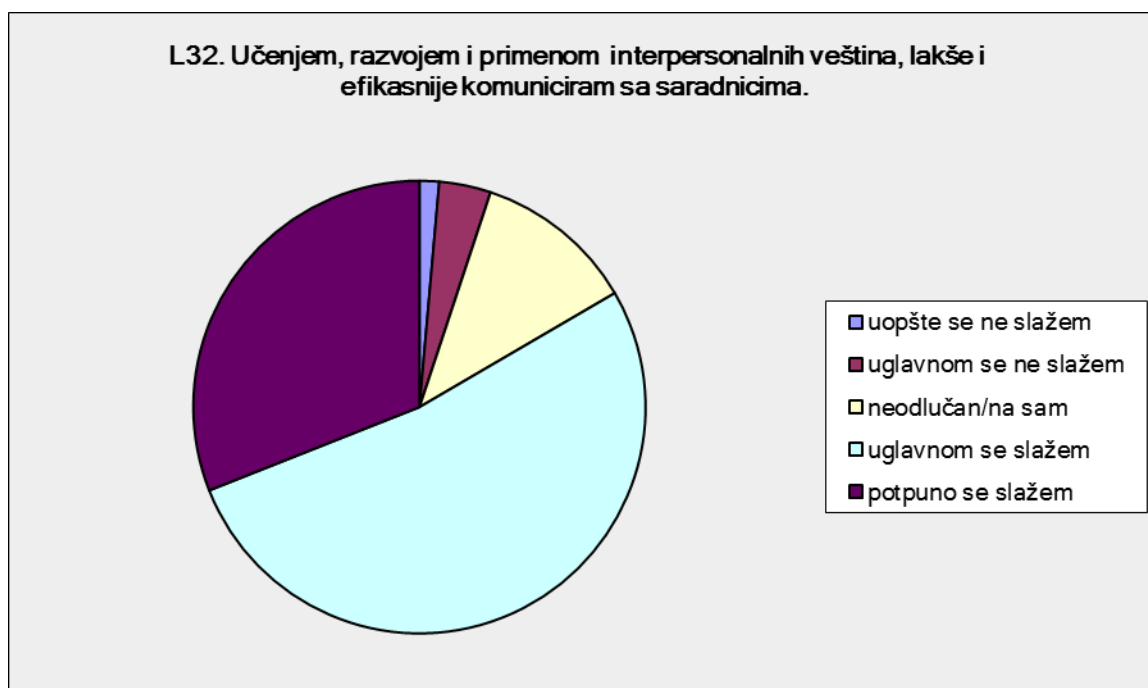
Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	1.6%	12
uglavnom se ne slažem	4.5%	34
neodlučan/na sam	12.2%	93
uglavnom se slažem	53.1%	406
potpuno se slažem	28.7%	219
<b>answered question</b>		<b>764</b>
<b>skipped question</b>		<b>517</b>

Слика 74. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

Ставови водитеља и корисика програма обуке о значају унапређења интерперсоналних компетенција и комуникационих вештина за персонални и професионални развој, према резултатима овог дела истраживања, говоре у прилог самих програма. Испитаници су у највећем броју свесни значаја унапређења интерперсоналних компетенција и комуникационих вештина за професионални и персонални развој, као и мотивације, самомотивације за исти, мада постоји одређени, мањи број њих који одлазе на ту врсту обуке јер се то од њих очекује.

### 3.1.5. Ставови водитеља и корисика програма обуке о утицају унапређења интерперсоналних компетенција на лично и радно окружење

На тврдњу: *Учењем, развојем и применом интерперсоналних вештина, лакше и ефикасније комуницирам са сарадницима*, највећи број испитаника, њих 52,4% се углавном слаже, а 31% испитаника се потпуно слаже са изреченом тврдњом.



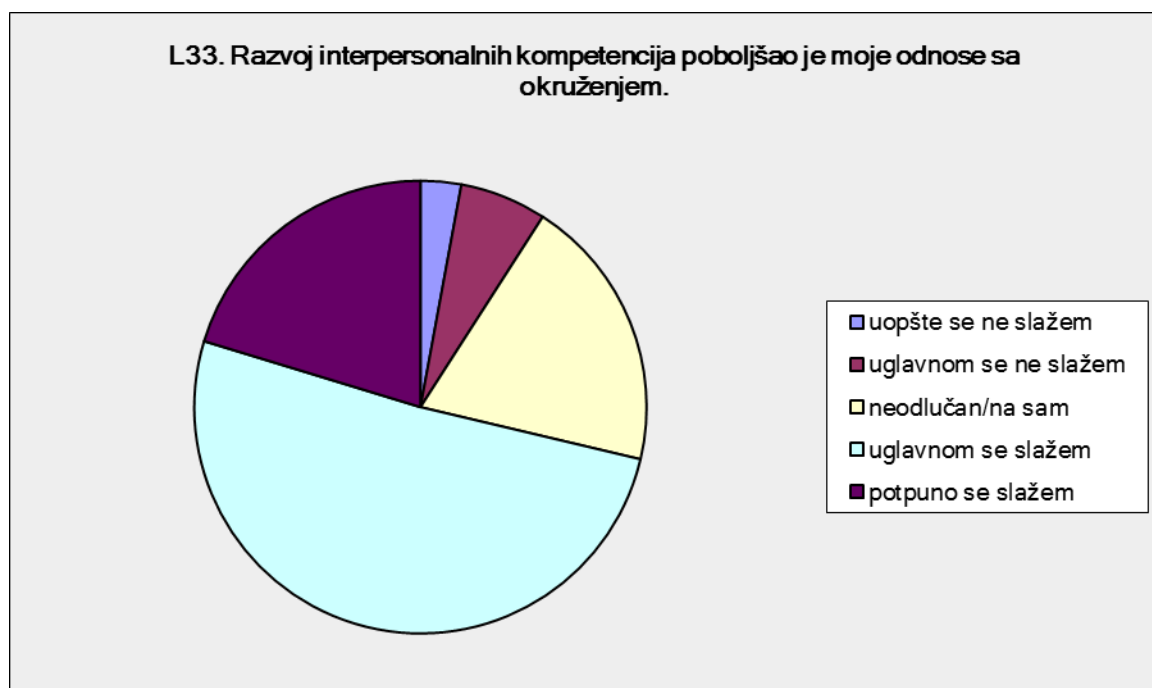
Слика 75. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.



<b>L32. Učenjem, razvojem i primenom interpersonalnih veština, lakše i efikasnije komuniciram sa saradnicima.</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
uopšte se ne slažem	1.4%	11
uglavnom se ne slažem	3.7%	28
neodlučan/na sam	11.5%	88
uglavnom se slažem	52.4%	399
potpuno se slažem	31.0%	236
<b>answered question</b>		<b>762</b>
<b>skipped question</b>		<b>519</b>

Слика 76. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Развој интерперсоналних компетенција побољшао је моје односе са окружењем*, највећи број испитаника, њих 51% углавном се слаже, а 20,3% се потпуно слаже. 19,6% ипак је остало неодлучно по овом питању. Сад је већ приметно да се понавља сличан проценат неодлучних у одговорима на питања.



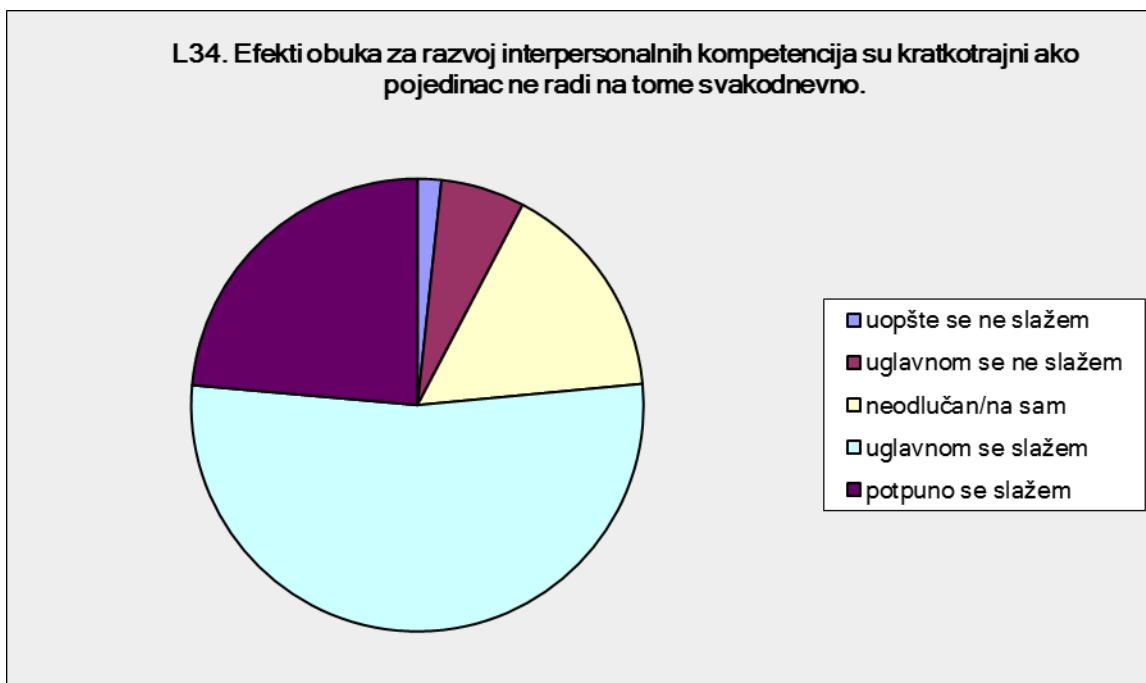
Слика 77. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

**L33. Razvoj interpersonalnih kompetencija poboljšao je moje odnose sa okruženjem.**

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	2.9%	22
uglavnom se ne slažem	6.2%	47
neodlučan/na sam	19.6%	149
uglavnom se slažem	51.0%	387
potpuno se slažem	20.3%	154
<b>answered question</b>		<b>759</b>
<b>skipped question</b>		<b>522</b>

Слика 78. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Ефекти обука за развој интерперсоналних компетенција су краткотрајни ако појединац не ради на томе свакодневно*, највећи број испитаника, њих 52,9% углавном се слаже, а 23,6% њих потпуно се слаже. И код ове тврдње појављује се изванредан број (иако мањи од претходних) неодлучних, њих 15,8%.

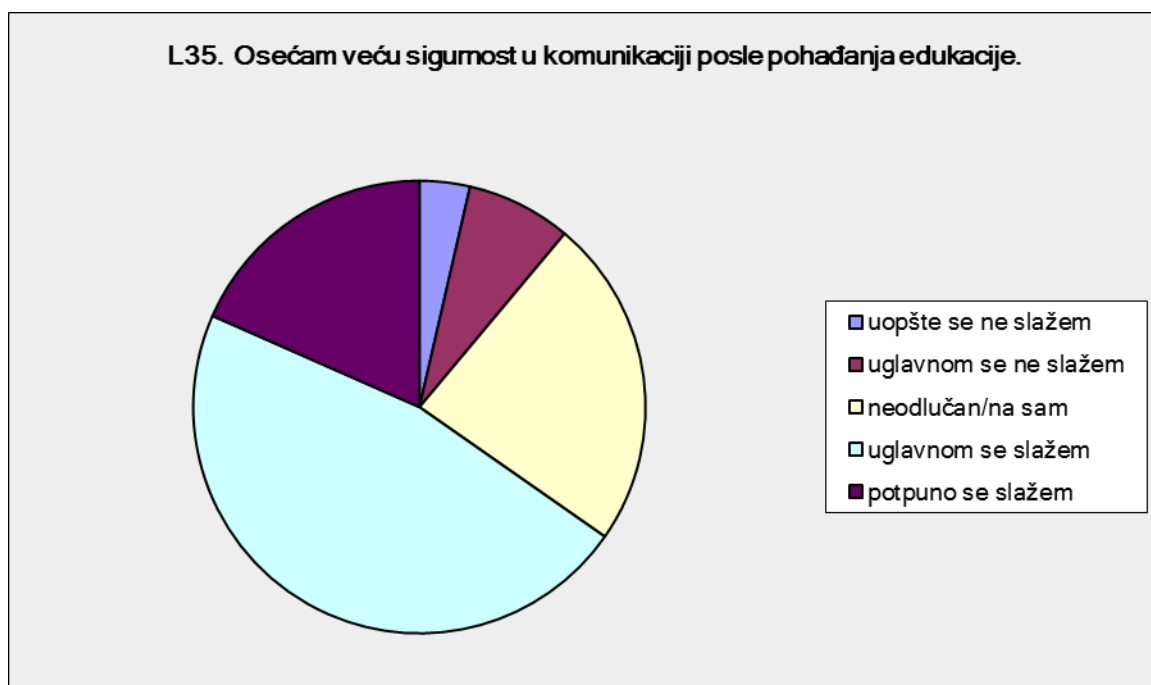


Слика 79. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

L34. Efekti obuka za razvoj interpersonalnih kompetencija su kratkotrajni ako pojedinac ne radi na tome svakodnevno.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	1.7%	13
uglavnom se ne slažem	6.0%	46
neodlučan/na sam	15.8%	121
uglavnom se slažem	52.9%	406
potpuno se slažem	23.6%	181
<b>answered question</b>		<b>767</b>
<b>skipped question</b>		<b>514</b>

Слика 80. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Осећам већу сигурност у комуникацији после похађања едукације.* највећи број испитаника, њих 46,3% углавном се слаже, а 18,4% потпуно се слаже са изреченим. У овом случају, појављује се нешто већи број у односу на претходне - 23,6% испитаника - који су неодлучни.



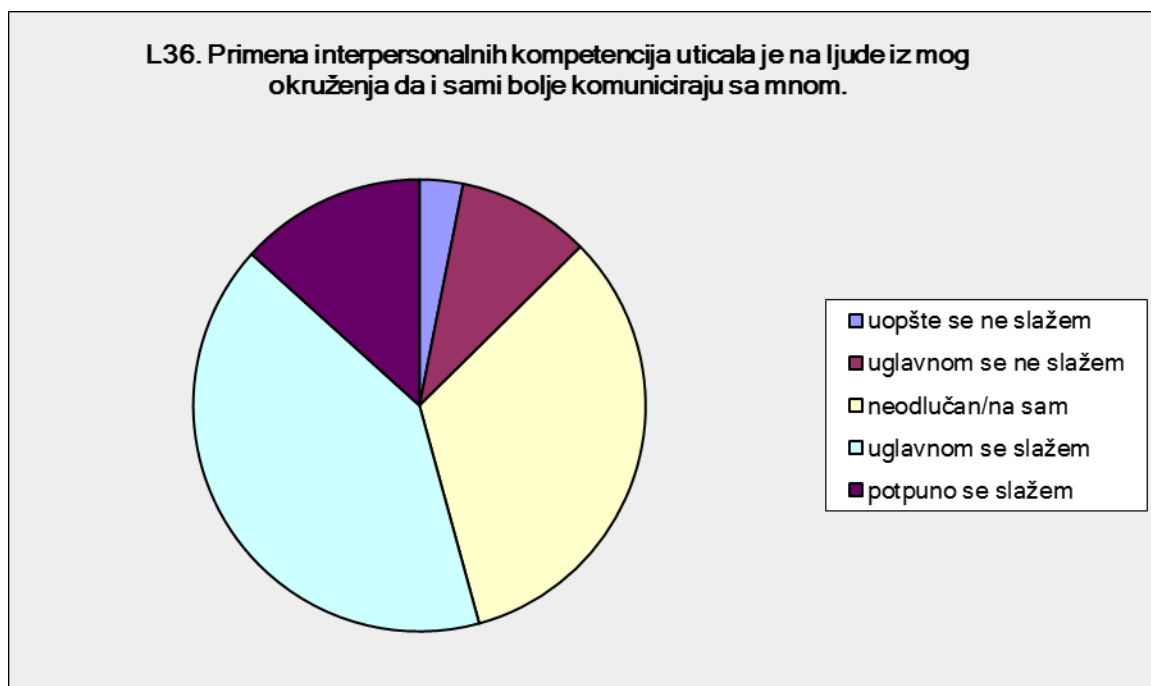
Слика 81. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

**L35. Osećam veću sigurnost u komunikaciji posle pohađanja edukacije.**

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	3.6%	27
uglavnom se ne slažem	7.5%	57
neodlučan/na sam	23.6%	178
uglavnom se slažem	46.9%	354
potpuno se slažem	18.4%	139
	<b>answered question</b>	<b>755</b>
	<b>skipped question</b>	<b>526</b>

Слика 82. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Примена интерперсоналних компетенција утицала је на људе из мог окружења да и сами боље комуницирају са мном*, највећи број испитаника, њих 40,9% углавном се слаже, 13,3% потпуно се слаже, али 33,1% је неодлучно. Овакав резултат нам говори да је закључак из претходног дела истраживања, највероватније тачан јер појава већег броја неодлучних у оваквој врсти питања то потврђује. Ради се о питању бр.12. а тврдња је гласила: *Моје окружење је приметило позитивне ефекте тренинга на моје комуникацијске компетенције*, највећи број испитаника, њих 39,4% се углавном слаже, али и велики број испитаника, њих 35,6% је неодлучно. Можемо рећи да нису баш сигурни да други примећују промену код њих или да они тако нешто нису приметили. Вероватно зато нису приметили ни да људи из њиховог окружења боље комуницирају са њима, ако је то уопште случај.



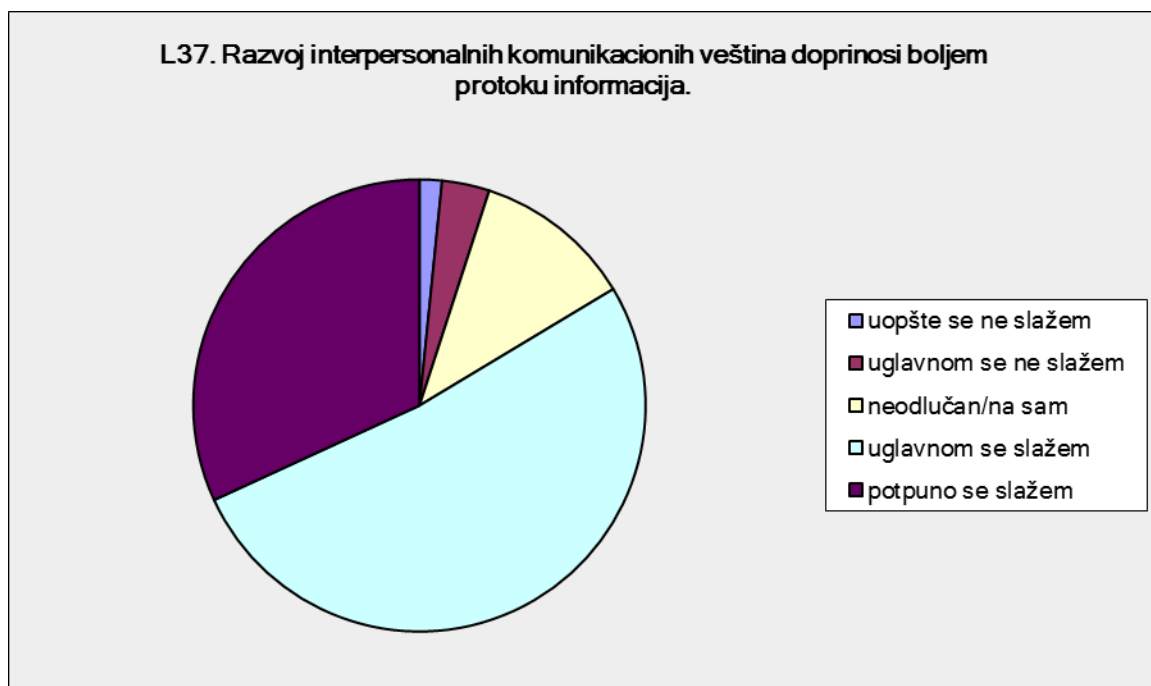
Слика 83. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

**L36. Primena interpersonalnih kompetencija uticala je na ljude iz mog okruženja da i sami bolje komuniciraju sa mnom.**

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	3.1%	24
uglavnom se ne slažem	9.5%	73
neodlučan/na sam	33.1%	253
uglavnom se slažem	40.9%	313
potpuno se slažem	13.3%	102
<b>answered question</b>		<b>765</b>
<b>skipped question</b>		<b>516</b>

Слика 84. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Развој интерперсоналних комуникационих вештина доприноси бољем протоку информација*, највећи број испитаника, њих 51,8% се углавном слаже, док се 31,9% потпуно слаже. Број неодлучних у овом случају је 11,4%.

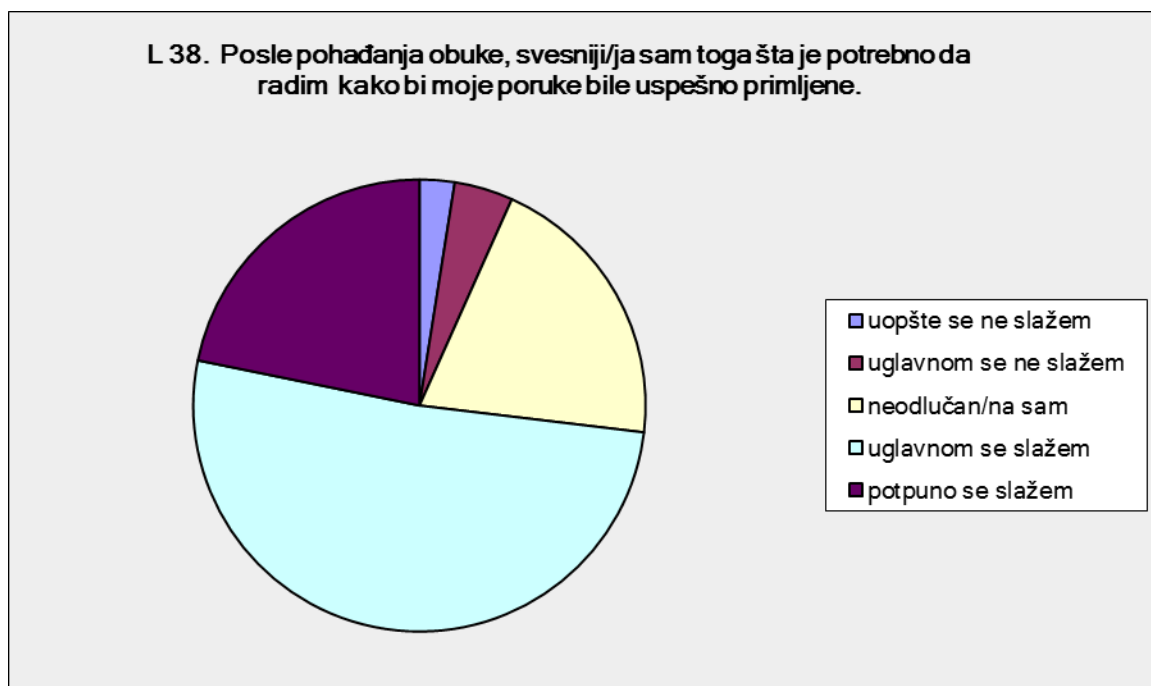


Слика 85. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

<b>L37. Razvoj interpersonalnih komunikacionih veština doprinosi boljem protoku informacija.</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
uopšte se ne slažem	1.6%	12
uglavnom se ne slažem	3.4%	26
neodlučan/na sam	11.4%	87
uglavnom se slažem	51.8%	396
potpuno se slažem	31.9%	244
<i>answered question</i>		<b>765</b>
<i>skipped question</i>		<b>516</b>

Слика 86. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *После похађања обуке, свеснији/ја сам тога шта је потребно да радим како би моје поруке биле успешно примљене*, највећи број испитаника, њих 51,3% се углавном слаже, 21,8% се потпуно слаже, док и у овом случају један проценат испитаника – њих 20,2% - су неодлучни.



Слика 87. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

L 38. Posle pohađanja obuke, svesniji/ja sam toga šta je potrebno da radim kako bi moje poruke bile uspešno primljene.

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	2.5%	19
uglavnom se ne slažem	4.2%	32
neodlučan/na sam	20.2%	153
uglavnom se slažem	51.3%	389
potpuno se slažem	21.8%	165
<b>answered question</b>		<b>758</b>
<b>skipped question</b>		<b>523</b>

Слика 88. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

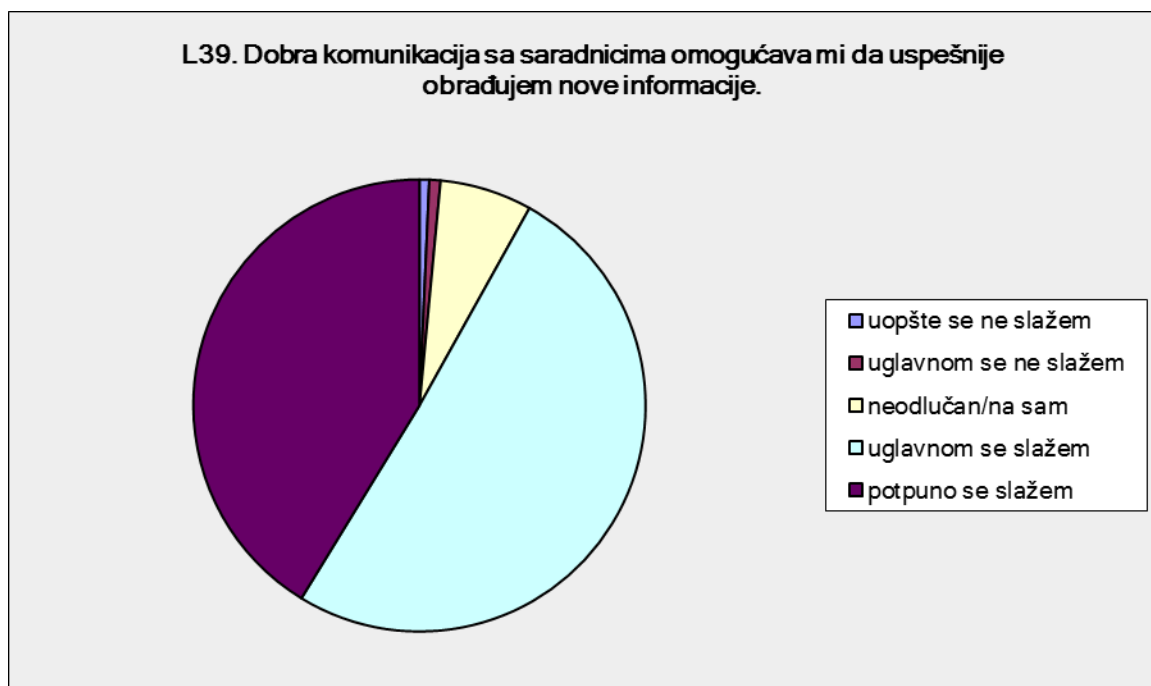
Ставови водитеља и корисика програма обуке о утицају унапређења интерперсоналних компетенција на лично и радно окружење показују да су разумели важност тих програма у оба сегмента свог живота, и професионалном и персоналном. Јасна им је важност, али са друге стране, појавио се један интересантан детаљ. Када је у питању лични однос са окружењем, сигурност у комуникацији са другим људима и боље комуницирање других са њима, као и свест о томе шта сам испитаник може да уради да би његова порука била адекватно примљена, долази

до неодлучности која се креће, у зависности од питања, од 20% до чак 33% неодлучних испитаника. Као што смо већ поменули, укључене су различите (индивидуалне, организационе, контекстуалне и др.) варијабле, које нисмо могли да истражимо у оквиру ове дисертације, а међу њима, и мањквости од стране едукатора, што у квалитативном, што у квантитативном смислу. Више речи о овом феномену биће у закључним разматрањима.

### **3.1.6. Ставови водитеља и корисника програма обуке о утицају примене савремених комуниколошких модела у интерној комуникацији и интерним обукама на мотивацију, посвећеност и допринос запослених организацији**

На тврдњу: *Добра комуникација са сарадницима омогућава ми да успешније обрађујем нове информације*, највећи број испитаника, њих 50,7% углавном се слаже, а 41,3% потпуно се слаже са овом тврдњом. Постотак од преко 90% испитаника само говори у прилог позитивних ефеката комуникације, као и у претходним резултатима истраживања. У овом случају, фокус је на организационим ефектима.





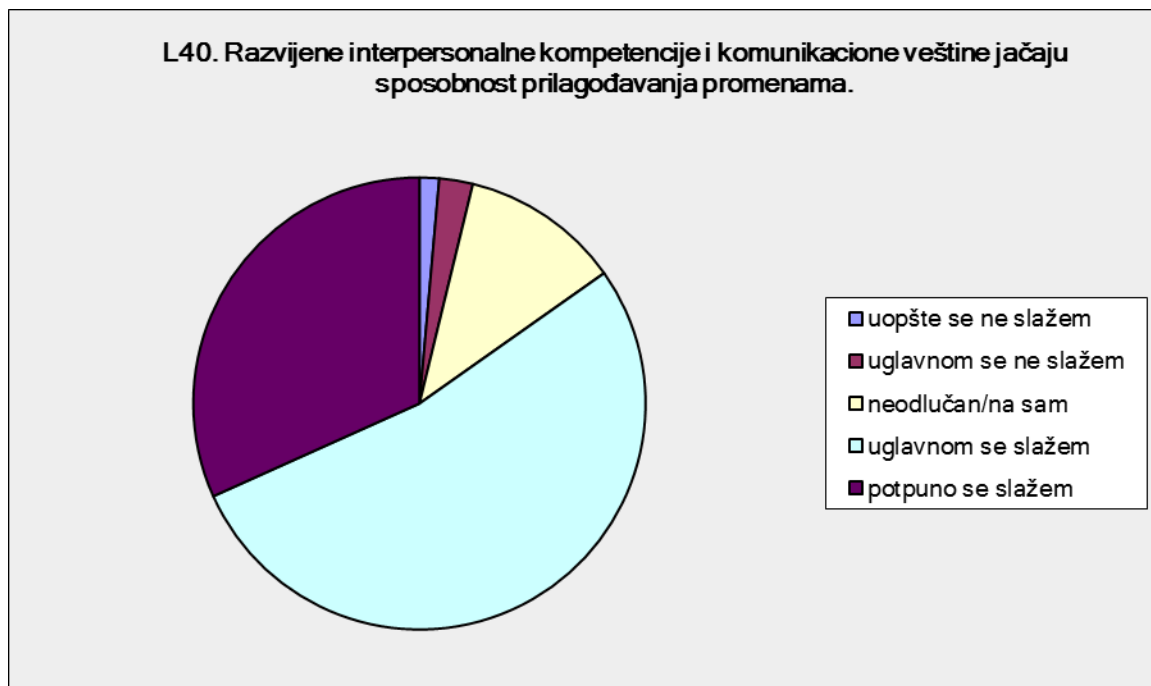
Слика 89. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

L39. Dobra komunikacija sa saradnicima omogućava mi da uspešnije obrađujem nove informacije.

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	0.7%	5
uglavnom se ne slažem	0.8%	6
neodlučan/na sam	6.6%	50
uglavnom se slažem	50.7%	386
potpuno se slažem	41.3%	314
<b>answered question</b>		<b>761</b>
<b>skipped question</b>		<b>520</b>

Слика 90. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Развијене интерперсоналне компетенције и комуникационе вештине јачају способност прилагођавања променама*, Највећи број испитаника, њих 53% углавном се слаже са овом тврдњом, а 31,7% њих потпуно се слажу. Неодлучних је 11,4%.



Слика 91. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

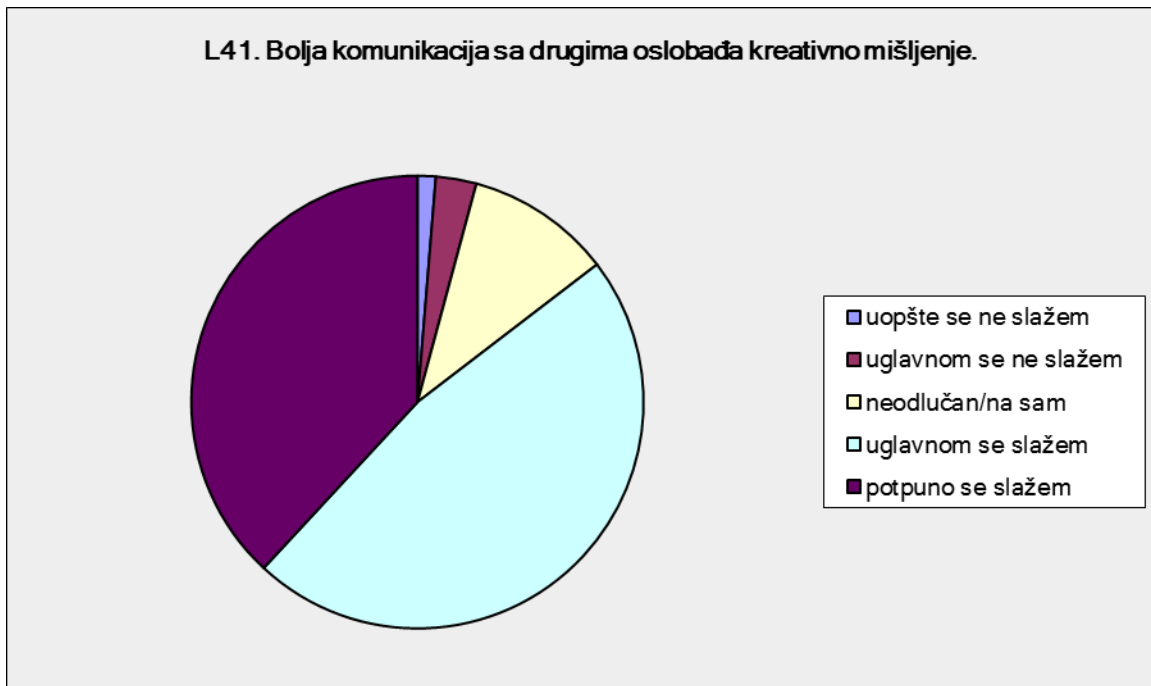
**L40. Razvijene interpersonalne kompetencije i komunikacione veštine jačaju sposobnost prilagođavanja promenama.**

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	1.4%	11
uglavnom se ne slažem	2.4%	18
neodlučan/na sam	11.4%	87
uglavnom se slažem	53.0%	403
potpuno se slažem	31.7%	241
<b>answered question</b>		<b>760</b>
<b>skipped question</b>		<b>521</b>

Слика 92. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Боља комуникација са другима ослобађа креативно мишљење*, највећи број испитаника, њих 47,3% углавном се слаже, а 38,1% слаже се потпуно. То је у корелацији са раније понуђеном тврдњом да *лоша комуникација отежава учење и креативно мишљење*. Највећи број испитаника, њих 64,8% потпуно се сложило, док се 29,4% испитаника углавном

сложило. Тада је преко 90% испитаника сматрало добру комуникацију веома важним сегментом рада и живота генерално, а у овој тврдњи преко 85%. Остаје 15% неодлучних.



Слика 93. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

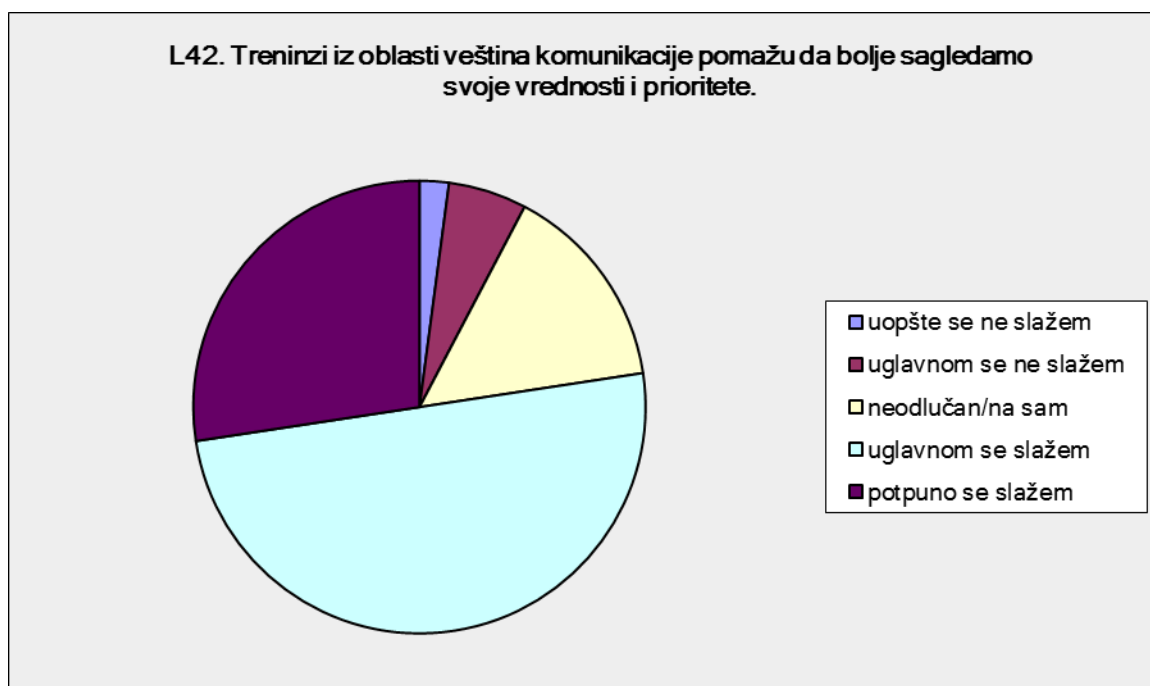
**L41. Bolja komunikacija sa drugima oslobađa kreativno mišljenje.**

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	1.3%	10
uglavnom se ne slažem	2.9%	22
neodlučan/na sam	10.4%	79
uglavnom se slažem	47.3%	360
potpuno se slažem	38.1%	290
<b>answered question</b>		<b>761</b>
<b>skipped question</b>		<b>520</b>

Слика 94. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Тренинзи из области вештина комуникације помажу да боље сагледамо своје вредности и приоритете*, највећи број испитаника, њих 50% углавном се слаже, а потпуно се слаже 27,4% испитаника. Процент неодлучних је 14,9%. Ако добијене резултате упоредимо са

результатима тврдње: *Едукације које сам до сада прошао/ла помогле су ми да пронађем бољу унутрашњу равнотежу*, где се највећи број испитаника, њих 43,9% углавном слаже, док се њих 13,8% потпуно слаже, а 27,3% испитаника изјашњава као неодлучно, резултат (нарочито ако сагледамо проценте неодлучних) указује да им је можда потребно више едукација, или на уочену самоспознају потребе да се даље континуирано ради на себи и развоју својих професионалних и персоналних компетенција. Пошто обе тврдње захтевају извесну меру саморефлексивности, може се закључити да испитаници лакше освешћују своје вредности и приоритете него унутрашњу равнотежу. То није нелогично, јер унутрашња равнотежа није статична, подложна је разним променама и потресима, док су вредности и приоритети стзбилније категорије.



Слика 95. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

**L42. Treninzi iz oblasti veština komunikacije pomažu da bolje sagledamo svoje vrednosti i prioritete.**

Answer Options	Response Percent	Response Count
uopšte se ne slažem	2.1%	16
uglavnom se ne slažem	5.6%	43
neodlučan/na sam	14.9%	114
uglavnom se slažem	50.0%	382
potpuno se slažem	27.4%	209
<b>answered question</b>		<b>764</b>
<b>skipped question</b>		<b>517</b>

Слика 96. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Добра интерна комуникација у организацији је изузетно важан и незаменљив фактор задовољства и успешног рада*, највећи проценат испитаника, њих 52,9% се потпуно слаже, 40,2% се углавном слаже што нам указује да преко 90% испитаника веома цени добру интерну комуникацију и сматра је прилично важном за успешан рад и задовољство запосленог. Неодлучних је 14,9%.

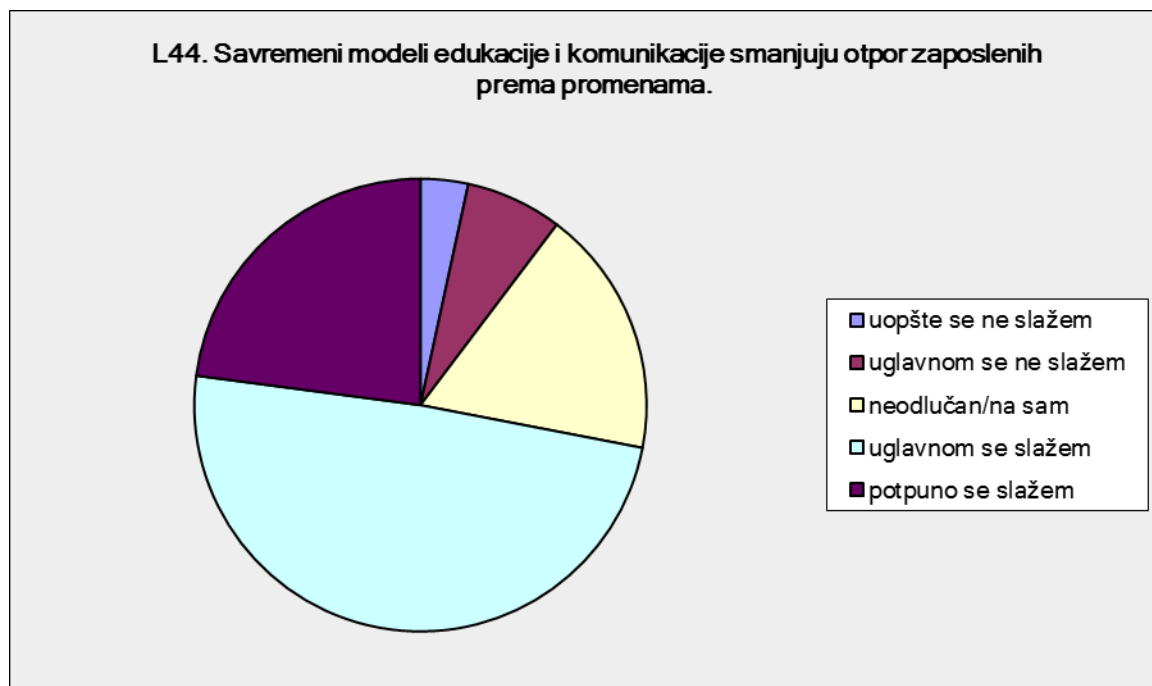


Слика 97. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

<b>L43. Dobra interna komunikacija u organizaciji je izuzetno važan i nezamenljiv faktor zadovoljstva i uspešnog rada.</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
uopšte se ne slažem	0.3%	2
uglavnom se ne slažem	1.3%	10
neodlučan/na sam	5.4%	41
uglavnom se slažem	40.2%	306
potpuno se slažem	52.9%	403
<b>answered question</b>		<b>762</b>
<b>skipped question</b>		<b>519</b>

Слика 98. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Савремени модели едукације и комуникације смањују отпор запослених према променама*, највећи број испитаника, њих 49% се углавном слаже, а 22,9% њих се потпуно слаже. Неодлучно је њих 17,7%.

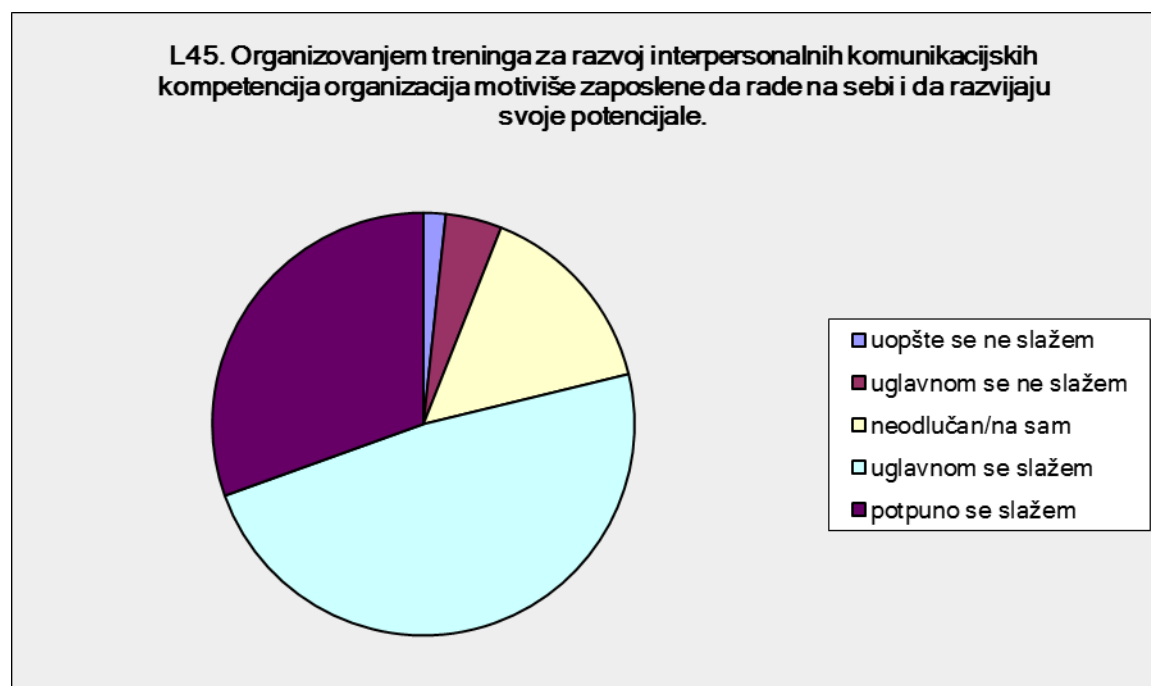


Слика 98. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

<b>L44. Savremeni modeli edukacije i komunikacije smanjuju otpor zaposlenih prema promenama.</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
uopšte se ne slažem	3.4%	26
uglavnom se ne slažem	6.9%	53
neodlučan/na sam	17.7%	135
uglavnom se slažem	49.0%	374
potpuno se slažem	22.9%	175
<b>answered question</b>		<b>763</b>
<b>skipped question</b>		<b>518</b>

Слика 100. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Организовањем тренинга за развој интерперсоналних комуникацијских компетенција, организација мотивише запослене да раде на себи и да развијају своје потенцијале.* Највећи број испитаника, њих 48,3% углавном се слаже, а 30,5% се потпуно слаже са овом тврдњом. Када је о овој тврдњи реч, 15,2% испитаника је неодлучно. Сматрамо да је проценат од 78,8% афирмативних одговора на ову тврдњу висок, ако знамо да у организацијама постоји неминовно, мања или већа напетост између менаџмента и запослених, односно да интерно организоване обуке извештан број запослених може да доживљава као додатну обавезу, оптерећење које ће им само повећати радна задужења и одговорности.

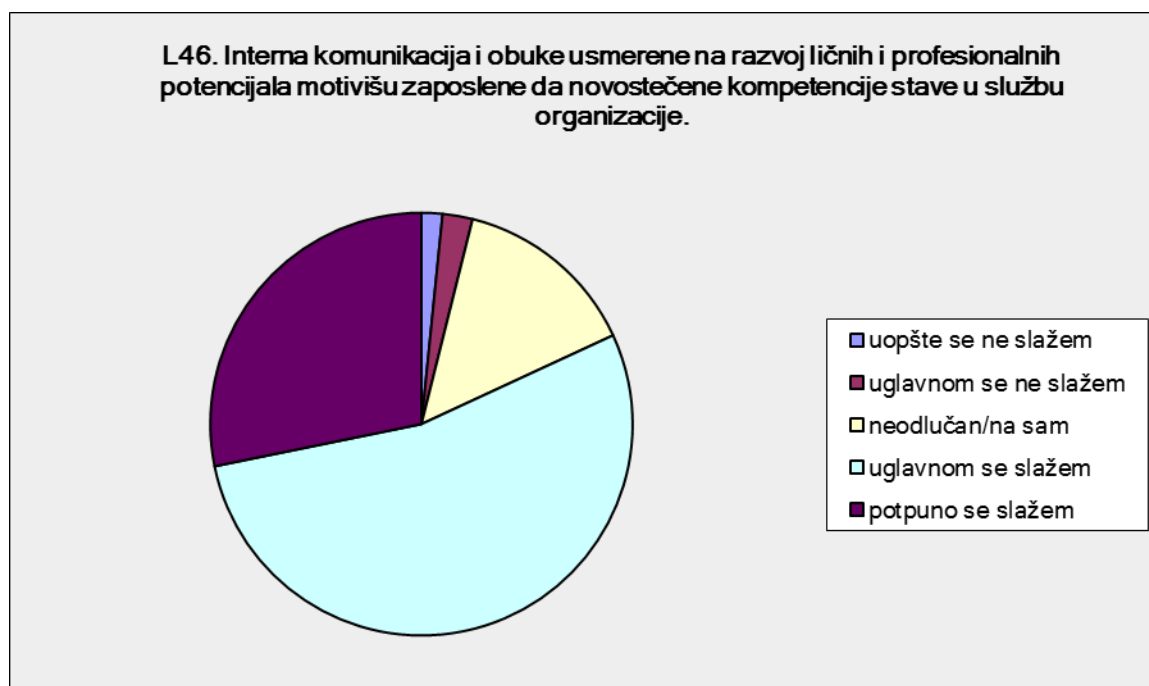


Слика 101. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

<b>L45. Organizovanjem treninga za razvoj interpersonalnih komunikacijskih kompetencija organizacija motiviše zaposlene da rade na sebi i da</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
uopšte se ne slažem	1.7%	13
uglavnom se ne slažem	4.3%	33
neodlučan/na sam	15.2%	116
uglavnom se slažem	48.3%	369
potpuno se slažem	30.5%	233
<b>answered question</b>		<b>764</b>
<b>skipped question</b>		<b>517</b>

Слика 102. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

На тврдњу: *Интерна комуникација и обуке усмерене на развој личних и професионалних потенцијала мотивишу запослене да новостечене компетенције ставе у службу организације*, највећи број испитаника, њих 53,7% углавном се слаже, а 28,2% потпуно се слаже. Процент од 81,9% афирмативних одговора је, и у овом случају, неочекивано висок, ако се узме у обзир горепоменуто неизбежна напетост између индивидуалних интереса и циљева запослених и интереса и циљева менаџмента. Овај резултат би требало да представља важну информацију и смерницу за руководиоце.



Слика 103. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.



<b>L46. Interna komunikacija i obuke usmerene na razvoj ličnih i profesionalnih potencijala motivišu zaposlene da novostečene</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
uopšte se ne slažem	1.6%	12
uglavnom se ne slažem	2.3%	18
neodlučan/na sam	14.2%	109
uglavnom se slažem	53.7%	411
potpuno se slažem	28.2%	216
<b>answered question</b>		<b>766</b>
<b>skipped question</b>		<b>515</b>

Слика 104. Извор- истраживање спроведено мај-јун 2017.год.

Ставови водитеља и корисика програма обуке о утицају примене савремених комуниколошких модела у интерној комуникацији и интерним обукама на мотивацију, посвећеност и допринос запослених, према резултатима истраживања веома су позитивни. У својим одговорима они наглашавају да добра комуникација омогућава успешнији рад са сарадницима, да се тиме смањује њихов отпор према променама, да су многи спремнији да их прихвате, да боља комуникација ослобађа креативно мишљење и да људи тада боље сагледавају своје вредности и приоритете. Такође, слажу се са тврдњом да организација кроз организовање овакве врсте обука и едукација утиче, подстиче и мотивише запослене да раде на себи и да развијају своје потенцијале. Наравно и да продукте свога рада, осим за себе, ставе и у службу своје организације на обострану корист и задовољство.

Целокупно истраживање састојало се од више фаза и трајало је од априла 2015. год. до јуна 2017. год. Резултати добијени кроз анкету и дубинске интервјуе дали су један нови увид у потребе, тежње, очекивања и ставове у односу на развој персоналних и професионалних компетенција запослених у организацијама које послују на територији Републике Србије. Такође, предметно истраживање омогућило је стицање јасније слике о савременим комуниколошким моделима који се примењују у организацијама, али и у индивидуалним едукативним центрима, као и о мотивима њиховог настајања и деловања у нашем друштву. Осим показатеља потребе за таквим едукативним програмима, проценти афирмативних одговора на сваку тврдњу из упитника, говоре о позитивној перцепцији њиховог кредибилитета и корисности. Резултати целокупног истраживања рефлектују и аспирацију испитаника ка даљем унапређењу својих трансверзалних (уједно персоналних и професионалних)

компетенција, које они повезују и са целовитим развојем своје личности. То је и била основна претпоставка која је дала импулс нашем целокупном теоријском и емпиријском истраживању. Како бисмо проверили ваљаност те иницијалне, предистраживачке, могло би се рећи искуствене претпоставке, разложили смо је на десет хипотеза: једну општу, три посебне и шест појединачних и саставили упитник са питањима која кореспондирају свакој од тих хипотеза. Резултати су потврдили, али и надмашили наша очекивања.

Сматрамо да смо успели да потврдом свих хипотеза, потврдимо везу и међузависност свих наведених појмова. Подсећамо да хипотетички оквир истраживања у овој докторској дисертацији чине једна генерална (општа) хипотеза истраживања, из које су изведене три посебне, а из сваке од њих по две појединачне.

Генерална (општа) хипотеза: *Ако се у програмима обуке примењују савремени комуниколошки модели, онда ће утицај тих обука на унапређење персоналних и професионалних компетенција корисника тих обука бити већи*, у потпуности је потврђена, преко потврде свих посебних и појединачних хипотеза које су из ње изведене.

Високи проценти одговора који указују на слагање испитаника са питањима за проверу постављених хипотеза, потврдили су сваку хипотезу У наставку износимо проценте и којима су хипотезе потврђене.

Потврда посебних хипотеза истраживања:

Х.1. *Што су савремени комуниколошки модели усмеренији на унапређење интерперсоналних компетенција, као трансверзалних, интегративних компетенција, утолико ће имати већи утицај и на персонални и на професионални развој њихових корисника*. Питања која кореспондирају са овом хипотезом су: Л2 (преко 96%), Л4 (преко 75%), Л5 (преко 85%) и Л7 (преко 94%).

Х.2. *Уколико су савремени комуниколошки модели усмерени на развој интерперсоналних компетенција појединаца, утолико ће утицати на њихово самооснаживање, самопоуздање и самоефикасност*. Питања која кореспондирају са овом хипотезом су: Л9 (преко 79%), Л11 (преко 91%), Л13 (преко 78%) и Л14 (78%).

Х.3. *Уколико су савремени комуниколошки модели усмерени на лични развој појединаца, кроз унапређење њихових персоналних и интерперсоналних компетенција, утолико ће више утицати на њихов стручни, професионални развој*. Питања која кореспондирају са овом хипотезом су: Л6 (преко 80%), Л8 (83%), Л9 (79%), Л13 (преко 78%), и Л17 (преко 70%).

Потврда појединачних хипотеза истраживања:

Х.1. *Када се узме у обзир да је индивидуални идентитет релациона категорија, односно да се гради у друштвеном и комуникационом простору, онда је унапређење интерперсоналних компетенција и комуникационих вештина, кроз неки од савремених комуниколошких модела, кључно за развој стабилног и интегрисаног идентитета.* Питања која кореспондирају са овом хипотезом су: Л11 (преко 91%), Л13 (преко 78%), Л14 (78%), Л15 (преко 81%), Л17 (преко 70%) и Л18 (преко 88%).

Х.2. *Ако се појединац посвећује унапређењу својих интерперсоналних и комуникационих компетенција, то значи да је и његова мотивација за целовитим, персоналним и професионалним развојем снажна.* Питања која кореспондирају са овом хипотезом су: Л27 (преко 88%) и Л31 (преко 81%).

Х.3. *Када појединац, посредством унапређења својих интерперсоналних компетенција, развије веће самопоуздање и самоефикасност, онда се то, повратним ефектом, одражава на још квалитетнију и ефикаснију комуникацију са сарадницима и окружењем.* Питања која кореспондирају са овом хипотезом су: Л19 (преко 96%), Л22 (преко 93%), Л24 (преко 72%), Л25 (преко 75%), Л26 (преко 90%) и Л31 (преко 81%).

Х.4. *Што је појединац интерперсонално компетентнији и самим тим сигурнији у комуникацији, то ће успешније утицати на своје лично и радно окружење.* Питања која кореспондирају са овом хипотезом су: Л32 (преко 82%), Л33 (преко 71%) и Л 35 (преко 64%).

Х.5. *Што су код појединца развијеније интерперсоналне компетенције и комуникационе вештине, то је већа његова когнитивна ефикасност, тј. способност за учење, прилагођавање променама и креативно мишљење.* Питања која кореспондирају са овом хипотезом су: Л38 (преко 73%), Л39 (92%), Л40 (преко 84%), Л41 (преко 85%), Л42 (преко 77%) и Л44 (преко 71%).

Х.6. *Уколико организација подржава интегративни развој компетенција, кроз интерну комуникацију и коришћење савремених комуниколошких модела у интерним обукама, утолико ће запослени бити мотивисанији да унапређују своје компетенције и да их стављају у службу организације.* Питања која кореспондирају са овом хипотезом су: Л43 (преко 93%), Л45 (преко 78%) и Л46 (преко 81%).

Ови резултати додатно потврђују индикаторе на основу којих смо формулисали хипотезе, а који су писани искази у научној и стручној литератури из комуникологије,

примењене психологије и етике, лидерства, менаџмента, људских ресурса, налази експерата, познавалаца ове области.

## 3.2. Резултати квалитативног истраживања

Као још један сегмент истраживања представљени су савремени комуниколошки модели и утисци са посматрања и дубинских интервјуа урађених са едукаторима и корисницима тих програма. У циљу што јасније слике везано за приказ појаве и аутентичног рада едукативних група на тржишту који користе у своме раду савремене комуниколошке моделе, приказали смо један по један модел кроз урађени дубински интервју са организаторима тих програма/едукаторима и њиховим учесницима/реципијентима. Ови едукативни програми могу се похађати самостално као и у оквиру радне организације која у савременом духу развоја знања препознаје потребу и корист од развоја персонално-професионалних или трансверзалних компетенција својих запослених, које смо дефинисали и детаљно представили у теоријском делу овог рада.

Пошто су у теоријском делу рада детаљно представљени комуниколошки модели примењени у програмима едукације које смо истраживали, а питања и транскрипти одговора су приложени на крају рада,<sup>372</sup> овде ћемо само сажето и синтетички изнети закључке за сваки од њих.

Када говоримо о Трансакционој анализи као једном од савремених комуниколошких модела за развој професионалних и персоналних компетенција, можемо уочити склад између одговора едукатора и његових полазника. Запажамо да и једни и други уживају у процесу рада развоја професионалних и персоналних компетенција, да тврде да су им се животи, у једној и другој сфери, од почетка тог процес променили на боље. То се пре свега односи на боље комуницирање са окружењем, што повлачи бенефите у осталим аспектима који су наведени у хипотезама рада (самооснаживање, равнотежа, когнитивна ефикасност, мотивација и др.) Запажања ауторке рада се кроз вишесатно посматрање програма Организационе трансакционе анализе поклапа са изреченим ставовима из интервјуа.

Кад је у питању савремени комуниколошки модел Неуролингвистичког програмирања (НЛП) кроз призму одговора датих у интервјуима едукатора и полазника/реципијената, можемо

---

<sup>372</sup> Уз потребна објашњења и тумачења.

закључити да се и овај програм показао као надахњујући, користан, у смислу да корисници уче да буду флексибилнији, да мењају своју перцепцију, да проналазе боље начине комуницирања са другима и собом самим и постижу добар баланс. Према одговорима едукатора и корисника, и посматрању процеса у радионицима, можемо закључити да је савремени комуниколошки модел Неуролингвистичког програмирања, баш као и модел Трансакционе анализе, тачније Организационе трансакционе анализе, у служби конструктивних промена појединца (у перцепцијама, мишљењу, ставовима, понашању) кроз развој његових компетенција. То је оно што су кроз одговоре изнели сви учесници, и едукатори и реципијенти ових програма.

Из претходних дубинских интервјуа проналазимо везу са осталим поменутиим савременим комуниколошким моделима за развој у основним поставкама и изреченим ставовима едукатора и полазника/реципијената Модела Милтона Ериксона. Оно што, према спроведеном истраживању, издваја овај модел јесте акценат на „Ериксон“ међународној лиценци код едукатора и реципијената. Полазници су ипак, као и у случају претходних модела, углавном износили сличне импресије у виду велике бенефити и промене личне перцепције на боље. Свим учесницима је фокус на унутрашњем миру и бољим односима са собом и другима.

Модел примењеног позоришта, перформанса бави се на специфичан начин, кроз театарску форму, потпуно истим темама као и сви претходни, тј., развојем професионалних и персоналних компетенција појединаца. Оно што им је заједничко, то су и импресије како едукатора тако и полазника о корисности за сваког појдинца на личном и на пословном пољу живота.

Као последњи, издвајамо специфичан приказ савременог комуниколошког модела невербалне комуникације. Практичном применом у краткој едукативној форми радионица, овај сегмент којим се баве комуниколошке науке, доста је поједностављен и углавном се састоји од занимљивих показатеља моћи невербалне комуникације. И сам едукатор, као и полазници/реципијенти задржали су се приликом посматрања на површном опису и доживљају корисности овог модела, са освртом на чињеницу да неки невербални знак не изражава у свакој ситуацији исту ствар. Самим тим, није ни прецизно увек тачан показатељ, јер значење у комуникационом чину првенствено се огледа у комуникационој ситуацији у корелацији са невербалним симболима.

Из дубинских интервјуа урађених 2016. и 2017. године са директорима Сектора људских ресурса и њиховим високопозиционираним сарадницима, у домаћим и страним организацијама

које послују на територији Републике Србије, можемо закључити да када је реч о програмима обуке за развој професионалних и персоналних компетенција, да су на сва питања дати позитивни одговори, заправо испитаник се сложио са тврдњама које кореспондирају са поменутиим хипотезама. Ипак било је и извесних неслагања из чега можемо закључити да један део директора Службе људских ресурса не види праву везу између развоја професионалних и персоналних компетенција код појединца, запосленог и развоја његовог унутрашњег оснаживања, самопоуздања и самоефикасности. Такође неки од њих нису детектовали ни везу између примене савремених комуниколошких модела на лични развој појединца и њиховог повратног утицаја на њихов стручни, професионални развој. Рекло би се да је још рецидив прошлости присутан у смислу неповезаности и утицаја персоналног развоја појединца на његов професионални развој (што је у овом примеру био случај). Ипак, морамо нагласити да сва остала питања која кореспондирају са хипотезама показују потврдне одговоре, тако да се ово може сматрати изузетком који потврђује правило. Такође, од стране високо позиционираних челника ХР праксе превиђа се и повезаност унутарњег бића човека са његовим радом и проведеним временом у радној организацији уште. Неки од директора овде нису били сигурни да програми едукације за развој професионалних и персоналних компетенција могу утицати на то да појединац, запослени детектује неке сопствене проблеме и да кроз едукацију дође до решења истих. Кроз дубинске интервјуе, долазимо до закључка да је реч *проблем* претешка и да решење истог кроз едукацију, делује појединим ХР директорима превише поједностављено као приступ. Могуће објашњење за скептицизам надлежних за људске ресурсе у односу на повезаност персоналног и професионалног развоја је вишеструко и донекле реалистично: њихови мотиви и циљеви се мање или више разликују од индивидуалних мотива запослених; они морају да воде рачуна и ускладе своју делатност са општим интересима и циљевима радне организације и одговорни су њеном топ менаџменту.

На питање о развоју запослених данас, сви су се сложили да је то један свеприсутан процес који у последње време добија све већу важност, мада се један одговор издвојио који наглашава да је то све узалуд докле год сваки запослени не буде имао личну одговорност према самом процесу, а не само обавезу да га испоштује, спроведе и учествује. Што се тиче програма едукације који су у понуди на тржишту сви се слажу да је ситуација прилично разнолика и да има свега и свачега. Коментари су да су сви програми за развој компетенција једнолични и копирају један другог и да је тешко пронаћи нешто ново и аутентично. Готово исти став имају и

када су у питању предавачи, едукатори, лиценцирани тренери и сл. Ситуација код групе питања усмерене на мишљење ХР директора о својим запосленима, даје различита запажања, од новонастале *глади* за знањем и ентузијазма, боље сарадње и опуштенијег и креативнијег приступа до потпуног отпора запослених. Некоме је више, некоме мање промењена перцепција живота, а многи, мада не и сви, имају свој јаснији циљ пред собом. На крају, директори су изнели мишљење да верују да су њихови запослени добили праву вредност од понуђених едукативних програма, барем они који су били мотивисани да је усвоје, а што се тиче њиховог личног задовољства урађеним на овом пољу, пољу развоја људских ресурса, сви су рекли да су задовољни, само је један додао опаску да увек може боље, а један је изразио незадовољство постигнутим.

Последњом групом питања, желели смо да откријемо које је заиста лично мишљење директора Службе људских ресурса и коју поруку они желе да пошаљу кроз свој рад запосленима. Лична интимна порука коју би они послали својим запосленима била би сумирано: да стално раде на себи и унапређују своја знања, да не треба да имају страх и да увек буду аутентични, да искористе сваку шансу и да улажу у себе, као и да раде оно што њих чини срећнима.

На крају дела који се бави дубинским интервјуима са ХР директорима, можемо рећи да су резултати истраживања показали да они имају лепе идеје за свој сектор, потврђују кроз оно што говоре хипотезе ове докторске дисертације и представљају се као важна и добра подршка својим запосленима. А како све то виде њихови запослени и да ли се слажу са изреченим закључили смо из анкете али и неколико дубинских интервјуа. Наиме, поједини запослени били су посматрани на обукама које су пролазили и изабрани су они расположени и на обуци, а и мимо ње, да кажу искрено свој став о теми овог рада кроз дубински интервју.

У делу интервјуа у коме су изнесене тврдње које се поклапају са тврдњама на које су одговорили и ХР директори и високи руководиоци тог сектора, као и са хипотезама ове дисертације, за разлику од својих претпостављених,<sup>373</sup> запослени нису имали тако позитивну слику о процесу обуке и уопштено о развоју запослених. Изнели су податке да се све ради површно, брзо, да се не залази у потребну дубину и да све то заједно као да је само себи сврха. Запослени су на прави начин разумели и препознали потребу рада на себи и развоју својих

---

<sup>373</sup> ХР директори наиме, имају позитивну слику о својим програмима које пласирају запосленима (интерним програмима које они креирају) а о екстерним програмима, њихово мишљење је подељено, мада је најчешће критичко. С друге стране, запослени имају исти став о свим програмима јер из њиховог угла је позитивно што постоје такви програми али, они по њима нису пласирани на прави начин, у правом обиму и сл.

компетенција, подржали су организационе напоре у том смислу, али нису добили оно што су очекивали и сматрају да је то недовољно и да се ради на погрешан начин.

Из одговора на последња, лична питања, а везано за тему, можемо да закључимо да све тежње ХР менаџера не наилазе на добар одјек у пракси. Запослени наводе да се ради о лошој комуникацији, али и лошој организацији, да неки програми постају сами себи циљ, а запослени се у том процесу осећају само као „нужно зло“ иако би требало да ти исти програми буду заправо у служби запослених, и сл. Ипак, са друге стране, видимо да се оно што је важно за добар рад запосленог изједначава и у очима запослених и у очима њихових директора. Сви истичу да је најважније задовољство у раду, добра комуникација, колегијалност, организација, међуљудски односи и сл. Такође, добили смо и могуће одговоре и предлоге на новонастали проблем у лошем пласирању „добрих намера ХР сектора“ у виду предлога да се обуке спусте и на ниже нивое организације, да буду применљивије, да буду дубинске, да се баве одређеним темама део по део и да се све о чему се на обукама говори и примени, а не да остане само на нивоу приче, како сматрају запослени. Питања која су уједно и позив за давање предлога послодавцу а везано за тему развоја компетенција, што је уједно и окосница ове докторске дисертације, дају смернице. Предлог је да се не организују едукације само да би се испоштовала форма, тј. да се то не ради површно, „реда ради“, да се установи обухватна стратегија развоја компетенција менаџера и запослених, као и да се ревидира систем награђивања, јер је сваки до сада био своја супротност, демотивишући уместо мотивишући, као и да се направи дефинитивно боља организација рада.



## IV ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

На почетку самог рада истакли смо да је постиндустријско информатичко доба довело до брисања граница између рада и слободног времена, сфере приватног и пословног живота и да је тако професија постала један од носећих стубова изградње и развоја идентитета. То је била почетна нит, водила ове дисертације, односно циљ је био да се докаже да је неопходан интегрисани приступ који адекватно мири професионалну и персоналну сферу човека. Лични развој, стабилан интегрисан идентитет, мотивација за развој и когнитивна ефикасност, као и веза између организације посвећене унапређењу персоналних и професионалних компетенција запослених, кроз интерну комуникацију и примену савремених комуниколошких модела, и лојалности, као и доприноса запослених, чине суштину рада.

Генерални циљ био је целовита дескрипција предмета истраживања, научно коректно изведена класификација комуниколошких модела и савремених теорија о компетенцијама, па тако и откривање нових чинилаца утицаја савремених комуниколошких модела на изградњу и унапређење персоналних и професионалних компетенција, односно обједињујућих интерперсоналних компетенција, као и у њиховом потпуном научном објашњењу.

Интерперсоналне компетенције, као што смо у раду детаљно објаснили, спадају у оне преносиве, трансверзалне или уопштиве компетенције од значаја у свим контекстима, како у личној тако и у професионалној сфери и за било које радно место. Оне се изводе и операционализују из конструкта социо-емоционалне интелигенције, а истакнуте су на значајном месту у оквиру тзв. „меких вештина“ (*soft skills*), животних вештина и лидерства. Истраживање је потврдило да су социо-емоционалне, интерперсоналне компетенције, као само неке од компетенција којима смо се бавили у раду, неопходне колико и оне стручне компетенције за стицање интерног и екстерног поверења и добре репутације организација. (Fairholm, 1994; Dircks, 2000; Миливојевић, Дукић, Вукотић, 2010; Cavi, 2009). Уз то, сада са сигурношћу можемо рећи да оне представљају услов за ефикасније и успешније стицање професионалних знања и вештина тиме што олакшавају мишљење (Mayer, Salovey, 1997), обезбеђују делотворан

унутарлични (самопоуздање, самоефикасност, мотивација итд.) и спољни амбијент (сарадњу, поверење, тимски рад, неконфликтност итд.) за учење.<sup>374</sup>

Интерперсоналним компетенцијама се, данас, придаје прворазредни значај у лидерству. Резултати истраживања у којима је извршено поређење између људи на високим положајима и оних на нижим положајима, чији су резултати били просечни, показало је да се око 85% разлика између ове две групе може приписати социо-емоционалним факторима а само 15% чисто когнитивним способностима и стручном знању<sup>375</sup>, што се у потпуности поклапа и са добијеним резултатима истраживања из ове дисертације.

Циљ овог рада био је и да се научно образложи и покаже да професионалне и персоналне компетенције, које су предмет самог рада, подстичу самооснаживање, омогућавају већу проходност на тржишту, увећавају личну, али и професионалну конкурентску предност и олакшавају прелазак у нову улогу, социјализацију и интеграцију у нови тим и организацију. Другим речима, да се експлицира међусобна повезаност и условљеност персоналног и професионалног развоја у данашњем окружењу, у којем је поред крупних промена на објективном плану, дошло и до промена на нивоу свести, потреба и мотива. Сматрамо да смо успешно обавили овај циљ кроз цео рад, а нарочито кроз добијене резултате истраживања.

Сада можемо са сигурношћу рећи да су комуниколошке методе и средства који се користе у стицању компетенција и управљању запосленима у сталном динамичком процесу мењања под утицајем научног сазнања, али и праксе, као и услед неопходности превенције и могућих последица које изазива неразумевање потребе за променама. Међутим, тачно је да је у пракси још присутан, мада у знатно мањој мери него раније, утицај претходних модела који су раздвајали лично и професионално, сматрајући да та два плана развоја појединца нису у довољно значајној мери повезана. Динамичан процес промена, који се дешава у области разумевања улоге „трансверзалних“ (преносивих) компетенција, захтевао је систематско теоријско-емпиријско истраживање верификаторског типа које смо у целости спровели.

Данашње тржиште реагује на трансформације облика и садржаја рада, у којима је све израженији принцип индивидуализације и плурализма идентитета. Веома је стога значајан за разматрање и анализу и утицај социо-емоционалних, односно интерперсоналних компетенција на мотивацију, у контексту трансформације облика и садржаја рада. Мотивишући фактори новог

---

<sup>374</sup> Cox, J., Nelson, D., Darwin, B., *Quantifying Emotional Intelligence: The Relationship between Thinking Patterns and Emotional Skills*, Journal of Humanistic Counseling, Education and Development, v.47, n1, p.9, 2008, str. 133-147.

<sup>375</sup> Goleman, D., Bojacis, R., Maki, E., *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Adizes, Novi Sad. 2006.

миленијума, у складу са прелазом на економију знања и интелектуални капитал, разликују се од модела који су му претходили. Установили смо са сигурношћу да појединци са својим личним способностима, вештинама, кредибилитетом и моралним статусом пружају компанији више од стручних компетенција, док са друге стране компанија, кроз примену савремених комуниколошких метода у радионицама, семинарима и тренинзима, поспешује осећање припадности појединца компанији, сарадњу и просоцијално понашање. Оба та чиниоца имају идеју формирања организационе културе која подстиче креативност, иновативност и извршност што је, како само истраживање показује, на почетном, пионирском нивоу када говоримо о Републици Србији.

Као основни предмет истраживања у докторској дисертацији, представили смо савремене комуниколошке моделе који се данас највише користе у програмима обуке за унапређење персоналних и професионалних компетенција, и указали на примену, рецепцију и ефекте тих програма у Србији. Теоријски и емпиријски преглед предмета истраживања захтевао је да се у категоријално-појмовном систему дефинишу појмови: комуниколошки модел, персоналне компетенције и професионалне компетенције. У оквиру персоналних и професионалних компетенција, разматрали смо конкретно оне компетенције које повезују персоналну и професионалну сферу и које се зато зову и „трансверзалне“ или „преносиве“ компетенције. Из тих основних категорија извели смо појмове интерперсоналних компетенција и комуникационих вештина, јер оне су истакнуте на првом месту у категоризацији трансверзалних - персоналних и професионалних компетенција и вештина. Осим тога, практична примена савремених комуниколошких модела у програмима обуке за унапређење персоналних и професионалних, односно интерперсоналних компетенција, управо се ослања на вештине и технике интерперсоналне комуникације.

У раду смо као први значајан сегмент предмета истраживања дефинисали савремене комуниколошке моделе. Теоријско одређење тог сегмента предмета истраживања захтевало је анализу и објашњење досегнутих теоријских сазнања о савременим комуниколошким моделима који се користе у програмима обуке запослених, односно полазника тих програма едукације данас. Други значајан сегмент предмета истраживања био је описати и научно објаснити ново схватања компетенција које се у XXI веку више не везују искључиво за радно окружење, нити се ограничавају на стручне компетенције. Значајан део добијеног истраживања сада приказује и компаративно анализира теоријске школе које компетенције не посматрају више у оквиру

бинарне парадигме стручних или персоналних способности (поделе између hard и soft skills), већ у оквиру нове парадигме и-и. Тзв. интегративне, трансверзалне, уопштене или преносиве компетенције и вештине су оне које свака индивидуа развија кроз каријеру и различита искуства током свакодневног живота. Оне обухватају интерперсоналне, комуникационе, организационе, лидерске, преговарачке и многе друге вештине, које су важне и за развој личности и за професионални развој. Истраживање је показало да персоналне и интерперсоналне способности, компетенције и вештине, представљају битан услов за ефикасније и успешније стицање и унапређивање стручних знања и вештина, тако што јачају мотивацију за развој и учење и олакшавају и побољшавају когнитивне процесе појединца. Постојећа стручна и научна литература (Fairholm, 1994; Dircks, 2000; Миливојевић, Дукић, Вукотић, 2010; Cavi, 2009) такође потврђује да је препознат и утицај организације посвећене унапређењу компетенција запослених, на њихову мотивацију за сопствени као и за развој и напредак организације.

### **Остварени резултати и научни допринос**

Научни допринос које смо желели да остваримо овом докторском дисертацијом били су: дескрипција, класификација и типологизација савремених комуниколошких модела који се примењују у данашњим програмима обуке за унапређење персоналних и професионалних, односно интерперсоналних компетенција и сматрамо да смо тај задатак успели да обавимо. Такође, као значајан научни допринос сматрамо откриће и научно објашњење веза и односа између савремених комуниколошких модела и унапређења персоналних и професионалних компетенција, с нагласком на интерперсоналне компетенције и комуникационе вештине; научно објашњење веза и односа између интерперсоналних компетенција и личног развоја (самооснаживања, самопоуздања и самоефикасности), као и веза између интерперсоналних компетенција и стабилног, интегрисаног идентитета, мотивације за развој и когнитивне ефикасности; веза између организације посвећене унапређењу персоналних и професионалних компетенција запослених, кроз интерну комуникацију и примену савремених комуниколошких модела, и лојалности и доприноса запослених. Кључним научним доприносом сматрамо резултате емпиријског истраживања, посебно потврду свих десет хипотеза са високим процентима слагања са тврдњама садржаним у упитнику.

### **Друштвени допринос и предлози**

Друштвени циљ истраживања био је да се оформи целовитија и јаснија слика о актуелном стању и трендовима на тржишту едукативних програма у нашој земљи. Истражујући

на терену, учествујући као посматрач и/или испитивач уочили смо да на пољу понуде комуниколошких едукативних модела унапређења персоналних и професионалних компетенција влада еклектицизам у погледу врсте и квалитета. Неки програми и њихови водитељи поседују валидне међународне лиценце, што значи да су теоријски солидније утемељени, емпиријски проверени и да подлежу професионалним и етичким кодексима. С друге стране, неки програми едукације који су популарни и тражени, нису лиценцирани. Друштвени циљ који смо иницијално поставили дисертацији, био је идентификовање и успостављање критеријума за разликовање чисто комерцијално оријентисаних програма подршке личном и професионалном развоју, од оних који су научно чвршће утемељени. Међутим, уочили смо да су неки програми обуке који нису међународно сертификовани, а којима смо присуствовали, били боље вођени, да су њихови учесници били задовољнији у односу на неке лиценциране. То потврђује уверење да разлику праве појединци, односно њихово знање, способности, компетенције и ниво њихових интерперсоналних и комуникационих вештина. Стога се наша препорука потенцијалним учесницима савремених обука за развој персоналних и професионалних компетенција заснива на споју два параметра: на лиценци (без обзира што то није довољан гарант квалитета) и квалитету водитеља едукације (о којем се може информисати из валидних извора и препорука).

Дуготрајан процес истраживања показао да су сви поменути савремени комуниколошки модели за развој професионалних и персоналних компетенција који постоје на нашем тржишту слични по поруци коју носе и шаљу својим реципијентима, само користе различите методе. Сматрамо да је плурализам понуде на тржишту обука добар, јер нуди већи избор индивидуалним и организационим корисницима према њиховим афинитетима и потребама. Конкурентност подстиче и труд да се сваки од тих програма, као и едукатори, стално усавршавају, унапређују свој квалитет и ефикасност. Негативна страна би било то што се у борби за полазнике, може ући у „сиву зону“ претеране екомерцијализације и маркетиншке наметљивости. У сваком случају, добро је и што савремене организације препознају ову потребу (мада је некима цео процес услед ЕУ интеграција једноставно наметнут као неминовност) и што се развијају у том смеру.

Важно је имати на уму да је цео процес развоја обука за унапређење персоналних и професионалних компетенција у нашој земљи још увек у повоју. Неке организације (као и појединци) отишли су даље у самом процесу, неки још увек покушавају да савладају „прве

кораке“. Тенденције су добре, једино начин схватања појединих менаџера није надахњујућ много охрабрујућ у том смислу. Стари рецидиви пословања, односно пословног менталитета још увек су присутни у већини организација где се власничка структура није мењала или је недефинисана и у фази промене. Имамо и другу крајност коју доносе стране организације, корпорације где су сви програми развоја трансверзалних компетенција почели да попримају супротну улогу од оне која им је с почетка била, макар у идеји, намењена. Тако се запосленима мере перформансе, учинак, уводи се прегршт извештаја, табела, мерења и сл. Запослени се осећа под притиском сталног посматрања и евалуације својих способности, како стручних, техничких, тако и персоналних, личних. Од идеје да се промовишу индивидуалитет и различитости, дошло се до деперсонализованог, бирократског и униформишућег приступа. Истина, запослени добија могућност да се развија, али према табеларно и квантитативно спецификованим очекивањима, која намећу и правац и темпо развоја компетенција, који се, пак, мери према испорученим резултатима. Неки од ХР директора су били искрени и изнели су у интервјуу ту јавности мање познату страну похвалног и популарног дискурса о едукацијама и „бризи“ за развој запослених. Као што, у својој књизи „Култура новог капитализма“, (2007) Ричард Сенет (Richard Sennett) наглашава „три силе дефинишу зао дух бескорисности као претњу савременог доба: глобална понуда радне снаге, аутоматизација и питање старења. Ни једна није оно што би се на први поглед могло о њој помислити“<sup>376</sup>

Евидентно је да се поред слагања у многим сегментима, појављују и извесне нелогичности, недоследности и нејасноће у оквиру пласирања едукативних програма за развој професионалних и персоналних компетенција кроз савремене комуниколошке моделе. Овде се ради о другачијем приступу и погледу на проблематику из угла послодаваца, директора и запослених, рецепијената. Закључак би био да тамо где је форма задовољена губи се суштина, а тамо где је суштина видљива, тек се праве први кораци у настајању форме. Резултати нашег истраживања показују да слепо преузимање иностраних концепата, као ни паушално бављење овим проблемом, није добро решење. Потребно је, стога, пронаћи златан пресек који одговара тренутној слици ситуације у нашој земљи и увести све што је корисно и применљиво у таквој ситуацији, од домаћих стручњака иноватора, али и из иностранства.

---

<sup>376</sup> Сенет, Р., *Култура новог капитализма*, Архипелаг, Београд, 2007, стр. 75.

Не треба само копирати, форсирати и спроводити у трку промене, већ смислено увести корисне промене у Сектор људских ресурса. Јер у супротном тешко ће бити ускладити све потребе нарочито ако се узме у обзир да „само одређена врста људског бића може успети у нестабилним, фрагментираним друштвеним условима. Та идеална особа морала би да одговори на три изазова. Први изазов је: како управљати краткотрајним односима и самим собом при преласку са једног задатка на други, са једног посла на други, са једног места на друго. Ако институције више не нуде дугорочни оквир, појединац можда мора импровизовати своју животну причу или чак остати без иједног одрживог осећања самога себе. Други изазов је таленат: како развити нове вештине, како избацити на површину потенцијалне способности док се захтеви реалности мењају. У савременој економији животни век многих вештина је кратак. У технологији и природним наукама, као и у напредним облицима производње неопходно је да радници иду на преквалификацију на сваких осам или дванаест година. Таленат је такође ствар културе. Све јаснији друштвени поредак супротставља се идеалу занатског умећа, тј, савладавању и добром обављању само једног посла; таква посвећеност често може разорно деловати на економију. Уместо занатског умећа, савремена култура промовише идеју о меритократији која слави потенцијалну способност, а не остварење успеха.<sup>377</sup> То јасно можемо уочити управо у новим тенденцијама Службе за развој људских ресурса кроз формирање академија унутар самих радних организација, корпорација. „Трећи изазов проистиче из поменута два. Тиче се предаје, како се одвојити од прошлости. Директорка једне динамичне компаније недавно је изјавила како у њеној организацији нико нема своје место, те да одређене заслуге из прошлости ни једном запосленом не доносе гарантован положај. Како би се на ту изјаву могло позитивно одговорити? За то је потребно поседовати одређену црту личности, ону помоћу које се мање вреднује претходно човеково искуство. Та црта личности више је својеврсна потрошачу који је увек жељан нових ствари и одбацује стара иако савршено употребљива добра, него власнику који љубоморно чува оно што већ поседује.<sup>378</sup> Све се променило и потребно је свакако ићи у корак са временом, али пресудно је да то буде на прави начин и никако једнострано, јер је рад релацијска, друштвена активност и друштвена интеракција.

Важно је разумети и осветити да сви едукативни програми помињани у овој дисертацији нису сами себи циљ и да их треба мењати, прилагођавати људима, а не тржишту, организацији,

---

<sup>377</sup> Сенет, Р. (2007), *Култура новог капитализма*, Архипелаг, Београд, 2007, стр. 9.

<sup>378</sup> Исто, стр 9-10.

акционарима и сл. Идеје су добре и хумане, али пракса показује да се имплементација ради на начин који није заиста намењен запосленом. Услед такве ситуације, запослени спознавши све мањкавости програма, није ни заинтересован за похађање истог (мада у суштини жели нова знања и свестан је да су му она потребна) и онда се губи смисао тако важних иницијатива за развој људи и то данас у ери знања и целоживотног учења. Важна је зато компетентна интерперсонална комуникација у радном окружењу која ће утицати да се оваква ситуација мења на боље. Управо зато, менаџмент људских ресурса и стратегија интерне комуникације морају показати разумевање за потребе запослених јер су они амбасадори који комуницирају споља у име организације, пошто су у сталном контакту са својим породицама, комшијама и другима у заједници.

За запослене који су информисани, постоји мања вероватноћа да буду незадовољни или да учествују у гласинама и спекулацијама – обично негативним – проузрокованим недостатком правих информација, лошим и неслужбеним информацијама. Да би организација успешно комуницирала са спољним јавностима, она мора пре свега да остварује добру интерну комуникацију, најпре због императива кохерентности и уједначености порука. Занемарени или ниподаштавани интерни корисници (а недостатак комуникације или лоша комуникација јесте, један вид омаловажавања запослених) осећа повреду свог достојанства. Он тада узвраћа ударац да би повратио своје достојанство и самопоштовање, радећи то активно, користећи разне видове непријатељства, као нпр. агресију и вандализам, или чешће пасивно користећи разне потајне и лукаве противмере. Све ово је врло разумљиво са психолошке стране, ако се схвати као покушај да се очува нечије достојанство у условима доминације или непоштовања.<sup>379</sup>

Екстремна неравнотежа моћи чини запослене данас несигурним, уплашеним, зависним и покорним, што је у флагрантној противречности са постигнутим степеном демократских права и слобода, па се јавља располућеност између друштвене и економско-пословне сфере живљења. Може се чак рећи да је са глобализацијом још мање стављен акценат на запослене, њихова права, а о осећањима делује чак и смешно говорити. Недостатак слободe на радном месту (што креативне, што често и физичке), разни облици непоштовања од стране послодавца/надређеног, неадекватно опхођење, занемаривање основних људских потреба сопствених интерних корисника, мобинг и сл, само су неки показатељи тренутно лоше ситуације у овој сфери. Кроз

---

<sup>379</sup> Миливојевић, Т., *Психологија стваралаштва*, Мегатренд универзитет, Београд. 2011.



овај рад, стога, и желимо да укажемо и на потребе интерних корисника, запослених, које су још увек углавном занемарене, а заправо су од суштинске важности за лојалност и адекватан рад. „Оно за чим запослени широм света трагају, као за неким универзалним вредностима су:

- да буду покретачка снага
- да имају право на самоопредељење
- да своју судбину држе у сопственим рукама
- да могу да праве планове, извршавају их и постигну успех
- да буду активни, а не пасивни
- да буду личност, а не ствар
- да имају самосталност
- да поседују иницијативу
- да други искрено признају њихове способности“<sup>380</sup>

Потребно је схватити да су људи бића која када осете основну сигурност углавном без обзира на то шта раде, где и на ком нивоу, желе само да уче и развијају се. Да би то било могуће, потребно је омогућити интерним корисницима раст у оквиру саме привредне организације. То би допринело стварању заједничке визије, а самим тим и веће лојалности запослених у праћењу те визије. Стога, у свакој компанији, без обзира на успешност пословања, потребно је усадити код интерних корисника заједничку визију као основно полазиште, затим би неминовно уследило усклађивање личних циљева са циљевима радне организације. Овај став је добар јер се не ради о харизми једног лидера, нити о одлично сроченој мисији предузећа, већ о давању примера другима, о стајању иза сопствених речи, о залагању за нешто, као и о спремности да се предузму мере када је угрожено оно за шта се компанија залаже.

Често нисмо ни свесни колико су људи у стању да иду далеко вођени одређеном мисијом и визијом. Међутим ако се изгуби визија компаније, а самим тим и лична усклађеност са постављеним циљевима, људи логично почињу да се питају зашто и даље раде у таквој компанији? Неке су компаније су освестиле ову потребу и заиста се на адекватан начин баве својим запосленима. На жалост, има и оних (и то у великом броју) који се још увек држе старих правила понашања, чак и данас у времену економије знања, у времену када је човеково знање, креативност и иновативност конкурентска предност број један на тржишту.

---

<sup>380</sup> Milivojević, T., *Motivacija za rad: teorije i strategije*, Filip Višnjić, Beograd, 2009.

Едукација у оквиру саме организације, тамо где је има и где се одвија по добрим стандардима, пружа могућност запосленима да кроз лични и професионални развој, усаврше све своје компетенције и стекну вештине потребне за опстанак на турбулентном и променљивом тржишту. Организације које нису учеће, држе се старе школе и то их држи на незавидној позицији у свим сферама деловања, а њихови запослени су незадовољни и представљају право огледало застарелог модела пословања. Добијене информације кроз истраживање указују да сви, чак и они који нерадо учествују у процесу промене, данас морају да се прилагођавају новим стандардима у људским ресурсима да би остали конкурентни и да би задовољили стандарде које намеће савремен свет ка коме се Република Србија креће и коме желимо да припадамо. Већина организација морамо рећи, заузима подржавајућу позицију, барем декларативно, а запослени углавном изражавају жељу и интересовање да развијају своје интерперсоналне компетенције.

Желимо да верујемо да ће добри мотиви и жеље како директора, тренера и едукатора, тако и запослених, реципијената, обичних појединаца, у блиској будућности бити у стању да се подударе и да превазиђу сва стара уверења, рецидиве прошлости који су још присутни и да усвоје бољи и хуманији начин рада, а тако и живота свих учесника у том процесу. Има таквих примера у пракси. На пример, у САД-у се бележи све више бриге за здравље запослених. Америчке фирме желе да подстакну запослене да више брину о свом здрављу, посебно оне са повишеним крвним притиском и холестеролом. Све више фирми отвара „wellness“ центре у склопу пословних зграда како би запослени били здравији, а послодавци имали мање трошкове узроковане изостанцима болесних запослених. У најави је да ће неке компаније увести и казне за запослене који се неодговорно понашају према свом здрављу. Плата ће бити умањена за 5% оним запосленима који ништа не учине по питању повишеног холестерола и крвног притиска. Звучи невероватно, али то је реалност. Друштвена одговорност компаније је почела да се огледа све више и у оваквим акцијама, акцијама бриге за човека, јер то такође утиче на корпоративну културу. Међутим, ниједан друштвено одговорни програм се не може имплементирати и испунити своју сврху ако се спроводи ауторитарно, једносмерно, декретима. Ту су од кључног значаја „меке“, трансверзалне компетенције, међу којима се интерперсоналне и комуникационе вештине које ће мотивисати интерне кориснике. Подсећамо и наглашавамо да се комуникационе компетенције и вештине не свде на површно научене технике, већ на унутрашњем ставу и вредностима. Њихово редуковање на технике перципира се као манипулација и изазива

супротан ефекат од циљаног: неповерење и отпоре запослених, што су нам одговори у интервјуима потврдили.

Неповерењу и сумњи у бригу о персоналном и професионалном развоју запослених доприноси и глобализација и све већа сложеност, неизвесност и турбулентност тржишта и пословања који се доживљавају као безличне силе. Оне производе деперсонализацију, отуђење и занемаривање људи који чине то тржиште и пословање живим организмом. Уместо тога, на месту субјеката догађаја и процеса говори се о компанијама, економији, флукуацији, коњунктури, тржишту итд. У таквом амбијенту људи се осећају као немоћни, лако заменљиви шрафови, они су, другим речима, инструментализовани и опредељени.

Са друге стране, из визуре послодавца у новонасталом начину пословања, све је теже пронаћи одговарајући стручни кадар за нова занимања на тржишту, а затим тај исти кадар адекватно мотивисати да корпоративно одговорно обавља своје дужности. Али и високостручни кадар је, у таквој визури инструментализован, јер је углавном екстринзично мотивисан (спољним материјалним и нематеријалним наградама) и свестан да је заменљив (долазе нове, младе, свеже снаге.) Дакле човек се поистовећује, односно своди, на корисност организацији. Надамо се да смо кроз овај рад успели да покажемо да то има јако лоше последице по појединце, по саму организацију, али и по друштво уопште.

Имајући у виду све претходно наведено, надамо се да смо овим радом допринели, пре свега скретању пажње менаџменту на растућу деперсонализацију у привредним организацијама и пословним процесима, која погађа све - и запослене и менаџере. Затим, да смо указали на потребу да се настави развој професионалних и персоналних компетенција, али на начин који има смисла и за запосленог и за менаџмент, организацију, ослушкујући потребе и прилагођавајући им се. Испоставља се, међутим, да привредне организације на дуже стазе трпе од несклада или раскорака између њиховог идентитета (реалног стања) и имиџа (пројектоване слике о себи) скоро у свим, па и у сегменту теме ове дисертације.

Услед огромних организацијских, секторских, и осталих промена у времену у коме живимо, дошло је до некада незамисливих кретања у личном, персоналном и кадровско-професионалном, стручном смислу. Услед те велике вишедеценијске пометње, а посматрано из угла учесника тих кретања, указује се заиста велика потреба да се успостави и унесе вредносни поредак и одреде приоритети у свим релацијама. Синергија, која омогућава успешно дугорочно пословање једне привредне организације и њено опстајање и напредовање на све

турбулентнијем и конкурентнијем тржишту, не може се постићи без адекватног односа људи који су живи учесници, савременици тих промена. Ти „живи учесници“ не могу се посматрати само из угла њихових стручних, техничких и професионалних компетенција, јер су они, као целовити, интегрисани идентитети умрежени у односе. Сви односи се, као што смо истицали кроз рад, успостављају, негују и унапређују комуникацијом и то најпре и најбоље интерперсоналном, усменом, „живом“ комуникацијом. Та врста комуникације се одвија у едукативним радионицама и тренинзима, што је и најбитнији чинилац њиховог ефекта на персонални и професионални развој њихових полазника, али и растућег интересовања за њих у ери којом доминира дигитална комуникација. Потреба за живом, усменом интерперсоналном комуникацијом обухвата али и надилази психолошка, социолошка и комуниколошка тумачења, јер се корени у самој бити људског бића, у свим сферама, сегментима и димензијама његовог постојања.

## ЛИТЕРАТУРА:

1. Абрахам, Р. (1999), *Emotional intelligence in organizations: A conceptualization*. *Genetic, Social and General Psychology*, Monographs.
2. Адигес, И. (2009), *Стилови доброг и лошег управљања*, Хеспериа, Београд.
3. Адигес, И. (2012), О личном развоју, Хеспериа, Београд.
4. Adler, A. (2007), *Poznavanje čoveka*, Prosveta, Beograd.
5. Ajduković, G. (2007), *Lideri i liderstvo viđeni očima ljudi iz Srbije*, *Zbornik radova: Liderstvo u zemljama tranzicije*, FTB, Beograd.
6. Андерсон, Ј. Р. (1985), *Cognitive Psychology and its Implications* (2nd Ed.), New York, Freeman.
7. Argenti, P.A. (2003) *Corporate Communication*, McGraw-Hill/Irwin.
8. Atkinson, V, M., Chois, R.,T. (2011), *Unutrašnja dinamika koučinga*, NLP Centar, Beograd.
9. Atkinson, V, M., Chois, R.,T. (2012), *Koučing- korak po korak*, Atria Group SEE, Beograd.
10. Atkinson, V, M., Chois, R.,T. (2013), *Koučing-proces i tok*, Atri Group SEE, Beograd.
11. Бајић, Ј. (2012), *Интерни ПР у привредним организацијама: Утицај интерперсоналне комуникације на мотивацију запослених*, Мастер рад, Факултет за културу и медије, Мегатренд универзитет, Београд.
12. Вајић, Ј. (2014), *Postmoderan pristup masovnom komuniciranju: uloga interneta u obrazovanju i savremenim tržišnim kretanjima*, str.320, стручни рад, - EMC Review - Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije – Vol 4 No2, Banja Luka.
13. Бајић, Ј. (2014), *Интерни ПР у привредним организацијама: Утицај интерперсоналне комуникације на запослене*, зборник радова 3. међународног скупа – Моћ комуникације, Висока школа за пропаганду и односе са јавношћу, Београд, Паневропски универзитет Аперсион, Бања Лука.
14. Bandler, R. (2008), *Get the Life You Want: The Secrets to Quick and Lasting Life Change with Neuro-Linguistic Programming*, Health Communications.
15. Bass, B., M. (2002), *Cognitive, social, and emotional intelligence of transformational leaders*. In R. Riggio, S. Murphy, & F. Pirozzolo (Eds.) *Multiple intelligences and leadership* (pp. 105-118). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

16. Baucal, A. (2003), *Konstrukcija i ko-konstrukcija u zoni narednog razvoja: da li i Pijaže i Vigotski mogu biti u pravu?* Odeljenje za psihologiju, Filozofski fakultet, Beograd, Psihologija, vol. 36 (4).
17. Bevan, R., Bailey, J. (1998), *Lesley's Handbook of Public Relations and Communication*, McGraw-Hill.
18. Bein, B., Dramond, Dž. (2001), *Poslovna etika*, Clio, Beograd.
19. Бергер, Ц. Р. (Berger, C., R), Ролоф, М., Е. (Rolloff, M., E), (1982), *Thinking about friends and lovers: Social cognition and relational trajectories*. In *Social Cognition and Communication* (pp 151-192), Sage, Beverly Hills.
20. Berman, M. (1983), *All that is solid melts into the air: the experience of modernity*, Verso, London.
21. Barkley, Russell A. (2012), *Executive Functions: What They Are, How They Work, and Why They Evolved*. New York: Guilford Press.
22. Bern. E. (1947), *Um u akciji*, Bandom House, New York.
23. Bern, E. (1957), *Lajmanov vodič kroz psihijatriju i psihoanalizu*, Bandom House, New York.
24. Bern, E. (1961), *Transakciona analiza u psihoterapiji*, Bandom House, New York.
25. Bern, E. (1963), *Struktura i dinamika organizacija i grupa*, Bandom House, New York.
26. Бодријар, Ж. (1991), *Симулакруми и симулација*, Светови, Нови Сад.
27. Bojanović, R. (2009), *Autentična i neautentična ličnost*, Zavod za udžbenike, drugo izdanje, Beograd.
28. Bojanović, R. (2009), *Psihologija međuljudskih odnosa*, Centar za primenjenu psihologiju, (5. izd.), Beograd.
29. Brubaker. R., Cooper, F. (2000), *Beyond 'identity, Theory and Society*, University of California, Los Angeles.
30. Вебер, М. (1990), *Социологија и васпитање*, Савез педагошких друштава Србије, Београд.
31. Врег, Ф. (1975), *Друштвено комуницирање*, Центар за информације и публицитет Загреб.
32. Wright T. A. (2003), *Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come*. *Journal of Organizational Behavior*, 24.

33. Гојков, Г. (2012), *Монографија – Педагошка пракса и процес развијања компетенција студената будућих учитеља у Хрватској, Србији и Словенији*, Висока васпитачка школа „Михаило Палов“, Вршац.
34. Goldstein, I. L., Ford, K. J. (2002), *Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation*, 4th edition, Wadsworth, Belmont.
35. Goleman, D., Voјacis, R., Maki, E. (2006), *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Adіžes, Novi Sad.
36. Goleman, D. (2010), *Emocionalna inteligencija*, Геопоетика, Београд.
37. Goleman, D. (2010), *Socijalna inteligencija – nauka o ljudskim odnosima*, Геопоетика, Београд.
38. Golubović, Z. (1999), *Ja i Drugi - Antropološka istraživanja individualnog i kolektivnog identiteta*, Republika, Београд.
39. Голубовић З. (2005), *Интелектуалци у епохи померених вредности*, Република.
40. Гофман, Е. (1959), *Како се представљамо у свакодневном животу*, Геопоетика, Београд.
41. Grinberg, Dž., Baron, R. A. (1998), *Ponašanje u organizacijama: Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, Želnid, Београд.
42. Grunig, J. E., Hunt, T. (1984), *Situational Theory of Publics*, *Encyclopedia of Public of relations*, University of Houston.
43. Grunig, J., Hunt, T. (1984), *Managing of Public Relations*, Holt, Rinehart & Winston.
44. Grunig, J.E. (1992), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Routledge Communication Series.
45. Davidson M. J. et Fielden S. L. (eds) (2003), *Individual Diversity and Psychology in Organizations: Wiley Handbooks in the Psychology of Management in Organizations*, Chichester, Wiley.
46. Davison, G., Neale, J. (1999), *Psihologija abnormalnog doživljavanja i ponašanja*, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Naklada Slap.
47. Dalla Costa, J. (1998), *The Ethical Imperative. Why moral leadership is good business*, Reading, MA: Addison-Wesley.
48. Дебре Р. (2000), *Увод у медиологију*, Слио, Београд.

49. Dirks, K.T. (2000) Trust in leadership and team performance: evidence from NCAA basketball, *Journal of Applied Psychology*, 85.
50. Dulewic, V., Higgs, M. (2000), *Emotional intelligence*. *Journal of Managerial Psychology*, 15.
51. Еко, У. (2001), *Granice tumačenja*, Paideia, Beograd.
52. Ериксон Е., Х (Erikson. E., H), (1950) , *Childhood and Society*, Norton, New York.
53. Ериксон, М., Х (Erickson, M., H), (1950), *My Voice Will Go with you, The Teaching Tales of Milton H.*
54. Ериксон М., Х. (Erickson, M., H) Editor, Commentaries by Rosen, S, *My Voice Will Go with You, The teaching tales of Milton H. Erickson* Institute of Los Angeles, Los Angeles, 1991.
55. Зохар. Д., Марсхал. И. (2004), *Духовни капитал*, Хесперија еду, Београд.
56. Ирис, (1999), *Информационе магистрале*, Клио, Београд.
57. Иванковић, В. (2014), *Појам компетенције*, (енгл. Competence Vs. Competency), Центар за развој људских ресурса и менаџмент, према A practical Guide to competencies, Whiddett i Hollyforde, 2007, CIPD.
58. Јалом, И., Д. (2007), *Лечење Шопенхауером*, Плато, Београд.
59. Јанићијевић, Ј. (2000), *Комуникација и култура – увод у семиотичка истраживања*, Издавачка књижница Зорана Стојановића, Сремски Карловци, Нови Сад.
60. Јанићијевић, Н. (2014), *Организациона култура и менаџмент*, Економски факултет, Универзитет у Београду.
61. Jefkins, F. (1988), *Public Relations Techniques*, Butterworth-Heinemann.
62. Јећменца, Д., Барјактаровић, Л. (2011), *Doživotno учење и његова важност*, Zbornik radova druge међународне конференције универзитетског образовања у транзицији: Транзиција у универзитетском образовању – модерно и универзално, ISBN 978-86-86707-43-7.
63. Јовановић, Н., Јовановић Т., Јовановић, С. (2006), *Живети или животарити*, Народна књига, Алфа, Београд.
64. Јовићевић А., Вујановић А. (2007), *Увод у студије перформанса*, Фабрика књига, Београд.
65. Јокић, Б., Барановић, Б., Безинових, П., Доленец, Д., Домовић, В., Марушић, И., Павин, Иванец, Т., Ристер, Д., Ристић Дедић, З. (2006. – 2007), *Пројект: Кључне*



компетенције за цјеложивотно учење, Институт за друштвена истраживања, Загреб,  
Центар за истраживање и развој образовања

66. Јоргић, В. Д. (2015), *Развој професионалних компетенција наставника*, Универзитет у Бањој Луци.
67. Јунг, К. Г. (2014), *Психолошки типови*, Нова књига плус, Београд.
68. Katlip, S., Senter, A., Brum, G. (2006), *Uspešni odnosi s javnošću*, Službeni glasnik, Beograd.
69. Kavi, S. (2009), *Brzina poverenja: jedna stvar koja sve menja*, Asee, Novi Sad. 398 str.
70. Кавчић, Б. (2002), *Пословно комуницирање*, Економска факултета, Љубљана.
71. Kant, I. (1978), *Lectures on Ethics*, tr Louis Infield Gloucester, Ma: Peter Smith.
72. Karlzon, J. (1997), *Trenuci istine – Motivacija zaposlenih od gubitaka do profita*, Clio, Beograd.
73. Кастелс, М. (2002), *Моћ идентитета*, Голден Маркетинг, Загреб.
74. Kennan, W. R., & Hazleton, V. (2006), *Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication*. In C. H. Botan, & V. Hazleton (Eds.), *Public relations theory II* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
75. Keyton, J. (2005), *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
76. Клосовска, А. (1985), *Масовна култура*, Матица Српска, Нови Сад.
77. Кнежевић, Ј. (2013), *Предиктивност особина екстраверзије, савесности и неуротицизма за различите типове мотивације за рад, Примењена психологија*, Висока струковна школа за образовање васпитача и тренера, Суботица.
78. Коковић, Д. (2008), *Културни и етнички идентитет*, Филозофски факултет, Нови Сад.
79. Колаковић, М. (2003), *Теорија интелектуалног капитала*, Економски факултет, Свеучилиште у Загребу.
80. Kreps, G.L. (1989), *Reflexivity and internal public relations: The role of information in directing organizational development*. In Botan, C. & Hazleton, V. (Eds.). *Public relations theory* Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
81. Krstevska, G. (2010), *Savremeni tržišni tretman radne snage: od resursa do humanog kapitala*, Škola biznisa, br.4.

82. Лалић, Д. (2010), *Социјалне мреже у оквиру односа с јавношћу*, докторска дисертација, Факултет техничких наука, Нови Сад.
83. Lange, A., Jakubowski, P., Mc Govern, T. (1976), *Responsible Assertive Behavior: Cognitive/behavioral Procedures for Trainers*, Research Press.
84. Lasswell, H. (1984), *Power and Personality*, Yale University Law School, USA.
85. Le Bon, T. (2011), *Wise Therapy*, Continuum, London and New York.
86. Маер Н. (1964), *Индустријска психологија*, Привреда, Загреб.
87. Mankiw G. N., Taylor, M. P. (2008), *Economics*, 2nd edition.
88. Marinoff, L. (2003), *Therapy for the sane – How philosophy can change your life*, Bloomsbury, New York.
89. Marinoff, L. (2014), *Platon a ne Prozak-primena drevne mudrosti u rešavanju svakodnevnih problema*, Plato.
90. Marić. R. (2014), *Politika razlike i subverzivni „krugovi“ identiteta*, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka.
91. Маслов, А. (1986), *Мотивација и личност*, Нолит, Београд.
92. Maslov, A. (2001), *O životnim vrednostima*, Žarko Albulj, Beograd.
93. Maslov, A. (2004), *Psihologija u menadžmentu*, ASSE doo, Novi Sad.
94. Маслов А. (2010), *Teory of Human Motivation*, Phicological review, 50.
95. Mek Kvejl, D. (1994), *Stari kontinent-novi mediji*, Nova Holding, Beograd.
96. Mehrabian, Feris (1967), *Inference of Attitudes from Non-Verbal Communication in Two Channels*, Journal of Consulting Psychology, 31(3).
97. Милетић. М., Милетић, Н. (2012), *Комуниколошки лексикон*, Мегатренд универзитет, Београд.
98. Milivojević, T. (2009), *Motivacija za rad: teorije i strategije*, Filip Višnjić, Beograd.
99. Миливојевић, Т. (2011), *Психологија стваралаштва*, Мегатренд универзитет, Београд.
100. Milivojević, T., Dragović, K. (2012), *Agresivnost i asertivnost u komunikaciji - nedostaci i ograničenja teorije asertivnosti*, CM - časopis za upravljanje komuniciranjem, vol. 7, br. 23.
101. Миливојевић, Т. (2013), *Онтолошки темељ и изворни лик комуникације*, Годишњак бр.5., Факултет за културу и медије, Београд.

102. Миливојевић, Т., Вукотић, С., Закић, Н. (2014), *Изазови комуникације у савременом пословању: од деструктивних ка конструктивним конфликтима*, Моћ комуникације, Висока школа за пропаганду и односе с јавношћу, Београд, Паневропски универзитет Аперсион, Бања Лука.
103. Milivojević, T. (2015), *Inflacija upotrebe reči empatija i emocionalizacija etike*, Комуникација и кultura online, Година VI, број 6,.
104. Михајловић, Д. (1999), *Методологија научних истраживања*, Факултет организационих наука, Београд.
105. Михајловић, С. (2004), *Млади изгубљени у транзицији*, Центар за проучавање алтернатива“, Београд.
106. Mihajlović, D., Ristić, S. (2011), *Liderske kompetencije*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
107. Морен, Е. (1979), *Дух времена, XX век*, Београд.
108. Морис, Д. (1977), *Откривање човека кроз гестове и понашање*, Просвета Београд.
109. Munjas Samarin, R., Takšić, V. (2009), *Programi za poticanje emocionalne i socijalne kompetentnosti kod djece i adolescenata*, Suvremena psihologija, 12.
110. Меккормак, М, Х. (McCormack, M., H), (1984), *What they don't teach you at Harvard Business Scholl*, Vantham Books, New York.
111. Никодијевић, Д. (2006), *Маркетинг у уметности*, Мегатренд универзитет, Београд.
112. O Connor J., Seymour J. (1990), *Introducing NLP Neuro-Linguistic Programming*, Published by Mandala.
113. Павићевић, О. (2010), *Нови медији, нова генерација и друштвени капитал*, Зборник за криминолошка и социолошка истраживања.
114. Павловић, М. (2004), *Односи с јавношћу*, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд.
115. Pešikan, A., Antić, S., Marinković, S. (2010), *Analiza koncepcije stručnog usavršavanja nastavnika u Srbiji: proklamovani i skriveni nivo*, Beograd.
116. Pilbeam, S., Corbridge, M. (2002), *People Resourcing: HRM in Practice*, Financial Times/Prentice Hall, Bristol, SOM, United Kingdom.
117. Pilbeam, S., Corbridge, M. (2010), *People Resourcing and Talent Planning: HRM in practice* Financial Times/Prentice Hall, Bristol, SOM, United Kingdom.

118. Поповић, Б. (2002), *Буквар психологије личности*, ДПС, Београд.
119. Праштало, Р. (2010), *Цјеложивотно и перманентно учење*, Електротехнички факултет Бања Лука.
120. Пржуљ, Ж. (2007), *Менаџмент људских ресурса*, Факултет за трговину и банкарство „Јанићије и Даница Карић“, Београд.
121. Радовић, С. (2007), *Глобализација идентитета у закаснелој транзицији: представе о Европи и Србији међу студентима у Београду*, Гласник Етнографског института САНУ.
122. Радојковић, М., Милетић, М. (2008), *Комуницирање медији и друштво*, Учитељски факултет Универзитета у Београду.
123. Radojković, M., Đorđević, T. (2001), *Osnove komunikologije*, Fakultet političkih nauka, Beograd.
124. Reardon, K. K. (1998), *Interpersonalna komunikacija – Gde se misli susreću*, Alinea, Zagreb.
125. Rodžers, K. (1985), *Kako postati ličnost*, Nolit, Beograd.
126. Salovey P. & Mayer J. (1990). *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality*, 9(3).
127. Сенет, Р. (2007), *Култура новог капитализма*, Архипелаг, Београд.
128. Станишић, О. (2016), *Утицај обуке и образовања на перформансе организације и задовољства запослених*, Универзитет Унион Београдска банкарска академија - Факултет за банкарство, осигурање и финансије Београд.
129. Стојнов, Д. (2005), *Од психологије личности ка психологији особа*, Институт за педагошка истраживања, Београд.
130. Stewart. I., Joines.V. (2006), *Šta je Transakciona analiza?*, Copyright, Southeast Institute for Group and Family Therapy, 103 Edwards Ridge Rd.Chapel Hill, N.C. 275141996.
131. Stjuart, I., Džoins, V. (2011), *Savremena transakciona analiza*, Psihopolis institut, Novi Sad.
132. Takšić, V., Mohorić, T., Munjas, R. (2006), *Emocionalna inteligencija: Teorija, operacionalizacija, primjena i povezanost s pozitivnom psihologijom*, Društvena istraživanja.

133. Terry, R., Churches, R. (2011), *The NLP for Teachers : How to be a Highly Effective Teacher*, Crown House Publishing, United Kingdom.
134. Товилович С. (2005), *Асертивни тренинг: ефекти третмана, одрживост промена, и удео терапеута у терапији*, Одсек за психологију, Филолошки факултет, Нови Сад.
135. Томић З. (2004), *Комуникација и јавност*, Чигоја, Београд.
136. Fairholm, G. W. (1994), *Leadership and the Culture of Trust*, Praeger, Westport
137. Featherstone, M. (1981), *Lifestyle and Consumer Culture*, Sage, London.
138. Франкл, В. (2009), *Психотерапија и егзистенцијализам – смисао и душевно здравље*, Жарко Албуљ, Београд.
139. Harrison, D. A. (1995). *Volunteer motivation and attendance decisions: Competitive theory testing in multiple samples from a homeless shelter*. *Journal of Applied Psychology*, 80.
140. Hjelle, J., Ziegler, D. (1992), *Personality Theories: Basic Assumptions, Research, and Applications*, McGraw-Hill.
141. Хол, К., Линдзи, Г. (1983), *Теорије личности*, Нолит, Београд.
142. Howard, A. (2000), *Philosophy for Counselling and Psychotherapy– Pitagoras to Postmodernism*, Palgrave, New York.
143. Хрњица, С. (1987), *Опита психологија са психологијом личности*, Научна књига, Београд.
144. Хрњица, С. (1997), *Зрелост личности*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд.
145. Cody, M., M., Mc Laughlin, M., L. (1958), *The situation as a construct in communication research: Review and synthesis*. In M.L. Knapp and G. R. Miller (Eds) *Handbook of interpersonal communication* pp. 263-313 Sage, Beverly Hills.
146. Cox, J., Nelson, D., Darwin, B. (2008), *Quantifying Emotional Intelligence: The Relationship between Thinking Patterns and Emotional Skills*, *Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, v.47, n1..
147. Šiber-Bahtijarević, F. (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.

148. Шушњић, Ђ. (1994), *Дијалог и толеранција*, Издавачка књижница З Стојановића, Сремски Карловци, Нови Сад.
149. Šušnjić, Đ. (2007), *Dijalog i tolerancija*, Čigoja, Beograd.

Интернет издања:

150. [http://www.ericberne.com/eric\\_berne\\_biography/](http://www.ericberne.com/eric_berne_biography/) посећен 1.8.2016.
151. <http://mirkomitrovic.blogspot.rs/2013/03/transakciona-analiza-u-kratkim-crtama.html> посећен 3.8.2016.
152. <http://www.epsihijatar.com/psihoterapija/transakciona-analiza/> посећен 3.8.2016.
153. <http://richardbandler.com/about-richard/>,  
<http://programacioneulinguisticapdf.com/biografia-john-grinder/> посећен 27.7.2016.
154. <https://www.quedelibros.com/autor/18034/Bandler-Richard+-Grinder-John.html> посећен 27.7.2016.
155. <http://komunikacionevestine.com/> посећен 4.8.2016.
156. <http://nlpcentar.com/o-nlp-u/> посећен 4.8.2016.г.
157. <http://erickson.rs/sta-je-koucing/> посећен 5.8.2016.
158. [http://www.krnetic.com/download/psk\\_izvod\\_iz\\_prirucnika\\_za\\_asertivni\\_trening.pdf.pdf](http://www.krnetic.com/download/psk_izvod_iz_prirucnika_za_asertivni_trening.pdf.pdf) посећен 8.8.2016.
159. Jovićević, A, Vujanović, A. Uvod u studije performansa, [http://www.old.tkh-generator.net/files/casopis/UVOD\\_U\\_STUDIJE\\_PERFORMANSA.pdf](http://www.old.tkh-generator.net/files/casopis/UVOD_U_STUDIJE_PERFORMANSA.pdf) посећен 11.8.2016.
160. <http://www.apsart.org/primenjeno-pozoriste/> посећен 13.8.2016.
161. [www.portal/OECD/DeSeCo/Rychen](http://www.portal/OECD/DeSeCo/Rychen) посећен 15.5. 2016.
162. [www.darhiv.ffzg.hr](http://www.darhiv.ffzg.hr) Wood & Paun према Štimac, посећен 13.2.2016.
163. <http://omk-obrazovanje.gov.rs/omk-u-srbiji/transverzalne-vestine/>, посећен 17.8.2016.
164. <http://softskillsacademy.rs/treninzi/komunikacione-vestine/> посећен 17.8.2016.
165. O'Connor, J. NLP Workbook,  
<http://nlpalmaty.kz/images/stories/files/nlp%20workbook%20>

- %20joseph%20o'connor%20(neuro-linguistic%20programming)%20(ebook).pdf  
посећен 9.10.2016.
166. <https://czrkub.wordpress.com/koje-su-to-kompetencije-vestine-i-znanja-koje-bi-trebalo-da-poseduje-diplomac-u-21-veku/> посећен 17.8.2016.
167. [http://www.novosti.rs/vesti/zivot\\_+.303.html:372464-Kriza-i-gubitak-identiteta](http://www.novosti.rs/vesti/zivot_+.303.html:372464-Kriza-i-gubitak-identiteta) посећен 18.8.2016.
168. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage.  
<http://www.knowledgemedia.com/7/ASSET/Profiting%20from%20Learning.pdf>,  
посећен, 26.3.2016.
169. <http://pricajmootome.rs/test/index.php/81-psihoterapijski-modaliteti>, посећен 25.10.2016.
170. <https://www.cognifit.com/sr/cognition> - посећен 8.9.2017.
171. <https://vdocuments.net/jelena-vujanac-master-rad.html>, посећен, 11.12.2016.
172. Mayer, D.J., Salovey, P. (1997). Emotional Development and Emotional Intelligence - Educational Implications, Basic Books, New York NY.  
Dostupno na: [http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2014/02/pub219\\_Mayer\\_Salovey\\_1997.pdf](http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2014/02/pub219_Mayer_Salovey_1997.pdf), посећен, 21.8.2017.

## **ПРИЛОЗИ:**

У прилогу представљамо у целости и питања са објашњењем која су била предмет дубинског интервјуа, који смо такође спровели кроз предметно истраживање.

### **ДУБИНСКИ ИНТЕРВЈУ – ФИРМЕ, КОРПОРАЦИЈЕ И ОРГАНИЗАЦИЈЕ – менаџери**

#### **I ОСНОВНИ ПОДАЦИ**

1. Пол
2. Годиште
3. Брачно стање
4. Деца
5. образовање
6. Посао-позиција
7. Радно искуство

#### **II ПИТАЊА ЗА ХР ДИРЕКТОРЕ И ВИСОКЕ МЕНАѢРЕ О ЕДУКАТИВНИМ ПРОГРАМИМА И ТРЕНИНЗИМА ЗА РАЗВОЈ ПРОФЕСИОНАЛНИХ И ПЕРСОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА СВОЈИХ ЗАПОСЛЕНИХ**

##### **A – УОПШТЕНА УВОДНА ПИТАЊА**

1. Шта, по Вашим речима описано. Служба људских ресурса данас представља?
2. Колико се, по Вама, искуствено гледано, променио рад са људима у претходној деценији?
3. Шта мислите да Служба људских ресурса представља Вашим запосленима? Како је они данас виде?
4. Како се осећате радећи овај посао у својој фирми?
5. Који је Ваш садашњи план за Ваш сектор?

##### **B – ПИТАЊА О ПРОГРАМИМА ЕДУКАЦИЈЕ И РАЗВОЈУ ПРОФЕСИОНАЛНИХ И ПЕРСОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ**

1. Шта лично, интимно мислите о начину развоја запослених данас?



2. Шта мислите о програмима обуке који постоје на нашем тржишту?
3. Шта мислите о предавачима, едукаторима, власницима лиценци и представницима нове едукаторске праксе (НЛП, Асертивно понашање, Трансакциона анализа, Невербална комуникација и сл.)?
4. Да ли су, по Вашем мишљењу, поменути програми, који примењују савремене комуниколошке моделе, добри за примену у професионалном али и личном хабитусу појединца?
5. Да ли мислите да ако се у програмима обуке примењују савремени комуниколошки модели (модел неуролингвистичког програмирања, модел асертивног понашања, модел трансакционе анализе, модел невербалне комуникације и сл.), онда ће утицај тих обука на унапређење персоналних и професионалних компетенција корисника тих обука бити већи?
6. Да ли мислите да што су поменути савремени комуниколошки модели усмеренији на унапређење интерперсоналних компетенција, као трансверзалних, интегративних компетенција, утолико ће имати већи утицај и на персонални и на професионални развој њихових реципијената/корисника?
7. Да ли сматрате да уколико су савремени комуниколошки модели усмерени на развој интерперсоналних компетенција појединаца, утолико ће утицати на њихово смооснаживање, самопоуздање и самоефикасност?
8. Да ли мислите да уколико су савремени комуниколошки модели о којима говоримо, усмерени на лични развој појединца, кроз унапређење њихових персоналних и интерперсоналних компетенција, утолико ће више утицати на њихов стручни, професионални развој?
9. Шта мислите, када се узме у обзир да је индивидуални идентитет релациона категорија, односно да се гради у друштвеном и комуникационом простору, да ли је онда унапређење интерперсоналних компетенција и комуникационих вештина, кроз неки од савремених комуниколошких модела, кључно за развој стабилног и интегрисаног идентитета?
10. Да ли мислите да ако се појединац посвећује унапређењу својих интерперсоналних и комуникационих компетенција, да то значи да је његова мотивација за целовитим, персоналним и професионалним развојем снажна?

11. Да ли сматрате да када појединац, посредством унапређења својих интерперсоналних компетенција, развије веће самопоуздање и самоефикасност, онда се то повратним ефектом одражава на још квалитетнију и ефикаснију комуникацију са сарадницима и окружењем?
12. Да ли мислите да што је појединац интерперсонално компетентнији и са тим сигурнији у комуникацији, то ће успешније утицати на своје лично и радно окружење?
13. Да ли је по Вашем мишљењу тачно да што су код појединца развијеније интерперсоналне компетенције и комуникационе вештине, то је већа његова когнитивна ефикасност, тј., способност за учење, прилагођавање променама и креативно мишљење?
14. Да ли мислите да уколико организација подржава интегративни развој компетенција кроз интерну комуникацију и коришћење поменутих савремених комуникалошких модела у интерним обукама, утолико ће запослени бити мотивисанији да унапређују своје компетенције и да их стављају у службу организације?
15. Да ли Ви дубоко верујете да тренинзи из области вештина комуникације подједнако утичу и на лични и на професионални развој појединца?
16. Да ли заиста мислите да се интерперсоналне компетенције могу учити и развијати на овакав начин како се то данас ради у фирмама (Вашој фирми конкретно)?
17. Да ли мислите да оваква врста едукације помаже уопштено запосленима да детектују сопствене проблеме и да пронађу решења за којима су трагали?
18. Да ли сматрате да адекватна и компетентна комуникација доприноси успешнијем и стабилнијем начину живота?
19. Да ли мислите да усвајање начела добре комуникације помаже да боље разумемо себе и друге?
20. Да ли мислите да уколико нема личне мотивације запослених, неће бити ни ефеката од едукативних програма и радионица?
21. Који проценат запослених, по Вама (на основу истраживања и запажања), похађа овакву обуку за развој компетенција само зато што се то од њих тражи и очекује?
22. Да ли се, по Вашем мишљењу, нешто променило учењем и применом интерперсоналних вештина (нпр., лакша и ефектнија комуникација са сарадницима и сл.)?
23. Мислите ли да су ипак ефекти свих поменутих обука краткотрајни?

24. Да ли мислите да развој интерперсоналних комуникационих вештина доприноси бољем протоку информација у радном окружењу?
25. Да ли сте приметили да развој интерперсоналних компетенција доприноси прилагођавању запослених променама које су неминовне у данашњем пословању?
26. Да ли сматрате да добра интерна комуникација у организацији представља незаменљив фактор задовољства и успеха у раду?
27. Да ли мислите да добра комуникација у колективу ослобађа креативно мишљење код запослених?
28. Да ли сматрате да интерна комуникација и обуке усмерене на развој личних и професионалних потенцијала мотивишу запослене да новостечене компетенције ставе у службу своје радне организације?

#### Ц– ПИТАЊА О ЗАПОСЛЕНИМА

1. Да ли примећујете промене код сарадника, подређених након свих иновација и промена које сте спровели у ХР сектору у последњих пар година?
2. Да ли мислите да су им програми развоја интерперсоналних компетенција и комуникационих вештина променили перцепцију живота, проширили постојећи референтни оквир?
3. Шта мислите који је циљ запослених који желе да постигну кроз ове радионице, и да ли уопште имају јасно изражен циљ и став по том питању?
4. Да ли мислите да су добили, усвојили праву вредност овог едукативног процеса који сте им пружили?
5. Шта је тачно, по фидбеку који добијате, та вредност за њих – уопштено гледано?
6. Да ли сте задовољни постигнутим резултатима до сада у односу на напредак запослених, у смислу њихове евентуалне промене и сл.?

#### Д – ВАШЕ ЛИЧНО МИШЉЕЊЕ

1. Наведите шта је, по Вашем мишљењу, најважније за успешан рад запосленог у фирми?
2. Шта је оно што би, по Вашем мишљењу, учинило да програми обуке буду успешнији, реално применљивији и дугорочно одрживи?

3. Када би сте могли да пошаљете личну и интимну поруку сваком запосленом у Вашој фирми са позиције коју заузимате, која би то порука била?

### **ДИРЕКТОР БР. 1.**

Горан

#### **I ОСНОВНИ ПОДАЦИ**

1. Мушки
2. 1964. г
3. Ожењен
4. Две ћерке
5. Дипл.правник
6. Директор сектора за интерну комуникацију
7. 23 године радног искуства

## **II ПИТАЊА ЗА ХР ДИРЕКТОРЕ И ВИСОКЕ МЕНАџЕРЕ О ЕДУКАТИВНИМ ПРОГРАМИМА И ТРЕНИНЗИМА ЗА РАЗВОЈ ПРОФЕСИОНАЛНИХ И ПЕРСОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА СВОЈИХ ЗАПОСЛЕНИХ**

### **A – УОПШТЕНА УВОДНА ПИТАЊА**

1. Стратешка целина која пружа подршку и која се из оперативних персоналних послова на које смо сви навикли, трансформише у улогу бизнис партнера свим другим организационим целинама.
2. Изузетно много. Промењена је читава концепција и приступ у односу на запослене. Како на релацији запослени руководиоца тако и на релацији топ менаџмент и запослени. Запослени се из процеса извршиоца трансформише у носиоца процеса и ефеката развоја компаније а самим тим мења се и филозофија учешћа запосленог у доношењу одлука, њиховој имплементацији и намеће предност комуникације на тржишту. Запослени постаје центар компаније, а његове вештине и способности компанија треба да прилагоди потребама тржишта што значи да треба доста да ради на едукацији, обукама и унапређењу својих запослених.
3. Волео бих да нас виде као партнере и као тачку у којој могу да задовоље своје потребе. Ми смо њихов сервис.

4. С једне стране је осећај повећане одговорности јер функција носи са собом и добре и лоше стране. Овакав рад је задовољство и сатисфакција, јер радити са људима и „на“ људима је лепо искуство.
5. План је да процесе које смо започели у претходној години спроведемо до краја. То се пре свега односи на професионални менаџмент и на осврт на систем бенефиција. Награђивање на основу успешности. Екстерни контакти, а онда сами настављамо.

#### Б – ПИТАЊА О ПРОГРАМИМА ЕДУКАЦИЈЕ И РАЗВОЈУ ПРОФЕСИОНАЛНИХ И ПЕРСОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ

1. Има јако пуно свега и свачега на тржишту. Оно што је важно за ХР је да селекује и одабере оно што је најбоље за све. Они треба да знају шта је то што је баш за њих. Добра провера и изузетно познавање у ком правцу се треба кретати.
2. Шарено..., и да не будем груб, али..., немам други културан израз.
3. Шта рећи а не заплакати. Адиджес је добар и интересантан. Много више сам добио од едукација код странаца.
4. Да.
5. Да.
6. Да.
7. Наравно. Одан је и тражи похвалу.
8. Свакако.
9. Да, не баш кључно, али важно.
10. Изузетно снажна.
11. Да.
12. Да.
13. Наравно, један пример за једног а други за другог. Што не читаш ако ти се чита.
14. Да па чак и да не жели, несвесно ће то да се деси.
15. Да.
16. У фирмама не знам шта раде, али да у мојој.
17. Да и не. Ствар је усмерења и отворености. Није правило.
18. Да уопштено узето све је у комуникацији.
19. Да.

20. Да.
21. Немам то истраживање, мислим да су заинтересовани.
22. Верујем да се променило.
23. Сами по себи да, али у континуитету не.
24. Да.
25. Да.
26. 200%
27. Да 80%.
28. Ка себи и ка компанији.

#### Ц– ПИТАЊА О ЗАПОСЛЕНИМА

1. Мислим да су људи задовољни јер наша међусобна сарадња почива на добрим односима и има смисла и за њих и за мене.
2. Мање више да. Како ко. Морамо да их наведемо.
3. Не баш. Мислим да су оптерећени егзистенцијалним питањима. Ови у развоју више разумеју тематику.
4. Генерално.
5. Јесу.
6. Мислим да, да.
7. Верујем да им је циљ да се унапређују и да граде каријеру.
8. Да, јер када крену неће стати. Када започнеш нешто, то треба и да се примени.
9. Генерално задовољство би требало да буде њихово што су то прошли и стекли отворену перспективу за све убудуће.
10. Ја сам увек задовољан, а да ли можемо више, да свакако.
11. Увек имам идеје, комуникација са другима све мења, али треба конкретна да се имплементира. У плану је трансформација компаније.

#### Д – ВАШЕ ЛИЧНО МИШЉЕЊЕ

1. Најважније је да запослени заиста буде задовољан са оним што ради, како ради да буде свестан тога шта он доприноси и шта од њега зависи као и који је то беневит за њега, али и компанију па и цело друштво. А да би све то могао, улога преиспитивања је у свему

томе кључна. Зато треба филтрирати мишљење на које ће се он фокусирати. То је едукација, дељење знања и сл. Потребан је и квалитетан менаџмент који ће помоћи да се то све реализује.

2. Дobar избор предавача, добар избор тема, добро формулисани задаци радних места у погледу сталних мењања и нових потреба запослених и осталих.
3. Радите на себи сваки дан, унапређујте своја знања и истражите своје способности и наравно немојте се плашити за посао.

## **ДИРЕКТОР БР. 2.**

НАТАША

### **I ОСНОВНИ ПОДАЦИ**

1. Женски
2. 1968. год.
3. Удата
4. Двоје деце – ћерке
5. дипл. психолог
6. ХР директор
7. 20. год. Од 1994. год психолог у школи. После прешла у индустрију и то фармацеутску и наредних 10. година била, прво, менаџер за интерну комуникацију и корпоративну културу, па после ХР директор. Сада овде већ опет преко пет година.

## **II ПИТАЊА ЗА ХР ДИРЕКТОРЕ И ВИСОКЕ МЕНАѢРЕ О ЕДУКАТИВНИМ ПРОГРАМИМА И ТРЕНИНЗИМА ЗА РАЗВОЈ ПРОФЕСИОНАЛНИХ И ПЕРСОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА СВОЈИХ ЗАПОСЛЕНИХ**

### **A – УОПШТЕНА УВОДНА ПИТАЊА**

1. Основни алат за управљање људима. Алат а не сврха. Она даје моделе, учење и решења менаџменту да управља људима. Није ни партнер већ служба која помаже руководицима да буду бољи. Нисмо стратешки партнер.
2. Не много. Сада радим фокус групе. Најбоље ствари се виде из социјализације иведеног времена са људима. „Тим билдинг“ су некада биле спортске игре, бонус као варијабла за радни учинак, ... све је исто само се другачије зове. И некада су послодавци

желели задовољног запосленог и имали су радничка одмаралишта, плата је стизала увек тачно без закашњења и сл. Суштински ја не видим разлику управљања људима.

3. Мислим да га виде другачије. Ми смо сервис, али то моји запослени не воле већ воле да се зовемо партнери.
4. Људи су некада били важнији него сада. Сувише је данас нехумано и све је профит, у ствари. Све се претворило у трку за новац.
5. Мој план је сад, стабилан је тим, да почну да се баве својим личним развојем на озбиљнији начин. Сада их стимулишем да себе и своје сараднике упуте да се баве смислом онога што раде, да управљају својим временом, својим расположењем и сл. Изузетан је ефекат, знам по личном примеру. Својим примером желим пример да им дам. Неприхватљиво је да ништа не читају.

#### Б – ПИТАЊА О ПРОГРАМИМА ЕДУКАЦИЈЕ И РАЗВОЈУ ПРОФЕСИОНАЛНИХ И ПЕРСОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ

1. О развоју запослених...процес који је свеприсутан, о њему се прича, али све је погрешно јер запослени немају личну одговорност. Запослени је пасиван а прави развој је када човек сам себи направи план. Погрешно се ради јер је пасивна улога запосленог у развоју кроз све те обуке.
2. Мислим да је јако лоша. „Шопинг листе“ где свака фирма која се бави обуком има исте садржаје и предњачи друге уговорене добављаче за годишњи план обука. И тако је задњих 20. година. Ми сада немамо кога да унајмимо за то!
3. Генерално постоје сјајни на тржишту, али и јако лоши и неквалитетни.
4. Да, већи део.
5. Да.
6. Да.
7. Да.
8. Да.
9. Да.
10. Да.
11. Да.
12. Да.



13. Да.
14. Да.
15. Да.
16. Углавном.
17. Да.
18. Да.
19. Да.
20. Да.
21. 80%
22. Да.
23. Не, не мислим. Зависи од мотива и од њих самих.
24. Да.
25. Да.
26. Да.
27. Да.
28. Да, ако су већ научили.

#### Ц– ПИТАЊА О ЗАПОСЛЕНИМА

1. Да, људи су опуштенији, свеснији, ефикаснији.
2. Да.
3. Немају сви јасан циљ, али неки имају. Они су то примили и усвојили.
4. Нису сви.
5. Јесам.

#### Д – ВАШЕ ЛИЧНО МИШЉЕЊЕ

1. Да је посвећен и то је све, то је довољно.
2. Да буду прилагођени потребама онима које се праве. Онима којима је то тада потребно и корисно.
3. Да не треба да се боје већ да би свако требало да буде аутентичан онакав какав јесте.

### **ДИРЕКТОР БР. 3.**

ВЛАДАН

#### **I ОСНОВНИ ПОДАЦИ**

1. Мушки
2. 1974. год.
3. Ожењен
4. Двоје деце, син и ћерка
5. Дипл. економиста
6. Директор сектора за тренинг и развој
7. Преко 10. год. директор, а 15. година радног стажа.

#### **II ПИТАЊА ЗА ХР ДИРЕКТОРЕ И ВИСОКЕ МЕНАѢЕРЕ О ЕДУКАТИВНИМ ПРОГРАМИМА И ТРЕНИНЗИМА ЗА РАЗВОЈ ПРОФЕСИОНАЛНИХ И ПЕРСОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА СВОЈИХ ЗАПОСЛЕНИХ**

##### **A – УОПШТЕНА УВОДНА ПИТАЊА**

1. ХР је стратешки пут јер без људи није могуће пробити тржиште.
2. Много. Фокус је померен са администрације на развој талената, мотивисаност и посвећеност компанији и послу.
3. ХР поставља правила, брине, пружа могућност за професионални развој.
4. Осећам се одговорним јер су очекивања запослених велика у погледу развоја и едукације, а са друге стране се осећам инспирисаним да у систему од 10.000 људи уведем правила са светским стандардима. Већ је само то велики изазов.
5. Ми смо најбољи тим у земљи за 2016. год. и добили смо награду. Идемо даље у том правцу.

##### **B – ПИТАЊА О ПРОГРАМИМА ЕДУКАЦИЈЕ И РАЗВОЈУ ПРОФЕСИОНАЛНИХ И ПЕРСОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ**

1. Мислим да добија на важности. Услов је оснаживања резултата комуникације и, наравно, да ли је правно стандардизовано. Праксе се деле глобално. То су устаљене норме.
2. Прагови су задовољење потреба тржишта. Све је више сертифицираних програма и садржај се упоређује.

3. Тржиште је мало и кључно је да будеш доказан у пракси са добрим фидбеком учесника.
4. Да све више прожимају лични, приватни део јер је пословни део узео доста од приватног. Хармонија је кључ. Задовољство на оба поља. Бити са собом ок- дуг пут је до тога. Упознати себе и пронаћи се.
5. Да.
6. Да.
7. Делимично.
8. Не нужно.
9. Да.
10. Свакако.
11. Да.
12. Да.
13. Има логике.
14. Да.
15. Да.
16. Да. Има доста праксе.
17. Не знам. То је као НЛП, нисам сигуран.
18. Да.
19. Да.
20. Апсолутно да.
21. 20% а остали желе да чују, науче, приме.
22. У принципу да. Конфликти се развијају.
23. Не. Неко сложеније дође до правог погледа на живот.
24. Да. Смањује се конфликт и према ревизији.
25. Да.
26. Да.
27. Нисам сигуран.
28. Да.

## Ц– ПИТАЊА О ЗАПОСЛЕНИМА

1. Да, они су оснажени, научили су много тога, развијају експертизу и интерно и екстерно.
2. Да, али у односу на шта? Добро, да.
3. Корпорацијска правила имају јасно дефинисан циљ и они знају шта се очекује.
4. У принципу да. Види се како решавају проблеме сада.
5. Да, јако.

## Д – ВАШЕ ЛИЧНО МИШЉЕЊЕ

1. Поверење и баланс онога што појединац даје и прима. Када у послу постоји поверење и кад људи стају једни иза других онда је добра атмосфера и добри су резултати. Баланс, дати и добити. Модеран је онај ко разуме праксу, културу и сл.
2. Пре свега је важно да имају тзв. „бленд леарнинг коуч“ (микс методологија и учења, да буду интерактивни, (радионице, програми, е-леарнинг). За садржај је кључно да буду везани за сличне примере из бизниса. Потребно је да организација створи услове за то да сви буду укључени на свој начин. Да све то буде применљиво.
3. Никада немој престати да учиш!

## ДИРЕКТОР БР. 4.

ЉИЉА

### I ОСНОВНИ ПОДАЦИ

1. Женски
2. 1962.год.
3. Удата
4. Нема децу
5. Дипл. правник
6. Директор сектора за развој и селекцију
7. Од 1990.год. Прво радни односи, па 1997. постаје руководица сектора. 1998. г. -тада се спајају три сектора и настаје ХР сектор. Када сам хтела да одем, долазе странци и нуде ми креативне и добре услове и ја остајем и даље сам ту.

## II ПИТАЊА ЗА ХР ДИРЕКТОРЕ И ВИСОКЕ МЕНАѢЕРЕ О ЕДУКАТИВНИМ ПРОГРАМИМА И ТРЕНИНЗИМА ЗА РАЗВОЈ ПРОФЕСИОНАЛНИХ И ПЕРСОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА СВОЈИХ ЗАПОСЛЕНИХ

### А – УОПШТЕНА УВОДНА ПИТАЊА

1. ХР је по мени кључна бизнис функција. Он је заиста ту као стратешки пословни партнер. Веома је близу топ менаѢменту јер мисија и визија су људи. Развијати људе.
2. Значајно у последњих 10. година. Излазимо на друга тржишта, почињу нови пројекти од 2012. год., све у свему, један колективни бољи квалитет.
3. Ја, искрено, мислим, још увек не довољно јасно. Сада се мало мења. Покушај је да имплементирамо као да је ХР алатка, а они су наши извођачи. Бавимо се тим особама, излазимо из канцеларије, али мали је одазив.
4. Одговорна веома функција. Поносна сам што сам овде и на овом месту. Критеријуми су важни.
5. Пројектовање и имплементација талент менаѢмента. „Челинц менаѢмент“ у ХР процедури посебно. Потребна је озбиљна реконструкција ХР сектора.

### Б – ПИТАЊА О ПРОГРАМИМА ЕДУКАЦИЈЕ И РАЗВОЈУ ПРОФЕСИОНАЛНИХ И ПЕРСОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ

1. Верујем да је све ово применљиво, системски применљиво. Што се нас тиче ми морамо кроз обуке и системски да покушамо да се то успостави и постане индикативан начин развоја. Недостаје још перформанс менаѢмент, прво мора то да буде урађено. Имплементација перформанса, компензација и бенефиција.
2. Има пар озбиљних кућа али је интервју научена лекција, најбоље је учење на и у послу. Развој вештина, пословне вештине, тај развој иде кроз обуку.
3. Мислим да смо ми квалитетни. Интерно треба још промовисати наш рад.
4. Мислим да постоје многе обуке које могу да буду и животно корисне.
5. Све зависи од тога како појединац прими научено. Онда одговор може бити и да и не. Отвореност је битна.
6. Исто мислим и овде.
7. Да, ако тако долази до циља.

8. Исто као претходно.
9. Да.
10. Да.
11. Наравно.
12. Да.
13. Да.
14. Да.
15. Да.
16. Све је дискутабилно. Да ли етичност можемо да развијамо? Питање је шта све може.  
Само треба радити на себи упорно и наставити по плану даље.
17. Да, скривена и нескривена струја.
18. Да, да наравно. Битно је рећи како треба.
19. Да.
20. Апсолутно. То је кључ новог доба.
21. Свест још није довољно развијена. Разбити на мање групе. Није то све лако, јако мали помак кроз истраживање имамо.
22. Пословни, они су мерљиви. Из угла персоналних не, али не у овом сегменту. Ипак ако има примене то се види.
23. Релативно да, уколико човек нема континуитет. Обука ексела на пример, стварно делује.
24. Да.
25. Да.
26. Да.
27. Требало би.

#### Ц– ПИТАЊА О ЗАПОСЛЕНИМА

1. Примећујем и отпоре и све остало. Ми имамо платформу.
2. Не могу да кажем. Моја група их је имала.
3. Не најчешће. Ми смо имали проверу, није им баш све најјасније.
4. Видети све поруке, али...мислим да не, заиста не.
5. Не могу рећи, углавном је испод очекивања.

## Д – ВАШЕ ЛИЧНО МИШЉЕЊЕ

1. Пре свега да је комплетан да испуни услове посла. Да има вешту пословну комуникацију у складу са циљем. Недостају иновативност и иницијатива. Додати вредност, оно што чини разлику.
2. То је оно што успоставља обука. Она постаје пут за фидбек. Колико се ко ту пита, како су решили да то буде тако... Има и оних који се буне. Треба да буде продајна академија, квантни циљеви, стартна позиција и после шест месеци онда опет урадити истраживање и анкету.
3. Искористите сваку шансу да учите и да се реализујете и стручно и интерперсоналне компетенције независно од фирме. Када дође нови власник и када се мења будућност. Што више уложите у себе веће су вам шансе.

## ДИРЕКТОР БР. 5.

ДАНИЛО

### I ОСНОВНИ ПОДАЦИ

1. Мушки
2. 1973.год.
3. Ожењен
4. Двоје деце - дечак и девојчица
5. Др. правних наука
6. Директор
7. 17. година радног стажа

## II ПИТАЊА ЗА ХР ДИРЕКТОРЕ И ВИСОКЕ МЕНАѢЕРЕ О ЕДУКАТИВНИМ ПРОГРАМИМА И ТРЕНИНЗИМА ЗА РАЗВОЈ ПРОФЕСИОНАЛНИХ И ПЕРСОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА СВОЈИХ ЗАПОСЛЕНИХ

### A – УОПШТЕНА УВОДНА ПИТАЊА

1. Стуб сваке организације, главни стуб. Нпр. Република Кореја има три министарства која се баве овом темом и то већ 50 претходних година јер су препознали да су људи све и да је цела суштина у управљању људима.

2. Доста, била је пре страховлада.
3. Ми се сви овде бавимо тиме и знамо колико је велики значај ове теме.
4. Јако лепо, прихвата се све што је ново и сви се труде.
5. Да, растемо и јачамо даље.

#### Б – ПИТАЊА О ПРОГРАМИМА ЕДУКАЦИЈЕ И РАЗВОЈУ ПРОФЕСИОНАЛНИХ И ПЕРСОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ

1. Да је лепо направимо и да за неких 10 до 15 година буде прва по важности.
2. Да су тренутно задовољавајући.
3. Да су савремени и да прате трендове са светом.
4. Да.
5. Да.
6. Да.
7. Да.
8. Хоће, не преферирам.
9. Да.
10. Да.
11. Да.
12. Да.
13. Да. Веза постоји али није много јака.
14. Да.
15. Да.
16. Да.
17. Да.
18. Да.
19. Да.
20. Не, постоји потреба али само понеких људи. Због индивидуалних односа могу бити мотивисани тако што ће га послодавац послати на неку обуку и дати му потребно знање за ту његову тренутну ситуацију.
21. 20%
22. Могу се развијати и даље.



23. Не, не мислим, нису.
24. Да.
25. Да.
26. Да.
27. Да.
28. Да.

#### Ц- ПИТАЊА О ЗАПОСЛЕНИМА

1. Да.
2. Сигуран сам.
3. Мислим да се то све преплиће са послом.
4. Да.
5. Да.

#### Д – ВАШЕ ЛИЧНО МИШЉЕЊЕ

1. Добра комуникација у сарадњи са знањем.
2. Да покушају да погледају у будућност. Рад се мења и неће све компетенције бити корисне у будућности. Ја сам то научио од Француза, на њиховом примеру.
3. Да наставе да се труде и да наставе да улажу у себе јер јачамо и мењамо цео тим. Шта је њима срећа то нека раде и ка томе нека теже.

#### **ДИРЕКТОР БР. 6.**

ДРАГАНА

#### І ОСНОВНИ ПОДАЦИ

1. Женско
2. 1966.год.
3. Удата
4. Двоје деце– син и ћерка
5. Помоћник директора
6. Од 1993. год. значи, 24. године радног искуства.

## II ПИТАЊА ЗА ХР ДИРЕКТОРЕ И ВИСОКЕ МЕНАѢЕРЕ О ЕДУКАТИВНИМ ПРОГРАМИМА И ТРЕНИНЗИМА ЗА РАЗВОЈ ПРОФЕСИОНАЛНИХ И ПЕРСОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА СВОЈИХ ЗАПОСЛЕНИХ

### А – УОПШТЕНА УВОДНА ПИТАЊА

1. По мом мишљењу је то једна веома одговорна функција. Постоји неколико послова који су заједнички. Управљање људима би требало да буде главно.
2. Сада се више пажње обраћа па је зато и рад на томе потребан. Пре десет година се само мислило на организацијске циљеве. Фокус се помера и полако иде ка појединцу и води рачуна о његовом развоју и његовим потребама. Мотиви запослених данас играју озбиљну улогу.
3. Мислим да су сви дошли од почетка службе и то је јако добра страна. Направљена је добра селекција и направљен добар тим са ентузијазмом.
4. Добро се осећам и драго ми је што је сектор специфичнији од осталих.
5. Представља конкретну трансформацију, прелазак на људе, код нас формирање Националне академије (до краја године). Ми ћемо добити нове дужности-експертска анализа индивидуалних потенцијала за развој и прављење каријере. Нови каријерни модел желимо да осмислимо.

### Б – ПИТАЊА О ПРОГРАМИМА ЕДУКАЦИЈЕ И РАЗВОЈУ ПРОФЕСИОНАЛНИХ И ПЕРСОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ

1. Мислим да је кључно за дату организацију да усаврши компетенције својих запослених.
2. Мислим да наш програм спада у културније програме усвајања знања. Имамо стратешки и полуиндивидуални приступ.
3. Од почетка је био проблем наћи адекватне предаваче. Треба знати шта су нам критеријуми и ми смо у складу са тим јако пуно радили на нашим тренерима и развијали њихове компетенције и вештине.
4. Да.
5. Да.
6. Да.
7. Да.
8. Да.

9. Да.
10. Да.
11. Да.
12. Да.
13. Да.
14. Да.
15. Да.
16. Да.
17. Да.
18. Да.
19. Да.
20. Да.
21. Да.
22. Да.
23. Да.
24. Да.
25. Да.
26. Да.
27. Да.
28. Да.

#### Ц– ПИТАЊА О ЗАПОСЛЕНИМА

1. Јако се радују, имају „глад за знањем“.
2. Да.
3. Сви имају јасан циљ и оспособљени су за обављање посла и сви знају да им је то потребно.
4. Да, мислим да јесу. Препустили смо се томе, важна је корисна комуникација и да добијају конкретне информације.
5. Не може да се дâ тачан одговор у нашем случају.

## Д – ВАШЕ ЛИЧНО МИШЉЕЊЕ

1. Мотивација запосленог. Дobar састав руководиоца.
2. Да буду у функцији остваривања организационих циљева, јер није ово све само себи сврха.
3. Да је више различитости, труда и искуства, да све сагледају и да је оно што смо остварили добро и волела бих да останемо на окупу и реализујемо све речено.

Из горе изложених дубинских интервјуа урађених 2016. и 2017. године са директорима Сектора људских ресурса и њиховим високопозиционираним сарадницима, у домаћим и страним организацијама које послују на територији Републике Србије можемо закључити следеће:

*У првој групи питања* која се односи на основне податке можемо рећи да смо разговарали у реципрочном односу са оба пола. Њихово годиште налази се у распону од 42. до 55. године старости, сви су у браку и имају по двоје деце. Сви обављају функцију директора или помоћника директора у ХР сектору организације и имају преко 15 година радног стажа.

*Друга група питања*, која се бави програмима обуке за развој професионалних и персоналних компетенција, осмишљена је тако да одговори на све хипотезе ове докторске дисертације (као и у претходној анкети) и можемо констатовати да су на сва питања дати позитивни одговори, заправо испитаник се сложио са тврдњама које кореспондирају са поменутиим хипотезама. Ипак било је и неколико питања где је већина изразила неслагање а то су 7. и 8. питање са мање неслагања:

*7. Да ли сматрате да уколико су савремени комуниколошки модели усмерени на развој интерперсоналних компетенција појединца, утолико ће утицати на њихово самооснаживање, самопоуздање и самоефикасност?*

*8. Да ли мислите да уколико су савремерени комуниколошки модели о којима говоримо, усмерени на лични развој појединца, кроз унапређење њихових персоналних и интерперсоналних компетенција, утолико ће више утицати на њихов стручни, професионални развој?*

И 17. са више израженог неслагања:

*17. Да ли мислите да оваква врста едукације помаже уопштено запосленима да детектују сопствене проблеме и да пронађу решења за којима су трагали?*

Можемо закључити да један део директора Службе људских ресурса не види праву везу између развоја професионалних и персоналних компетенција код појединца, запосленог и развоја његовог унутрашњег оснаживања, самопоуздања и самоефикасности. Такође неки од њих нису детектовали ни везу између примене савремених комуниколошких модела на лични развој појединца и њиховог повратног утицаја на стручни, професионални развој. Рекло би се да је још рецидив прошлости присутан у смислу неповезаности и утицаја персоналног развоја појединца на његов професионални развој (што је у овом примеру случај). Ипак, морамо нагласити да сва остала питања која кореспондирају са хипотезама показују потврдне одговоре, тако да се ово може сматрати изузетком који потврђује правило.

Седамнаесто питање је такође изазвало контрадикторне одговоре и можемо рећи да се опет од стране високо позиционираних челника ХР праксе поново превиђа повезаност унутарњег бића човека са његовим радом и животом уопште. Неки од директора овде нису били сигурни да програми едукације за развој професионалних персоналних компетенција могу утицати на то да појединац, запослени детектује неке сопствене проблеме и да кроз едукацију дође до решења истих. По дубинским интервјуима, долазимо до закључка да је реч *проблем* претешка и да решење истог кроз едукацију, делује појединим ХР директорима превише поједностављено као приступ.

На питање о развоју запослених данас, сви су се сложили да је то један свеprisутан процес који у последње време добија на важности, мада један одговор се издвојио који наглашава да је то све узалуд докле год запослени не буде имао личну одговорност према самом процесу а не само обавезу да га испоштује, спроведе и учествује. Што се тиче програма едукације који су у понуди на тржишту сви се слажу да је ситуација прилично разнолика и да има свега и свачега. Коментари су да су сви програми за развој компетенција једнолични и копирају један другог, као и да је тешко пронаћи нешто ново и аутентично. Готово исти став имају и када су у питању предавачи, едукатори, лиценцирани тренери и сл.

*Трећа група питања* била је усмерена на мишљење ХР директора о својим запосленима где смо добили различита запажања, од новонастале „глади за знањем“ и ентузијазма, боље сарадње и опуштенијег и кретивнијег приступа до потпуног отпора запослених. Некоме је више, некоме мање промењена перцепција живота, а многи, мада не и сви, имају свој јаснији циљ пред собом. На крају овог дела, директори су изнели мишљење да верују да су њихови запослени добили праву вредност од понуђених едукативних програма, барем они који су били

мотивисани да је усвоје, а што се тиче њиховог личног задовољства урађеним на овом пољу, пољу ХР-а, сви су рекли да су задовољни, само је један додао опаску да увек може боље. Једна директорка искрено је изразила незадовољство постигнутим.

*Четврто*м и последњом групом питања, желели смо кроз три последња питања да откријемо које је заиста лично мишљење директора Службе људских ресурса и коју поруку они желе да пошаљу кроз свој рад својим запосленима. Сматрали смо овај део истраживања веома важним и пошто је личан, преносимо га у целости.

*1. Наведите шта је, по Вашем мишљењу, најважније за успешан рад запосленог у фирми?*

*Директор бр. 1.*

Најважније је да запослени заиста буде задовољан оним што ради, како ради, да буде свестан тога шта он доприноси и шта од њега зависи и који је то бенефит за њега и компанију али и цело друштво. А да би све то могао, улога преиспитивања је у свему томе кључна. Зато треба филтрирати мишљење на које ће се он фокусирати. То је едукација, дељење знања и сл. Потребан је и квалитетан менаџмент који ће помоћи да се то све реализује.

*Директор бр. 2.*

Да је посвећен и то је све, то је довољно.

*Директор бр. 3.*

Поверење и баланс онога што даје и прима. Када у послу постоји поверење и кад људи стају једни иза других онда је добра атмосфера и добри су резултати. Баланс дати и добити. Модеран је онај ко разуме праксу, културу и сл.

*Директор бр. 4.*

Пре свега да је комплетан да испуни услове посла. Да има вешту пословну комуникацију у складу са циљем. Недостају иновативност и иницијатива. Додати вредност, оно што чини разлику.

*Директор бр. 5.*

Добра комуникација у сардањи са знањем.

*Директор бр. 6.*

Мотивација запосленог. Дobar састав руководства.

Могли би сумирати и рећи да је за успешан рад запосленог у фирми најважније да буде задовољан оним што ради, да има баланс, поверење, посвећеност, да поседује вешту пословну

комуникацију, уоштено добру комуникацију и знање, као и да је мотивисан и да има добар састав руководиоца који га воде кроз радни процес.

Друго питање:

*2. Шта је оно што би, по Вашем мишљењу, учинило да програми обуке буду успешнији, реално применљивији и дугорочно одрживи?*

*Директор бр. 1.*

Добар избор предавача, добар избор тема, добро формулисани задаци радних места у погледу сталних мењања и нових потреба запослених и осталих.

*Директор.бр. 2.*

Да буду прилагођени оним потребама које настају у процесу. Онима којима је то тада потребно и корисно.

*Директор.бр. 3.*

Пре свега је важно да имају тзв. „бленд леарнинг коуч“ (микс методологија и учења, да буду интерактивни, (радионице, програми, е-леарнинг). За садржај је кључно да буду везани за сличне примере из бизниса. Потребно је да организација створи услове за то да сви буду укључени на свој начин. Да све то буде применљиво.

*Директор.бр. 4.*

То је оно што успоставља обука. Она постаје пут за фидбек. Ко се ту пита, како су решили да то буде тако? Има и оних који се буне. Треба да буде продајна академија, квантни циљеви, стартна позиција и после шест месеци онда опет да се уради истраживање и анкета.

*Директор.бр. 5.*

Да покушају да погледају у будућност. Рад се мења и неће све компетенције бити корисне у будућности. Ја сам то научио од Француза, на њиховом примеру.

*Директор.бр. 6.*

Да буду у функцији остваривања организационих циљева, јер није ово све само себи сврха.

Сумираћемо и рећи да по испитаним ХР директорима оно што би учинило да програми обуке буду успешнији, реално применљивији и дугорочно одрживи је добар избор предавача и добар избор тема; да буду прилагођени стварним потребама и да представљају микс методологија и учења; организација треба да има слуха, треба да постоји фидбек; да постави

квантне циљеве, озбиљно погледати у будућност и будуће потребе и послове, и првенствено да се кроз све то остваре организациони циљеви, јер све о чему причамо није само себи сврха и циљ.

Последње и из истраживачког угла најинтересантније питање било је:

*3. Када би сте могли да пошаљете личну и интимну поруку сваком запосленом у Вашој фирми са позиције коју заузимате, која би то порука била?*

*Директор бр. 1.*

Радите на себи сваки дан, унапређујте своја знања и истражите своје способности и наравно немојте се плашити за посао.

*Директор бр. 2.*

Да не треба да се боје већ да би свако требао да буде аутентичан онакав какав јесте.

*Директор бр. 3.*

Никада немој престати да учиш!

*Директор бр. 4.*

Искористите сваку шансу да учите и да се реализујете, да развијате и стручне и интерперсоналне компетенције независно од фирме. Када дође нови власник и када се мења будућност, што више уложите у себе веће су вам шансе.

*Директор бр. 5.*

Да наставе да се труде и да наставе да улажу у себе јер јачамо и мењамо цео тим. Шта је њима срећа то нека раде.

*Директор бр. 6.*

Да је више различитости, труда и искуства, да све сагледају и да је оно што смо остварили добро и да бих волела да останемо на окупу и реализујемо све речено.

Лична, интимна порука коју би они послали својим запосленима била би сумирано: да стално раде на себи и унапређују своја знања, да не треба да имају страх и да увек буду аутентични, да искористе сваку шансу и да улажу у себе, као и да раде оно што њих чини срећним.

На крају дела који се бави дубинским интервјуима са ХР директорима, можемо рећи да су резултати истраживања показали да они имају лепе идеје за свој сектор, потврђују кроз оно што говоре хипотезе ове докторске дисертације и представљају се као важна и добра подршка



својим запосленима. А како све то виде њихови запослени и да ли се слажу са изреченим, следи у наставку.

## **ДУБИНСКИ ИНТЕРВЈУ – ФИРМЕ, КОРПОРАЦИЈЕ И ОРГАНИЗАЦИЈЕ-запослени**

### **I ОСНОВНИ ПОДАЦИ**

1. Пол
2. Годиште
3. Брачно стање
4. Деца
5. образовање
6. Посао-позиција
7. Радно искуство

### **II ПИТАЊА ЗА ЗАПОСЛЕНЕ О ЕДУКАТИВНИМ ПРОГРАМИМА И ТРЕНИНЗИМА ЗА РАЗВОЈ ПРОФЕСИОНАЛНИХ И ПЕРСОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА У СВОЈОЈ РАДНОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ**

#### **A – УОПШТЕНА УВОДНА ПИТАЊА**

1. Како, из Вашег угла, изгледа рад у Вашем колективу у смислу међуљудских односа, бриге организације за људе, запослене и сл.?
2. Шта, по Вашим речима описано, ХР сектор, служба данас представља?
3. А шта би, по Вама, она требало да представља у једној радној организацији?
4. Колико се, по Вама, искуствено гледано, променио рад са људима у претходној деценији?
5. Како се осећате радећи овај посао у својој фирми?
6. Који Вам је циљ за будућност што се Вашег рада тиче?

#### **B – ПИТАЊА О ПРОГРАМИМА ЕДУКАЦИЈЕ И РАЗВОЈУ ПРОФЕСИОНАЛНИХ И ПЕРСОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ**

1. Шта лично, интимно мислите о начину развоја запослених данас?

2. Шта мислите о програмима обуке који постоје на нашем тржишту а које сте пролазили у фирми?
3. Шта мислите о предавачима, едукаторима, власницима лиценци и представницима нове едукаторске праксе (НЛП, Асертивно понашање, Трансакциона анализа, Невербална комуникација и сл.)?
4. Да ли су, по Вашем мишљењу, поменути програми, савремени комуниколошки модели добри за примену у професионалном али и личном хабитусу појединца?
5. Да ли мислите да ако се у програмима обуке примењују савремени комуниколошки модели (модел неуролингвистичког програмирања, модел асертивног понашања, модел трансакционе анализе, модел невербалне комуникације и сл.), онда ће утицај тих обука на унапређење персоналних и професионалних компетенција корисника тих обука бити већи?
6. Да ли мислите да што су поменути савремени комуниколошки модели усмеренији на унапређење интерперсоналних компетенција, као трансверзалних, интегративних компетенција, утолико ће имати већи утицај и на персонални и на професионални развој њихових реципијената/корисника?
7. Да ли сматрате да уколико су савремени комуниколошки модели усмерени на развој интерперсоналних компетенција појединаца, утолико ће утицати на њихово смооснаживање, самопоуздање и самоефикасност?
8. Да ли мислите да уколико су савремени комуниколошки модели о којима говоримо, усмерени на лични развој појединца, кроз унапређење њихових персоналних и интерперсоналних компетенција, утолико ће више утицати на њихов стручни, професионални развој?
9. Шта мислите, када се узме у обзир да је индивидуални идентитет релациона категорија, односно да се гради у друштвеном и комуникационом простору, да ли је онда унапређење интерперсоналних компетенција и комуникационих вештина, кроз неки од савремених комуниколошких модела, кључно за развој стабилног и интегрисаног идентитета?
10. Да ли мислите да ако се појединац посвећује унапређењу својих интерперсоналних и комуникационих компетенција, да то значи да је његова мотивација за целовитим, персоналним и професионалним развојем снажна?

11. Да ли сматрате да када појединац, посредством унапређења својих интерперсоналних компетенција, развије веће самопоуздање и самоефикасност, онда се то повратним ефектом одражава на још квалитетнију и ефикаснију комуникацију са сарадницима и окружењем?
12. Да ли мислите да што је појединац интерперсонално компетентнији и са тим сигурнији у комуникацији, то ће успешније утицати на своје лично и радно окружење?
13. Да ли је, по Вашем мишљењу, тачно да што су код појединца развијеније интерперсоналне компетенције и комуникационе вештине, то је већа његова когнитивна ефикасност, тј., способност за учење, прилагођавање променама и креативно мишљење?
14. Да ли мислите да уколико организација подржава интегративни развој компетенција кроз интерну комуникацију и коришћење поменутих савремених комуникационих модела у интерним обукама, утолико ће запослени бити мотивисанији да унапређују своје компетенције и да их стављају у службу организације?
15. Да ли Ви дубоко верујете да тренинзи из области вештина комуникације подједнако утичу и на лични и на професионални развој појединца?
16. Да ли заиста мислите да се интерперсоналне компетенције могу учити и развијати на овакав начин како се то данас ради у фирмама (Вашој фирми конкретно)?
17. Да ли мислите да оваква врста едукације помаже уопштено запосленима да детектују сопствене проблеме и да пронађу решења за којима су трагали?
18. Да ли сматрате да адекватна и компетентна комуникација доприноси успешнијем и стабилнијем начину живота?
19. Да ли мислите да усвајање начела добре комуникације помаже да боље разумемо себе и друге?
20. Да ли мислите да уколико нема личне мотивације запослених, неће бити ни ефеката од едукативних програма и радионица?
21. Који проценат запослених, по Вама (на основу Вашег личног запажања), похађа овакву обуку за развој компетенција само зато што се то од њих тражи и очекује?
22. Да ли се, по Вашем мишљењу, нешто променило учењем и применом интерперсоналних вештина (нпр., лакша и ефектнија комуникација са сарадницима и сл.?)
23. Мислите ли да су ипак ефекти свих поменутих обука краткотрајни?

24. Да ли мислите да развој интерперсоналних комуникационих вештина доприноси бољем протоку информација у радном окружењу?
25. Да ли сте приметили да развој интерперсоналних компетенција доприноси прилагођавању запослених променама које су неминовне у данашњем пословању?
26. Да ли сматрате да добра интерна комуникација у организацији представља незаменљив фактор задовољства и успеха у раду?
27. Да ли мислите да добра комуникација у колективу ослобађа креативно мишљење код запослених?
28. Да ли сматрате да интерна комуникација и обуке усмерене на развој личних и професионалних потенцијала мотивишу запослене да новостечене компетенције ставе у службу своје радне организације?

#### Ц – ВАШЕ ЛИЧНО МИШЉЕЊЕ

1. Наведите шта је, по Вашем мишљењу, најважније за успешан рад запосленог у фирми?
2. Шта је оно што би, по Вашем мишљењу, учинило да програми обуке буду успешнији, реално применљивији и дугорочно одрживи?
3. Уколико имате неки општи предлог за Вашег послодавца, а тиче се утицаја на развој компетенција запосленог можете га изнети.

На почетку овог дела сумирња резултата можемо само рећи да је било јако пуно разговора са запосленима многих организација који су похађали обуке, али да смо овде издвојили само два примера правог дубинског интервјуа, запослених који су били потпуно искрени. Разлог је тај, што су анкете биле прослеђене свим запосленима и већ су добијени релевантни резултати (резултати су изложени на почетку дела о истраживању). Са примерима у наставку смо само желели да употпунимо већ добијену, реалну слику.

#### **ЗАПОСЛЕНИ БР. 1.**

МИША

#### І ОСНОВНИ ПОДАЦИ

1. Мушки
2. 1967.год.

3. Ожењен
4. Двоје деце
5. Дипл.инжењер електротехнике
6. Кординатор извршне јединице
7. Преко 20. год.

## II ПИТАЊА ЗА ЗАПОСЛЕНЕ О ЕДУКАТИВНИМ ПРОГРАМИМА И ТРЕНИНЗИМА ЗА РАЗВОЈ ПРОФЕСИОНАЛНИХ И ПЕРСОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА У СВОЈОЈ РАДНОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ

### A – УОПШТЕНА УВОДНА ПИТАЊА

1. Све је препуштено стихији. Са притисцима се сви запошљавају у фирму. Лоши су, притискају једни друге. Смањују број запослених и ми не освежавамо кадар што је погубно. Људи се ломе, ја као менаџер морам да решавам све варнице.
2. Тренутно се бави пословима радних односа као некада кадровска служба. Чиста администрација.
3. Ништа, оно што треба је вођење, избор, ослушкивање, све.
4. Спонтано, зато што је систем изабрао људе и ја се не уклапам. Форсира се резултат и води све извитоперености.
5. Ако не могу да се променим у окружењу, да онда променим окружење.

### B – ПИТАЊА О ПРОГРАМИМА ЕДУКАЦИЈЕ И РАЗВОЈУ ПРОФЕСИОНАЛНИХ И ПЕРСОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ

1. Мислим да је површински и некако инстант.
2. Задовољан сам што их има али је кратко а поље је широко. Брзо се заврши, нема дубине.
3. Они су лимитирани сопственим програмом јер све хоће да ураде у кратко време. А стручност не могу да оценим јер нисам компетентан.
4. Апсолутно.
5. Да.
6. Да.
7. Апсолутно.
8. Нисам сигуран баш за то.

9. У некој мери у којој та личност може да се мења.
10. Да.
11. Апсолутно.
12. Да.
13. Тако је. Да.
14. Да, ако је на прави начин.
15. Наравно, да. На оно што може да утиче. Различити су случајеви.
16. Не нема дубине, посветити се, то је јако потребно.
17. Овако не, али ако би било како треба, онда да.
18. Да.
19. Да.
20. Неопходна је лична мотивисаност.
21. Само 1 од 180.
22. Сувише је то мали сегмент да би било ефектно.
23. Да.
24. Да апсолутно.
25. Тако је. Човек који може да учи, може да прати.
26. Да то је једна од, али ту су и реактивност, флексибилност и сл.
27. Апсолутно.
28. Да.

#### Ц – ВАШЕ ЛИЧНО МИШЉЕЊЕ

1. Задовољство, спремност, добра комуникација, знати шта је циљ, колегијалност и сл.
2. Да буду организовани дуже и дубински и да обрађују поједине теме, да се обрађују део по део. Примењивати, а не само причати.
3. Управо сам рекао, да се обради методолошки и да се више времена посвети и да све буде дубље од ове садашње површине.

## **ЗАПОСЛЕНИ БР. 2.**

ДРАГАНА

### **I ОСНОВНИ ПОДАЦИ**

1. Женски
2. 1964.год.
3. Удата
4. Троје деце
5. Дипл.правник
6. Шеф службе људских ресурса
7. 27 година у послу.

## **II ПИТАЊА ЗА ЗАПОСЛЕНЕ О ЕДУКАТИВНИМ ПРОГРАМИМА И ТРЕНИНЗИМА ЗА РАЗВОЈ ПРОФЕСИОНАЛНИХ И ПЕРСОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА У СВОЈОЈ РАДНОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ**

### **A – УОПШТЕНА УВОДНА ПИТАЊА**

1. Задовољна сам јер на тим вредностима радим дуго година.
2. Мислим да је један од носећих стубова сваке компаније. Допринос није и успех.
3. Јасно нам је, на жалост, да нема рада о неким сегментима као што су решавање конфликта, систем награђивања, развој и обука је то. Ограничени смо у односу на њих. Селекција и остало све је централизовано.
4. Супер је оно што видим, људе волим, имамо добру комуникацију и то је то.
5. Циљ је да служба нормално настави са још бољим резултатима и да будемо ефикаснији и организованији. Да се организује, превазиђе и реши све. Да запослимо младе људе да адекватно замене друге.

### **B – ПИТАЊА О ПРОГРАМИМА ЕДУКАЦИЈЕ И РАЗВОЈУ ПРОФЕСИОНАЛНИХ И ПЕРСОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ**

1. Развој запослених је дугогодишња пракса а она је више усмерена ка оним функцијама које су у суштини сасвим прихватљиве финансијски. Можда би могао да буде већи ступањ развоја и у овом домену.
2. Корисне су сигурно у сваком случају. Мислим да је корпоративна култура битна у сваком случају и да смо отворили само мала врата целе приче чија имплементација стоји пред

нама. Велики смо систем и само едуковати шефове службе је неозбиљно. Неозбиљно је очекивати да ми едукујемо све људе испод, цела прича мора да се спусти на нивое доле. Још није заживео пројекат промотер корпоративне културе.

3. Сви су ок.
4. Да.
5. Биће.
6. Да.
7. Да.
8. Исто да.
9. Пола пола. Није кључно али има утицаја.
10. Да.
11. То је све, мислим, индивидуално. У већини случајева да, али нисам искључива.
12. Да.
13. Јесте, да.
14. Нормално.
15. Верујем.
16. Па могу али претпостављам да има и бољих начина.
17. Делимично, само дотакнемо, али има оних који неће ни дотакнути. Виђење самог себе је кључ. Прво, људи не виде или имају погрешну слику.
18. Да. Није на жалост заступљена.
19. Да.
20. Мислим.
21. Сигурно 30%.
22. Па делимично, али види се помак и биће ок.
23. Између осталог то зависи од непосредних руководиоца, њихових интересовања, стремљења и сл.
24. Исто као у претходном питању.
25. Да, дефинитивно.
26. Да.
27. Не мислим, није одлучујући фактор.
28. Да дефинитивно, сигурна сам.



## Ц – ВАШЕ ЛИЧНО МИШЉЕЊЕ

1. Прво добри међуљудски односи, добра организација посла, добар лидер. Да је компетентан у свим сегментима и као руководицац и као човек и неко ко одлучује о свему. А не ауторитет само према свима.
2. Да све те обуке оду до најнижих нивоа јер би то било добро. Да се, на пример, мотивишу и остали и да виде промене када све примене.
3. Можда систем награђивања није прикладан и није мотивишући за запослене. Он не показује праве резултате рада. У овом пројекту конкретно нису укључени људи са регије, а перформанс менаџмент је одрађен а ми смо добили ту улогу едукатора иако нисмо учествовали у креирању програма што је потпуно нелогично. Нисмо били укључени па сада све морамо сами из почетка.

*Прво* би нагласили да су изабрани запослени били посматрани на обукама које су пролазили и да су били расположени и на обуци, а и мимо ње, да кажу искрено свој став о теми овог рада. У питању су једна жена и један мушкарац. Обоје спадају у виши средњи менаџмент великих домаћих компанија. Имају око 50 година живота и преко 20 година радног стажа. Обоје су у браку и имају више од једног детета.

У *другом делу* интервјуа изнесене су тврдње које се поклапају са тврдњама на које су одговорили и њихови ХР директори и високи руководиоци тог сектора, као и са хипотезама ове дисертације. За разлику од својих претпостављених, нису имали тако позитивну слику о процесу обуке и, уопштено, развоју запослених. Изнели су податке да се све ради површно, брзо, да се не залази у дубину и да све то као да је само себи сврха. Као истраживач, посматрач, и сам аутор овог рада стекао је исти устисак посматрајући процесе. Запослени су на прави начин разумели и препознали потребу рада на себи и развоја својих компетенција, подржали су организационе напоре у том смислу, али нису добили оно што су очекивали и сматрају да је то недовољно и да се ради на погрешан начин. Иначе, питања у овом делу кореспондирају са хипотезама дисертације и запослени се слажу са постављеним хипотезама, скоро, у потпуности.

*Трећи део* је као и код њихових надређених личан и изискује слање одређене поруке, па га и у овом случају преносимо у целости. Питања:

1. *Наведите шта је, по Вашем мишљењу, најважније за успешан рад запосленог у фирми?*

*ЗАПОСЛЕНИ БР. 1.*

Задовољство, спремност, добра комуникација, знати шта је циљ, колегијалност и сл.

*ЗАПОСЛЕНИ БР. 2.*

Прво, добри међуљудски односи, добра организација посла, добар лидер. Да је компетентан у свим сегментима и као руководилац и као човек и неко ко одлучује о свему. А не ауторитет само према свима.

*2. Шта је оно што би, по Вашем мишљењу, учинило да програми обуке буду успешнији, реално применљивији и дугорочно одрживи?*

*ЗАПОСЛЕНИ БР. 1.*

Да буду организовани дуже и дубински и да обрађују поједине теме, да се обрађују део по део. Примењивати, а не само причати.

*ЗАПОСЛЕНИ БР.2.*

Да све те обуке оду на најнижи ниво јер би то било добро. Да се на пример мотивишу и остали и да виде промене када све примене.

*3. Уколико имате неки општи предлог за Вашег послодавца, а тиче се утицаја на развој компетенција запосленог можете га изнети.*

*ЗАПОСЛЕНИ БР. 1.*

Управо сам рекао, да се обради методолошки и да се више времена посвети и да све буде дубље од ове садашње површине.

*ЗАПОСЛЕНИ БР. 2.*

Можда систем награђивања није прикладан и није мотивишући за запослене. Он не показује праве резултате рада. У овом пројекту конкретно нису укључени људи са регије, а перформанс менаџмент је одрађен а ми смо добили ту улогу едукатора и ако нисмо учествовали што је потпуно нелогично. Нисмо били укључени па сада све морамо сами из почетка.

Из одговора на последња питања можемо да закључимо да све тежње ХР менаџера не наилазе на добар одјек у пракси. Да ли се ради о лошој комуникацији, или је проблем у лошој организацији (што је опет повезано са комуникацијом), или неки програми постају сами себи циљ, а запослени су само „нужно зло“ иако би требало да ти исти програми буду у служби људи, запослених, остаје да у самом сумирању резултата, а на основу свих добијених показатеља кроз истраживање, закључимо.

У првом питању видимо да се оно што је важно за добар рад запосленог изједначава и у очима запослених и у очима њихових директора. Сви истичу да је најважније задовољство у раду, добра комуникација, колегијалност, организација, међуљудски односи и сл.

У другом питању видимо могуће одговоре и предлоге на новонастали проблем у лошем пласирању „добрих намера ХР сектора“ у виду предлога да се обуке спусте и на ниже нивое организације, да буду применљивије, да буду дуже, дубинске, да се баве одређеним темама, део по део, и да се све о чему се на обукама говори и примени, а не да остане само на нивоу приче, како сматрају запослени.

Треће питање је уједно и позив за давање предлога послодавцу а везано за тему развоја компетенција, што је уједно и окосница ове докторске дисертације. Добили смо предлог да се престане са површним едукативним радом и да се ради методолошки конкретно и да се има дубљи приступ, као и да се ревидира систем награђивања, јер је сваки до сада био своја супротност, демотивишући уместо мотивишући, и да се направи дефинитивно боља организација рада.

О поменутих нелогичностима, недоследностима и нејасноћама које се неминовно појављују кроз резултате истраживања, биће детаљнијих приказа у закључном разматрању, а у наставку следи још један сегмент истраживања који се бави великим делом дисертације, а то су савремени комуниколошки модели и утисци са посматрања и дубинских интервјуа рађени са едукаторима и корисницима тих програма.

### **III**

#### **САВРЕМЕНИ КОМУНИКОЛОШКИ МОДЕЛИ:**

У наставку приказа резултата истраживања, а све у циљу што јасније слике везано за приказ појаве и аутентичног рада едукативних група на тржишту који користе у своме раду савремене комуниколошке моделе, приказаћемо један по један модел. Приказ ће бити кроз урађени дубински интервју са организаторима тих програма/едукаторима и њиховим учесницима/реципијентима едукативних радионица за развој професионалних и персоналних компетенција.

Прво представљамо питања из дубинског интервјуа едукатора/власника лиценци за програме које представљају и воде, као и полазника/реципијената тих програма за трансверзални развој појединаца. Ови едукативни програми могу се похађати самостално, као и

у оквиру радне организације, која у савременом духу развоја знања препознаје овакву врсту развоја својих запослених.

## **ДУБИНСКИ ИНТЕРВЈУ – ЕДУКАТОРИ**

### **I ОСНОВНИ ПОДАЦИ**

1. Пол
2. Годиште
3. Брачно стање
4. Деца
5. образовање
6. Посао

### **II ПИТАЊА ЗА ЕДУКАТОРА О ПРОЦЕСУ РАЗВОЈА ПРОФЕСИОНАЛНИХ И ПЕРСОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА ПОЈЕДИНАЦА**

1. Како сте се нашли у сфери развоја професионалних и персоналних компетенција појединаца?
2. Како сте се одлучили баш за овај програм развоја трансверзалних компетенција?
3. Да ли је при одлуци помогао неки ауторитет или је то био баш Ваш позив?
4. Колико је требало времена стићи до нивоа до кога сте дошли, (труд, рад и сл.)?
5. Колико сте истраживали и радили на себи пре него што сте дошли на идеју да то све у облику едукације/коучинга за развој професионалних и персоналних компетенција поделите са другима?
6. Шта по Вама овај програм развоја људи представља?
7. Шта овај програм представља Вашим полазницима?
8. Шта је аутентично, по дефиницији, овај програм за развој професионалних и персоналних компетенција?
9. Како се осећате учествујући у овом процесу развоја?
10. Шта се променило у Вашем животу од када радите радионице, сесије и едукације овог типа?
11. Како би, у пар речи, описали перцепцију свог живота пре овог програма за развој трансверзалних компетенција, а како сада?

12. Какав је квалитет Ваше садашње интроспекције (пример)?
13. Који је Ваш садашњи циљ кроз овај програм развоја професионалних и персоналних компетенција?
14. Да ли сматрате да сте довољно „проширили свој ум” да видите праву вредност овог процеса за Вас?
15. Која је то вредност тачно?
16. По чему, како ћете знати да сте постигли свој жељени циљ?
17. А због чега Вам је заиста важно да то постигнете?

### III ПИТАЊА ЗА ЕДУКАТОРА О ПОЛАЗНИЦИМА

1. Зашто мислите или знате (рекли су Вам) да су Ваши полазници изабрали баш Ваш програм за развој својих професионалних и персоналних компетенција?
2. Шта они кажу, зашто се нису ипак одлучили за неки други понуђени програм на тржишту који се такође бави развојем професионалних и персоналних компетенција?
3. Да ли сте Ви као личност-ауторитет били у питању или је сам програм за развој трансверзалних компетенција био у питању?
4. Како Ви видите њихов напредак кроз ове едукације, сесије?
5. Шта мислите, шта Вашим полазницима значе ове радионице за развој професионалних и персоналних компетенција, како их они виде?
6. Шта кажу, како се осећају учествујући у самом процесу?
7. Колико им се живот променио или мења тренутно?
8. Да ли Ви видите њихов брз или спор напредак (везано за њихове проблеме, тежње и сл.)?
9. Каква им је сада промењена перцепција и интроспекција, да ли је квалитетнија?
10. Који им је тачно циљ када заврше ове едукације за развој професионалних и персоналних компетенција?
11. Шта је оно што иначе желе да постигну овим програмом, ка чему теже?
12. Да ли мислите да су на крају добили, усвојили праву вредност овог процеса и да им је ум довољно проширен за све те нове увиде?
13. Шта они кажу, која је то вредност за њих генерално?
14. Да ли Ви будете задовољни постигнутим у развоју њихових професионалних и персоналних компетенција на основу њиховог излагања?

## ДУБИНСКИ ИНТЕРВЈУ – УЧЕСНИЦИ/РЕЦИПИЈЕНТИ

### I ОСНОВНИ ПОДАЦИ

1. Пол
2. Годиште
3. Брачно стање
4. Деца
5. образовање
6. Посао

### II ПИТАЊА О ПРОГРАМУ

1. Зашто сте баш изабрали овај програм за развој професионалних и персоналних компетенција?
2. Како сте се определили баш за овај програм развоја, а не неки други од понуђених на тржишту?
3. Да ли је била у питању особа која води едукативни програм или сам програм за развој професионалних и персоналних компетенција?
4. Како се осећате учествујући у овом процесу?
5. Шта се променило у Вашем животу од када посећујете ове радионице, сесије?
6. Да ли сте кроз овај процес добили брза решења и одговоре које сте тражили или мислите да су она трајна, дугорочна?
7. Како би у пар речи описали перцепцију свог живота пре похађања едукативних радионица за развој професионалних и персоналних компетенција, а како сада?
8. Какав је квалитет Ваше садашње интроспекције?
9. Како се то најбоље види (неки пример)?
10. Који је Ваш садашњи циљ?
11. Да ли мислите да сте довољно „проширили свој ум” да видите праву вредност овог процеса за Вас?
12. Која је то вредност тачно?
13. Како ћете знати да сте постигли Ваш жељени циљ?
14. А због чега Вам је то заиста важно?

# 1. САВРЕМЕНИ КОМУНИКОЛОШКИ МОДЕЛ ТРАНСАКЦИОНЕ АНАЛИЗЕ ДУБИНСКИ ИНТЕРВЈУ – ЕДУКАТОР

ЛИДИЈА

## I ОСНОВНИ ПОДАЦИ

1. Женски
2. 1956. год.
3. Удата
4. Двоје
5. Дипл. андрагог психолог
6. Кординатор обуке, тренер

## II ПИТАЊА ЗА ЕДУКАТОРА О ПРОЦЕСУ РАЗВОЈА ПРОФЕСИОНАЛНИХ И ПЕРСОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА ПОЈЕДИНАЦА

1. Логичан наставак професионалног и личног развоја. Сарадња са Зораном у ОТИ као један од аутора програма. То смо сматрали да је оно што недостаје у организацијском контексту. Осам је година колико радимо.
2. ОТА<sup>381</sup> је моје животно искуство од 20. година као ХР менаџер. Подстакло ме је да унапредим људе у професионалним компетенцијама. Многи имају проблем, пате и сл, а то је био инпут да се у компанијама помогне и у личном домену и у домену организације.
3. То је тада био Зоран Миливојевић.
4. Ја то нисам никада престала. У раду, то је један део мог животног задовољства. То не може да се дефинише временом, и ја константно уживам у томе већ 20. година.
5. 20. год, а ОТА баш 1. год.
6. ОТА-негде кључна личност преиспитивања, идентификације, алат и теорија, техника за афирмацију личних потенцијала, разјашњење тачке застоја, доприноси да се човек развија, ради на себи и боље процени себе и друге а да му, притом, буде најважније да то ради због себе, а не због других.
7. Мислим да имају шта да добију од ОТЕ. Оно што истичу је да себе и друге сада виде на други начин. Лична доследност и у личном смислу и уопштено у послу. Њихова мапа се

---

<sup>381</sup> Организациона трансакциона анализа

поклапа са реалном ситуацијом и боље функционишу у свему. Одговорни су за своје поступке и не криве друге.

8. ОТА програм-организациски развој из искуства ТА утиче на лични развој, капацитет за промену, алат за интеграцију на личном и организационом плану. Организациона скрипта све говори зашто су неке организације успешне, а неке не.
9. Дивно. Процес у коме уживам. У процесу учествујем са другима и срећна сам када видим да је особа дошла до једног увида.
10. Наравно да радећи то и себе мењаш. Како сам расла у тренутку, па и у животу уопште, како се мењаш, каква су ти задужења, а најмоћнија добит је што то није рад већ уживање.
11. Стално сам у том процесу.
12. Важно је да се још увек емоције нису промениле.
13. Сада размишљам о надоградњи ОТЕ да направим прави консултантски програм. Надоградња или развојна степеница ОТЕ. Едукација за људе који желе да се баве консултантским послом. ОТА-дијагностички алат који процењује ситуације у организацијама.
14. Ја радим оно у шта верујем. За мене је то један непрестани континуум промена потребан за мој вредносни систем.
15. Па сваки пут у комуникацији, промена, када они промене визуру или дођу до увида и реше проблем. Или како се оградити од решења или га прихватити.
16. Зато што мислим да људи могу да делују својом главом и да могу да доносе одлуке и да могу да живе лепо у својој скрипти.
17. Зато што сваки помак у личном и професионалном развоју мени представља подстицај за даљи рад и заиста дубоко верујем у ово што радим, уз много посвећености и свака њихова промена је и моје унутрашње задовољство. Увек заједно растемо!

### III ПИТАЊА ЗА ЕДУКАТОРА О ПОЛАЗНИЦИМА

1. То је једно од питања које постављам и одговори су да су препознали квалитет садржаја, да је део њих имао информацију о претходним компетенцијама предавача и да су видели применљивост двогодишњег програма у свом професионалном окружењу и личном плану.



2. Пресудна је процена квалитета садржаја, предавача и могуће примене. Има много понуда, али углавном нису концепцијски и садржајно тако конципирани да су засновани на стварним потребама полазника и раду на њиховом развоју. Углавном су садржајно програми баве више само површним садржајима на неку тему-област.
3. Обострано. Поред квалитетног садржаја важан је и професионални ауторитет предавача и у смислу искуства и стручних компетенција и у смислу начина преношења садржаја и вођења групе - интерактивни процес обуке.
4. На више начина:-
  - а) Структуриране вежбе и студије случајева - њихов рад, лични увиди
  - б) Испит на крају прве и друге године;
  - в) Рад на конкретним проблемима полазника и њихово представљање добити од ОТЕ.
5. Лични и професионални развој и то виде као највећу добит. - Интервенције на личном плану, сагледавање застоја и освешћивање личног потенцијала у циљу њиховог превазилажења. Питање значаја одговорности за наша понашања и емоције које осећамо у интеракцији са собом и другима.
6. Доста полазника ОТА тренинг доживљава као простор у ком први пут интроспективно анализирају себе и своје реакције, али и реакције других и осећају осећање самопоуздања и задовољства.
7. Различити су показатељи: квалитетнији интерперсонални односи не само на послу, него и у личном животу, промена сопствених уверења, увиди шта су им била ограничења и рад на превазилажењу, доношење нових одлука (промена посла) или реално сагледавање њиховог посла и окружења и могућности да мењају и примењују. Важно је што постају самоуверенији и схватају могућност личне промене и постају аутономни у том процесу.
8. У зависности од проблема зависи и брзина напретка, али у суштини, генерално је то један континуиран процес, који има своју динамику.
9. Много је квалитетнија и ту заиста имам увиде и то и јесу потенцијали које граде током обуке и са којима располажу. Пример је да се боље сналазе у ситуацијама које су за њих раније биле нерешиве и због којих су често сумњали у своје капацитете. Сада лакше превазилазе унутрашње застоје, али и оне у интеракцији са другима.

10. Тешко је генерализовати, али могла бих то да дефинишем као реално сагледавање себе, других и ситуације и примена свега у личном и професионалном животу. Лични и професионални развој.
11. Већина тежи ка проширивању функционалних опција, унапређењу квалитета живота, сарадње и осећање личне вредности и даљи рад на себи.
12. Да мислим. Наравно код неких су промене веће, али ако особа промени на сваком модулу само једну ствар, нови поглед, она ће на крају бити богатија за двадесетак увида. Наравно ови други где су промене интензивније значајно унапређују свој живот и негде су проактивни када су нове промене испред њих. Оснажени су и спремнији за изазове и знају како то да искомунуцирају.
13. Баланс, развој, самопоштовање, слободна личност. Верују да могу и то и реализују.
14. То су посебни тренуци за мене и тада по ко зна који пут знам да се бавим правим стварима на прави начин. То је моја професионална и лична добит-самоиспуњење

## **ДУБИНСКИ ИНТЕРВЈУ – УЧЕСНИЦИ/РЕЦИПИЈЕНТИ**

### **УЧЕСНИК 1.**

ЈЕЛЕНА

#### **I ОСНОВНИ ПОДАЦИ**

1. Женски
2. 1971.год.
3. Удата
4. Двоје
5. Незавршен геолошки факултет
6. Незапослена

#### **II ПИТАЊА О ПРОГРАМУ**

1. Уписала сам ТА од октобра. Мој муж и ја смо имали фирму па смо је продали и сада ми фали неки посао. Нашла сам личну стабилност.
2. Хоћу да радим на емотивном описмењавању. Хтела сам да помогнем неким људима који не верују у себе. Нема онда препрека у пословању.
3. Програм је битан.

4. Врло озбиљно приступам. Радосна сам када идем за Нови Сад. Сада хоћу да поновим неке ствари.
5. Свашта. Мој однос са мужем, децом, родитељима, пријатељима.
6. Морам да кажем да је, у ствари, код мене отворило једно поље које нисам знала. То је да је живот леп и да имам све услове да уживам у њему, а не да јурим.
7. Ја сам, у ствари, увек кокетирала са психологијом и увек анализираола, а онда се догодило више различитих ствари које нисам могла да превазиђем. Са данашњег аспекта знам да сам се уништавала и да сам довела себе до ситуације да ли ћу остати жива или не! Спознаја себе саме мења све. Тада се појавила и депресија. Тргла сам се на крају.
8. Неупоредиво ми је ово сада, али сада сам као паралелна личност.
9. Муж и проблем из компаније. Мој муж се погрешно понашао и ја сам му дала смернице. Није му било лако али ме је послушао и све се средило.
10. Да идем даље после ОТЕ, даље сигурно.
11. Апсолутно.
12. Познавање боље саме себе а кроз то упознавање боље и других око себе.
13. Када ми се теорија и пракса поклопе.
14. Само због мене.

## **УЧЕСНИК 2.**

МАЈА

### **I ОСНОВНИ ПОДАЦИ**

1. Женски
2. 1975.год.
3. Удата
4. Двоје
5. Дипл.комуниколог
6. Незапослена

## II ПИТАЊА О ПРОГРАМУ

1. Искључиво ради мог личног усавршавања и напредовања.
2. Зато што сам пре тога завршила НЛП и хтела сам да пробам шта још има. У односу на НЛП овде ми фали више практичних вежби. Милтон обавезно мора да се вежба. Видећу каква је друга година.
3. Сам програм.
4. Осећам се добро због рада на себи. То ми је афирмација јер кроз учење радим на себи.
5. Доста примењујем на себи и користим вежбе али више из НЛП а не из ОТЕ.
6. И једно и друго.
7. Напредак у породици, са пријатељима, кроз све односе. Постала сам флексибилна и померила сам неке границе. Понекад уместо да будем још боља.
8. Као да сам друга ја. Животно искуство и програм заједно су ми то дали.
9. Кроз све бољу комуникацију.
10. Полупрофесионални хоби. Да радим оно што волим. Вежбе и нешто ново. („смеш да изјавиш шта желиш!“)
11. Мислим да, да. Свакако, сваком је добродошло.
12. Учење, знање, искуство.
13. Када будем задовољна. Када то приметим.
14. Због мог осећаја, осмеха, остварења, љубави.

У претходним интервјуима можемо уочити један склад између одговора едукатора и његових полазника. Запажамо да и једни и други уживају у процесу рада развоја професионалних и персоналних компетенција и да су им се животи од почетка тог процеса променили на боље, да сада више уживају у животу и да боље комуницирају са својим окружењем. Запажања ауторке рада се кроз вишесатно посматрање програма Организационе трансакционе анализа поклапа са изреченим ставовима из интервјуа.

## 2.САВРЕМЕНИ КОМУНИКОЛОШКИ МОДЕЛ НЕУРОЛИНГВИСТИЧКОГ ПРОГРАМИРАЊА (НЛП)

### ДУБИНСКИ ИНТЕРВЈУ – ЕДУКАТОР

ЗОРАН

#### I ОСНОВНИ ПОДАЦИ

1. Мушки
2. 1972.
3. Разведен
4. Да, два сина
5. Дипломирани инжењер менаџмента
6. Предузетник

#### II ПИТАЊА ЗА ЕДУКАТОРА О ПРОЦЕСУ РАЗВОЈА ПРОФЕСИОНАЛНИХ И ПЕРСОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА ПОЈЕДИНАЦА

1. Интересује ме људски ум од малена. Прво сам ишао на *Силва метод*. То је као краћи, ужи модел НЛП-а. То шта све може људски ум је фантастично. Положио сам и методу Живорада Михајловића Славинског.
2. НЛП је довршена и побољшана верзија од свега пре тога. НЛП значи комуникација која ти даје конкретне технике и настаје 40% комуникације и 60% личног развоја. Тако да ти се одмах комуникација мења и добијаш резултат. А техника личног развоја даје резултат комплетан, апсолутни. Оно што желиш измениш брзо.
3. Сама материја а не оснивачи је била пресудна. (Славица Преза и Влада су такође утицали, али мање)
4. Од самог почетка, мојих првих почетака прошло је 15 година. А као коуч радим од 2009. год. НЛП ми је одмах променио перцепцију. Други, трећи модул, отворио ми се цео свет кроз цео материјал који сам обрађивао. Од марта, априла 2009. год учио сам бар по три сата дневно, нисам могао да се одвојим од тога. Тако је било све до 2013. год. Као неки „манијак“ сам изучавао то све.
5. У почетном периоду бити едукатор/коуч ми је било јако далеко, нарочито да ја то радим са другим људима. Оног тренутка када сам схватио да могу да дам, пренесем вредност даље, то сам почео стално да радим. Наравно прво са мојим најближим пријатељима.

Некима се допадало, а неки су имали отпор јер сам ја био превише усхићен и за њих доста измењен. Сада наравно сви разумеју.

6. Филозофија ефикасног живљења, плус принципи функционисања нашег ума, плус ефикасна комуникација. То није завршено, то расте и развија се све време водећи до свега у претходној реченици. НЛП мења вашу мапу и ви више нисте иста особа. Мења се и перцепција. Он те мења на начин својствен њему, а ти га примаш на начин својствен теби. Тражим реалност која ми је најкориснија када утихне унутрашњи дијалог. НЛП то баш ради.
7. Мења парадигму живота, комуникацију, све им то користи. Њихов целокупни живот до тада се промени. Похвално је што појединац уопште ради то и што другима прича о томе, дели своје искуство. А ако научи још 10, 20 људи свему томе то је стварно супер за све.
8. НЛП су оснивачи „украли“ од успешних људи. Посматрали су шта они тачно раде да би били успешни. Тако је настала филозофија живота. Не постоји неуспех, све је фидбек.
9. Ја имам две радње. Осећам се надахнуто, инспирисано као неко ко даје вредност. Осећам се као на вратима света. С друге стране, ја док држим тренинг много учим и о себи и о другима и о самој тематици увек изнова и изнова.
10. Значајно сам променио филозофију живљења да буде кориснија. Константно ми расте комуникациона вештина. Едукација/коучинг ми даје огромну вредност кроз менторски програм, „селф коучинг“, заиста огромна вредност и непрестани раст. Нпр. не свађам се више, заправо моје непријатне ситуације са неким људима, а што се упадања у свађу, расправу тиче, гравитирају ка никада!
11. Мир и баланс сада и у глави тишина и срећа. Било је „блебетања“ пре, нагађања, конструката.
12. Мени освешћивање није битно уопште. Мени је боље да проблеми несвесно буду решени, сређени. Ја када кренем у промену заборавим шта сам радио. Ефикасна функционалност се враћа на несвестан ниво. Нпр. када решимо проблем, клијент се осећа као да га није ни имао и не треба му свест да га је уопште имао.
13. Да свака кућа у Србији има бар по једног НЛП-овца. Добили би смо срећну и ефикасну Србију.
14. Ја делим свој живот на период пре НЛПа и после, тј. сада.
15. То је вредност само по себи.

16. Знаћу тада када буде то и када ме широки медији препознају као гуруа. Има до тада једно 3 до 5 година сигурно.
17. Интересантно ми је да ја дам огромну вредност.

### III ПИТАЊА ЗА ЕДУКАТОРА О ПОЛАЗНИЦИМА

1. Виде конкретну вредност за себе.
2. Они су били спремни за неки вид промене и одлучили се баш за НЛП и само је било питање да ли ће доћи код мене или код неког другог из НЛП а.
3. Изабрали су мене због мене-личност.
4. Свака сесија даје конкретну вредност. Код тренинга људи често већ на другом нивоу дају скроз другачије изјаве. Све је другачије.
5. Мењање себе и свог живота. То је суштина.
6. То је индивидуално. Има најразличитијих ствари. Има и суза понекад, ово је место где се решавају проблеми. Наше искуство склони проблем. Овде се решавају проблеми и овде сви излазе. Симптоматика може да буде различита. Није било екстремних случајева. Добро, неки су плакали. Методологија је јако безболна у односу на друге. Само се отвори проблем. Сломи се човек.
7. Неки аспект перцепције им се дефинитивно мења. Гравитирају ка сили унутрашњег дијалога. Он се мења. Реалност коју траже је у ствари ствар избора. Прво кукају, људи су наравно пуни скривених и прикривених комплекса. Досегну 10 до 20% онога што траже. Ко досегне 40 или 50% то је феноменално.
8. Људском уму је у природи да учи и све се дешава брзо, али је и дуготрајно у смислу целог процеса.
9. Ослушкују себе много више него пре. Доста њих воли хипнозу и цео тај процес од када су га открили и научили. Наравно било је и неких који нису желели да присуствују сесији хипнозе (десило се са два полазника)!
10. Циљ им је да унапреде себе и побољшају своју комуникацију.
11. Већина њих жели да у томе остане на личном плану и немају амбиције да буду едукатори другима.
12. Моје мишљење је да су добили и више од онога што су тражили или очекивали. А што се самог НЛП-а тиче само су загребали.

13. Другачији живот, драстично другачији.
14. Задовољан сам, презадовољан сам.

## **ДУБИНСКИ ИНТЕРВЈУ – УЧЕСНИЦИ/РЕЦИПИЕНТИ**

### **УЧЕСНИК 1.**

ЉИЉАНА

#### **I ОСНОВНИ ПОДАЦИ**

1. Женски
2. 1971.год.
3. Неудата, у вези
4. /
5. Филолошки факултет и мастер у туризму
6. Консултант

#### **II ПИТАЊА О ПРОГРАМУ**

1. Због личног развоја првенствено, али и због поседовања комуникационих вештина које су ми потребне за посао али и иначе.
2. Зато што је другарица завршила овај програм и пуно ми је причала о томе. Такође и Зоранов (едукаторов) маркетинг путем мејла је уродио плодом. И Славица је била ту и доста ми је све то значило.
3. НЛП као програм је био пресудан.
4. Врло позитивно од првог дана, велики прилив позитивне енергије, позитивних емоција, позитивних начина размишљања. У односу на раније и много оптимизма. Нови ентузијазам и нова енергија.
5. Начин размишљања у позитивном смислу. Изузетно ми је представио увид у то да је комуникација двосмерна. Од тада имам огроман фокус на друге учеснике у комуникацији а не само на себе.
6. За неке ситуације у животу добила сам брза решење, а за неке то су била дефинитивно дугорочна.



7. Највећа вредност је то што сада константно водим рачуна о другима, како се осећају, шта мисле и шта то њима значи. Пре сам била у чаури сопствених мисли, осећања, потреба и приоритета.
8. Побољшана, дубља и детаљнија интроспекција. Постоји много више опраштања самој себи, вере и разумевања.
9. Много сам више раније себе оптуживала за неке ситуације зашто нисам била боља, али сам схватила да сам тада урадила најбоље што сам могла. Много важније је то што НЛП даје могућност да до краја разјасниш своје недоумице и да схватиш праве вредности свега онога што ти је битно. Приватно или пословно, добијеш феноменалне увиде кроз процес деноминализације што је супротно генерализацији и користи се да би се растурила магла у којој смо сви због генерализације.
10. Циљ ми је да постанем коуч и да се образујем даље у духу НЛП-а.
11. Верујем да сам довољно проширила свој ум, али такође верујем да увек има простора за нове увиде и нова знања.
12. Још увек то тачно не бих знала да кажем. Све ово што сам до сада рекла.
13. Када будем имала, у личном смислу тоталну слободу мисаону и емоционалну и будем слободна од свих страхова, а у професионалном када будем радила оно што волим и за то будем добро плаћена.
14. То није заиста важно зато што ћу бити срећна. То је пут ка мом истраживању среће, а мени је срећа истинско мерило. (Далај Лама-Уметност среће).

## **УЧЕСНИК 2.**

ЈЕЛЕНА

### **I ОСНОВНИ ПОДАЦИ**

1. Женски
2. 1976.
3. Разведена
4. Једно дете, син
5. Инжењер, мастер интернет маркетинга
6. Власник фирме

## II ПИТАЊА О ПРОГРАМУ

1. Бивши муж је предложио да кренемо због афирмације. Наш пријатељ породични је завршио све то и постао мајстор завођења а пре тога је био баш смотан. Тако сам помислила да то мора да има неку поенту. Различитост пословања ми је одувек била занимљива у свакој области.
2. Само због пријатеља, није било због самог НЛП-а.
3. Личност, а не програм у мом случају.
4. То ми је супер. Увек очекујеш још а и ту су промене одмах.
5. Много више експериментишем, свесно правим баланс. Стално тражим нову нелагодност. Много сам боља у свим комуникацијама.
6. То је и једно и друго, добијеш другу перцепцију и видиш ширу слику. Питање је ко ће како даље.
7. Имам ширу слику.
8. На вишем нивоу, са проширивањем видика боље се упознаш са самим собом.
9. Ево, река, контакт са људима, све.
10. Циљ ми је да постанем још бољи комуникатор.
11. Сваки дан све више. Трајаће то још.
12. Имам много више увида о свему.
13. Препознајем то у виду резултата, добро разумевање са људима, примећујем то све више и они су више ту. А и добре промене на послу.
14. Јасноћа је мени овде највећи допринос. Када неког слушаш да га заправо и чујеш.

Ако погледамо овај савремени комуниколошки модел (НЛП) кроз призму одговора на питања дубинског интервјуа и едукатора и полазника/реципијената, можемо закључити да се и овај програм за развој професионалних и персоналних компетенција показао као надахњујући, користан, програм који мења перцепцију свих учесника и који помаже проналажењу најбољих начина да са собом и другим особама, појединац комуницира и остане у добром балансу. По свему изреченом и посматраном кроз процес истраживања, можемо закључити да је савремени комуниколошки модел Неуроллингвистичког програмирања, баш као и савремени комуниколошки модел Трансакционе анализе, тачније Организационе трансакционе анализе, у служби промене појединца на боље и срећније стање духа и свести, кроз развој његових

професионалних и персоналних компетенција. То је оно што су кроз одговоре изнели сви учесници, и едукатори и реципијенти ових програма.

### **3.САВРЕМЕНИ КОМУНИКОЛОШКИ МОДЕЛ – МОДЕЛ МИЛТОНА ЕРИКСОНА ДУБИНСКИ ИНТЕРВЈУ – ЕДУКАТОР**

ПЕЋА

#### **I ОСНОВНИ ПОДАЦИ**

1. Мушки
2. 1974.год.
3. Ожењен
4. Једно
5. Диплинг
6. Предузетник

#### **II ПИТАЊА ЗА ЕДУКАТОРА О ПРОЦЕСУ РАЗВОЈА ПРОФЕСИОНАЛНИХ И ПЕРСОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА ПОЈЕДИНАЦА**

1. Генерално у току бизниса у фирми сам организовао тренинге и то ми се свидело. Едуковао сам прво себе и добио резултат. Ако то већ даје резултате ишао сам све више и више и желео сам још. „Примио“ сам се на предавања.
2. Од раније, али нека буде од 2007. год. када сам постао мастер. Од 2006. до2008. год., почео сам све у Братислави.
3. Позив је био у питању јер ако може неко други, могу и ја.
4. Од оснивња 2008. год. 2011. год. је био подржан наш посао и од стране Душана и све је кренуло много озбиљније.
5. Развој професионалних и персоналних вештина кроз едукацију/коучинг дошао је као секундарна ствар и ја сам гледао какве резултате правим а нисам издао себе. То је усмерено на постигнућа и то је дошло касније.
6. Програм за професионалну едукацију коучева.

7. Дајем им сигурност да су проверено са одређеним стандардима и компетенцијама. Два дана када прођу знају да постоје стандарди и да могу опет да се врате. Добио си чланску карту и добио слободу да будеш када год желиш да будеш.
8. Иста ствар - без моје интерпретације. Програм је интерпретација према светским стандардима. Да прођу кроз едукацију и да чују одређене компетенције и да им онда све буде јасно.
9. Супер. То ми је баш супер.
10. Променило се да сам почео више да разумем себе и да знам како да наставим да то радим. Више сам сагласан са собом и кући и на послу. Целоживотно учење је то.
11. Нема разлике. То је та линија. Не могу да будем друштвено прихватљив.
12. Ако се прошири спектар услуга додатна едукација се убацује. Нова питања и нова интроспекција. Некада је боље да човек мање зна, мање ће бити љут на живот.
13. Ширење посла у иностранству. Људе које развијамо и са којима радим да им креирам шансу. Радити и развијати посао у иностранству дефинитивно.
14. Ма не, то је дугорочно целоживотно путовање.
15. Мир је права вредност.
16. Шта год да буде, да у свету озбиљно радим.
17. Дугорочно гледано развој мора да постоји као и одређена динамика. Да ова цела прича може да функционише без мене. Да знам да нисам узалуд време потрошио. То ми је јако важно. Потребно је градити систем јер сваки систем гради стабилност.

### III ПИТАЊА ЗА ЕДУКАТОРА О ПОЛАЗНИЦИМА

1. Ериксон је једна од три највће школе у свету. Нема грешке. Подршка школе и поузданост, то је оно што је вероватно и за полазнике најважније.
2. Не знам, када они причају не учествујем у томе.
3. Програм је у питању.
4. Они не крију умеће како се то ради. Који је вид тог рада – поређење са ауто школом.
5. Има две ствари, оно што раде за себе је једна, а друга је још један начин рада са људима. То је усмерено на појединца. Одатле произилази нови приступ са пријатељима, имају више слободе, знају да уверења нису истинита.

6. Доста је познавања емоција од инспирције до нелагоде. Људи желе што више знања а ми им дајемо и вештину. На крају нема никаквих информација. Није им важно да имају вредност, већ то што увиде да следе у пракси. Сесије вам дају осећање да све можете да искористите, а тако све добија још већу вредност.
7. Мења се, они се константно мењају у раду једни са другима. Промене су fine, њима се дешавају у вези са већ нечим у њиховом животу. Путовања, земља, посао, брак и сл.
8. Спори је напредак.
9. Више се окрећу ка себи што је битно и што је неким суштински важно. Резултати су важни свима.
10. Истинске вештине за једну групу. Комуникација је то.
11. Није ми фокус на пословни аспект, он је алат. НЛП је методологија, коучинг је метод. Ако се уједначе добро иду. Циљ је постићи резултат. Ми предајемо професионални алат.
12. То је индивидуално. То је немогуће предвидети. Коучинг је база процеса у свему.
13. Дефинитивно су добили структуру. Баланс између рационалног и интуитивног. Први и други модул су основна правила. Трћи модул је завирити у све прилике. То је интерна повезаност са собом плус правила. Доста праксе треба ипак.
14. Шта ће он да уради је његова ствар приче. Само родитељ брине о свом детету а ми не морамо. Препознати његову одговорност то је суштина.

## **УЧЕСНИК 1.**

МАРИЈАНА

### **I ОСНОВНИ ПОДАЦИ**

1. Женски
2. 1978. год.
3. Неудата
4. Нема децу
5. Дипломирани економиста
6. Инвент менаџер

## II ПИТАЊА О ПРОГРАМУ

1. Ишла сам на НЛП па сам знала ко су они и одговарали су ми. Свидео ми се начин на који раде. Рад са људима и психологија и помоћ људима ми је као идеја била ок. НЛП ми је био успут а коучинг ме је заинтересовао. Не можеш да будеш психијатар али НЛП је добра основа за коучинг.
2. Видела сам коучинг раније, и тако сам одабрала да буде баш овде.
3. Коучинг је овде ограничен. Пеђа па коучинг. Заправо програм по коме раде, по Ериксону, а они су озбиљни.
4. Осећање среће када нешто учим и радим нешто занимљиво. Добро, супер осећање, резултати видљиви, а играње ме привлачи.
5. Више радим на својим циљевима, то ми је било најбитније. Иначе и после НЛП а више могу да разумем разлике међу људима. Није све ок, неко је другачији. То је ок треба му само прићи другачије.
6. Нисам дошла због брига и проблема већ да учим. Помоћи другим људима је оно што ми се свиђа. То је дугорочно.
7. Више сам научила. Радила сам на себи и могу боље да разумем разлику између људи. Однос према циљевима и променама, то је оно што је боље сада.
8. Могу боље да схватим себе. Треба ми још ПСМ да би све употпунила.
9. Види се у мом односу са људима и мојим реакцијама.
10. Ја бих волела да се бавим едукацијом/коучингом.
11. Не знам шта је права вредност већ имам сопствену интерпретацију. Оградићу се и за мене има вредност.
12. Вредност је да боље разумем људе и да следим њихове потребе. Као и да они сами могу да причају, размишљају и тако остваре циљеве. Развој људи је инспиративан.
13. На основу фидбека људи и на основу сопственог осећаја.
14. Зато што бих волела да променим свет. Важни су ми људи и желим да буду срећни. Да учествујем у томе да то сада буде боље место за живот. Освестити људе који имају проблеме.

## УЧЕСНИК 2.

НЕВЕНА

### I ОСНОВНИ ПОДАЦИ

1. Женски
2. 1981.год.
3. Неудата
4. Нема децу
5. Дипломирани економиста
6. Саветник у ДЛ

### II ПИТАЊА О ПРОГРАМУ

1. Дошло је од пријатеља случајно сам чула. Пријатељица јој је рекла да јој је променило живот. То јој је помогло да види проблем. Девојка се променила. Добила сам и информацију и потврду. Хтела сам да помажем другим људима.
2. Због резултата. Када сам их контактирала они су дошли и добила сам детаљне информације.
3. Како је састављен програм и квалитет фирме.
4. Фантастично. То је процес и личне трансформације. Прошла сам кроз све фазе које сам учила. Добро је што је дуг програм јер ти се слегне знање. Ово је за мене пут.
5. Доживела сам личну трансформацију више него код развоја других вештина које сам похађала. То је тај лични део, мудрија сам, правим компромисе, стратешки планови и сл. Не мислим константно на развој мојих предрасуда. „Људи ништа не уче, али све имају у себи.”
6. Нисам имала проблем и нисам добила решење, али га више и не тражим. Није то било решење, већ нешто што ми је пријало. То је добро. Другачији живот.
7. Сасвим другачији, много богатији. Проширили су ми се видици, а можда чак и померили.
8. Мислила сам да не може бити боље, али није ми се променила интроспекција према другима и свету, већ према самој себи. И пре сам себе преиспитивала али сам мислила да све знам о себи и другима.
9. Однос са другима је промењен. Савете више не дајем и конструкт ми је комуникација која помаже другима да разумеју себе а не да слушају мене. Осећати друге.

10. Мој циљ је да ово научено уклопим у све остале радионице. Ово је нешто вишег реда и то може све да оплемени. Одлука је да радим са корпорацијама и даље. Бизнис коучинг и компаније. Фирма, план и моћи ћемо да радимо опуштено. ЦПЛ коучинг програм лидер. („лидершип коучинг“).
11. Да.
12. Та вредност је помирљивост и то што лакше проналазим пут и нешто се догодило са мном. Била сам апсолутистички настројена. Открила сам нове идентитете и попустљива сам са свима њима. Сви су били у сукобу са једним делом мене. Екстремно све дубље разумем. Префињено разумевање.
13. Потпуно сам у *флоу*. Имаћу ако останем у овом односу хармоније, и ако се он још продуби. Концентрација и све дубље промене са собом.
14. Због духовног и личног као и менталног мира. Због духовне надоградње. Не желим да се у недоглед надограђујем.

Из претходних дубинских интервјуа проналазимо везу са осталим поменутиим савременим комуниколошким моделима за развој професионалних и персоналних компетенција у основним поставкама и изреченим ставовима едукатора и полазника/реципијената овог коучинг програма. Оно што овај модел издваја по овом истраживању је „професионалан“<sup>382</sup> лиценцирани однос едукатора, док су полазници углавном износили сличне импресије полазницима других програма у виду великих бенефита и промене личне перцепције на боље. Фокус свима је на унутрашњем миру и бољим односима са собом и другима.

## **5. САВРЕМЕНИ КОМУНИКОЛОШКИ МОДЕЛ ПРИМЕЊЕНОГ ПОЗОРИШТА-ПЕРФОРМАНСА**

### **ДУБИНСКИ ИНТЕРВЈУ – ЕДУКАТОР**

ЈЕЛЕНА

#### **I ОСНОВНИ ПОДАЦИ**

1. Женски
2. 1979.
3. Неудата

---

<sup>382</sup> Акценат је на међународној лиценци и код едукатора и код реципијената.



4. Не
5. Антрополог и перформер
6. Водећи менаџер пројекта

## II ПИТАЊА ЗА ЕДУКАТОРА О ПРОЦЕСУ РАЗВОЈА ПРОФЕСИОНАЛНИХ И ПЕРСОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА ПОЈЕДИНАЦА

1. Прво сам кренула на програм Пут уметника (Џулија). Марија Гајић и Војислав Арсић су доста утицали да кренем у ову причу. Онда сам завршила једногодишњи тренинг: Примена партиципативне драме и театра потлачених. То је било у Холандији и ту сам завршила три сесије. Тамо сам упознала ангажовани театар и примењено позориште. Још 60-их и 70-их година (Августо Гоал) су осмислили овај модел где је суштина да гледаоц може да се бави уметношћу. Сцена је моћни алат за трансформацију у реалност. Ту су биле и групе мањина. У току је био и практичан део и први пут сам радила са ученицима Х-те гимназије. Перформанс је такође кренуо, Академија за перформанс. Преко тих реалних перформанса сам ишла и напоље на едукацију. Онда је временом уследила комбинација свега. Сада у раду користим имиџ театра, слике („дивајзинг театар“) - процес прављења представе са учесницима. Цео процес се ради заједно и причају се њихове приче.
2. Све горе наведено у претходном одговору и заправо ме је мој пут нанео на то.
3. Више је у питању моје лично искуство када видиш да се мењаш. То је супер и то се само догоди. Одлука је пала пре 4 године. Млади су циљна група за све те програме. Временом ти се увек нешто ново отвара.
4. Сада када промислим, сигурно 5, 10 година. Такође, заиста мислим да то није крај. Увек мислим да има још.
5. После 5, 6 година.
6. Радост, неку радост највише и могућност да упознаш себе и друге боље и да заиста развијеш самопоуздање и могућност да будеш активнији према себи и према друштву као и да покушаш да савладаш страхове у неком смислу. Ту је и заједништво, ширење знања је незаменљиво.
7. Развој личности и највише самопоуздања и нешто ново, откривање и стварање.

8. Примењено позориште, то је можда та слобода да свако може да се изрази на свој начин и да буде уметнички креативан. То се касније преноси на живот. Заједништво у креирању, а то је уметност. Све је преликано у неку уметничку форму.
9. Највише имам радости и узбуђења, доста сам фокусирана и увек, поново је неко рађање у питању. Вежбе се понављају али су увек некако нове и увек сам препорођена на крају.
10. Доста тога се променило, отворило се много нових ствари, много сам нових људи упознала који се баве сличним стварима. Подршка да постоје истомишљеници и радост учесника, све је то покретач. На жалост недостаје одрживост и сигурност. Стално се враћаш на почетак. Мораш да пливаш у несигурности и да се доказујеш константно. Путовања и дубински односи са људима су лепа. (преседан је био Лондон 2011. год.- мрежа је ту)
11. Нисам била баш фрустрирана и незадовољна али сам у дубини душе знала да то није то. То није била уметност. Ипак сви ти претходни послови су ме довели до овде. Учење и сам процес. И позитивне и негативне опције/стране има ова прича. Када видиш и лепо и тешко. Срећнија сам и задовољнија сада свакако.
12. Јесте, мењало се. У сваком смислу сам добила зрелост и способност да докажем себи да могу. Није ми била првобитна идеја да себи доказујем али зар то сви не радимо стално?
13. Не знам да ли сам спремна да га делим. Да се све настави и да крене све више и више. Евалуацију досадашњег урадити. Лично бих волела да имам неки центар који би окупљао (резиденциони центар) у себе све. Млади да долазе у простор у селу код моје баке код Прокупља, то бих волела.
14. Не знам, не могу да кажем да сам довољно. Увек се даље ради, ево сада идем у Берлин на нови програм обуке.
15. Испуњеност и задовољство и срећу да радиш оно што волиш а за добробит свих. Јер знаш да је то потребно за све људе. Упознавати људе и све са њима размењивати на дубљем нивоу.
16. Ту имамо неколико нивоа. Највише је то реакција учесника после тренинга и њихове промене. То ми је показатељ да је то, то. То је пут којим и даље идем. Осим овог емотивног постоји и реалан и практичан пут када желим да досегнем одрживост целе приче. То је то, некако бити између та два на прави начин.

17. То је и наш мото. Да када и индивидуално и колективно развијемо и уметност и културу у себи и око себе, можемо да направимо срећније друштво.

### Ш ПИТАЊА ЗА ЕДУКАТОРА О ПОЛАЗНИЦИМА

1. Искрено, некада је у питању случајност, некада је препорука, а некада су мислили да је у питању нешто сасвим друго као код пројекта „Уметност запошљавања“. То су иначе углавном млади који воле позориште и који воле да раде на себи.
2. Мислим да то не искључује једно друго.
3. И једно и друго. Они који су наставили и који даље долазе, то је због нас, а остали само због самог програма. Занимљиво је и што их шаљемо у иностранство.
4. Долази до тога да се развија самопоуздање и да се разбијају предрасуде. Постају отворенији, али њима је евидентно најбитније самопоуздање, као и интернационална ширина, нови људи и све то. И инклузија је велики и добар део интернационалног разбијања предрасуда.
5. Они често открију нешто ново што је другачије и у питању је други вид учења јер тако нешто не могу да добију кроз формалан вид образовања.
6. Некад јако чудно и стално су пред изазовима и некада им је супер, а некада им је тешко.
7. Сигурно им се мења на различите начине и нивое. Обогаћује се и даје им се могућност да нешто може да се ради и другачије. Да могу себи да допусте тај увид у себе и да имају подршку за то. То иначе свима у животу недостаје.
8. Да, рекла бих да видим јер када су интензивни тренинг програми у питању стално си ту, енергија не пада. Невероватне се промене дешавају и трансфери енергије. Убациш се у пету брзину и све те то мења.
9. Јесте, десило им се и то се види на емоцијама. Најчешће су изненађени шта могу и колико могу. Ко ће касније моћи и како то да искористи то је индивидуално. Неко иде даље, а неко не, мали број њих је баш промашио што је дошао.
10. Када радимо интернационалне програме шестог дана (од седам) питамо се сви шта даље и који су даљи циљеви –*step* после је фокус. Ту је став свих да су им циљеви огромни у том тренуту што наравно касније спласне. Поента и јесте да они наставе и да осмисле програме за даље.

11. Различити су одговори. Неки би да открију себе, а некима је сам процес и тема интересантна. То су људи у развоју и то им је додатна едукација углавном.
12. Мислим да њих доста - да. Код компликованијих тема у интернационалним пројектима, ту мислим да је компликовано превише нешто докучити јер се теме само дотакну, буквално.
13. Заједништво на првом месту па потом методологија, уметност, нови приступ.
14. Без лажне скромности, да.

## **УЧЕСНИК 1.**

МИЛЕНА

### **I ОСНОВНИ ПОДАЦИ**

1. Женски
2. 1988.год.
3. Неудата
4. Нема децу
5. Менаџер у култури-мастер
6. Организатор и пројектни кординатор и кореограф и плесач у Уна Сага Сибирика (нови приказ наше културе)

### **II ПИТАЊА О ПРОГРАМУ**

1. Уметничка сам особа и плес и уметност су у мом животу од 14- те године. Случајно сам отишла у Лондон преко њих и упознала ту методологију и то ми се свидело, била сам одушевљена. Методологија театра је дивна. Рад са младима и креативна методологија су оно што желим да радим. Радим и много се забављам.
2. Садржан је одговор у претходном питању.
3. Само због препоруке моје наставнице која је у пољу позоришта за младе. Значи ауторитет је био у питању.
4. Волим да сазнам нешто ново. То је све врло исплативо. У току тренинга се томе посветим потпуно и изађем из реалног света. Концентрисана сам и кроз сам посвећена. Можеш тада да откријеш шта ти фали, можеш да радиш на себи и добро се осећаш.

5. Схватила сам да је то оно чиме желим да се бавим и да будем тренер. Унапређује свакако.
6. Са сваким тренингом могу да видим колико сам напредовала и увек нешто ново научим, то је тренутак када могу да се тестирам.
7. Схватила сам шта је мени битно у животу професионално и док то будем радила ја ћу бити задовољна. Суров је живот али тако не мора да буде. Да ово не радим жудела бих за тим.
8. На много већем нивоу. Освестиш се и продреш у себе. Самим тим преиспитујеш све што се тебе тиче да би ти било боље.
9. Нисам сигурна. Тимски рад је основа у комуникацији са људима. Дајеш некоме шансу и прилику чак и ако му треба више времена. Поштујеш друге и то да сваком треба дати времена и шансе. Свашта си прошао и видео и зато си ти изнад свих разлика. Други то углавном не виде као ти.
10. Да све оно што могу да научим и применим и сазнам у току тренинга. И рад са младима и уопште људима, да ми то постане главна преокупација у животу и начину живота. Највише волим да радим са децом и то је посебно за њих.
11. Да проширим своја знања и желим још много више да откријем јер сам схватила шта све још може.
12. Емпатија према људима се код мене јако развила.
13. Тако што ћу бити 100% задовољна собом. То је унутрашњи осећај који ће ми рећи.
14. Зато што ме то испуњава и зато што то јесам ја и у сваком случају бих била другачија да тога нема. Ја увек верујем да може боље, а себи желим, да кроз овакве тренинге, пружим шансу.

## **УЧЕСНИК 2.**

МИЛОШ

### **I ОСНОВНИ ПОДАЦИ**

1. Мушки
2. 1986.год
3. Нежењен
4. Нема децу

5. Факултет за дипломатију и безбедност
6. Фармацеутска фирма

## II ПИТАЊА О ПРОГРАМУ

1. Допало ми се јер сам ја већ био везан за глуму и позориште. Свидело ми се јер је креативно.
2. Зато што у том моменту није било другог избора.
3. Преко другарице која је мене видела у томе. Све ми је објаснила и ето ја сам дошао.
4. Осећао сам се поприлично апстрактно, доста слободно и креативно. А лични печат смо дали сви, покрет, енергија и сл.
5. Није се променило ништа технички, али сам себе надоградио, проширио видике јер овај програм гађа директно у систем. Креативна надоградња једном речју.
6. Развијало се касније, дугорочан је процес.
7. Мислим да се перформанс десио у правом моменту јер сам желео да изазовем себе. Осетио сам се много слободније за друге пројекте. Нема више кочница.
8. Далеко је квалитетније него пре. Ослобођен си као човек. И други су дали такво мишљење.
9. Далеко сам опуштенији и сигурнији у себе када се суочавам са новим пројектима. Конкретно то.
10. Циљ ми је да се запослим али и да будем ту после ангажован. Волео бих да радим на пројектима кроз театар.
11. Свакако је то и циљ сваког процеса. Преко тих радионица добијеш ширину.
12. Обогадио сам свој живот сјајним људима. Обогадио себе са људима највише.
13. Ако има резултата и ако се све остварује.
14. Важно је зато што волим тај посао и зато што би био пресрећан када бих остварио тај циљ. Тада бих радио оно што волим. Друга ствар је љубав окренута ка уметности.

Ово је посебан вид савременог комуниколошког модела који се на специфичан начин, кроз театарску форму бави потпуно истим темама као и сви претходни, тј., развојем професионалних и персоналних компетенција појединаца. Оно што им је заједничко, то су још и

импресије едукатора и полазника о корисности за сваког појединца на индивидуалном и на пословном пољу живота.

## **6. САВРЕМЕНИ КОМУНИКОЛОШКИ МОДЕЛ НЕВЕРБАЛНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ**

### **ДУБИНСКИ ИНТЕРВЈУ – ЕДУКАТОР**

МАРКО

#### **I ОСНОВНИ ПОДАЦИ**

1. Мушки
2. 1981.год.
3. Неожећен
4. Нема
5. Мастер економиста
6. Предузетник

#### **II ПИТАЊА ЗА ЕДУКАТОРА О ПРОЦЕСУ РАЗВОЈА ПРОФЕСИОНАЛНИХ И ПЕРСОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА ПОЈЕДИНАЦА**

1. Из искуства је дошло до тога јер сам почео да процењујем одређено понашање код људи. Пракса ми је дала основу. И у односу према женама сам исто приметио да морам да порадим на комуникацији. Онда је дошло истраживање и продубљивање знања и на крају бављење тренинзима продаје.
2. Пракса ми је то омогућила као и љубав према женама.
3. То је мој позив.
4. Корени су од пре 16 година, а истражујем интензивно од пре 10 година. Књигу прву сам написао пре 5 година.
5. Све укупно неких 10 година, а последњих 5 година активног рада са колегом.
6. Представља рад на вештинама, углавном пословним. Нису у питању трикови већ трајна добит.
7. Они траже помоћ да би остварили лични успех.
8. Сви је користимо, а нисмо свесни да је користимо.
9. Осећам се сјајно као да чиним добро дело.

10. Много је већа јасност. Почињем да схватам значај невербалне комуникације. Схватио сам да имам шансу да утичем и да направим нешто сјајно. (од првих бесплатних тренинга и промоција књиге до данас.)
11. Нисам живео свој него туђи живот пре овога. Живим сада пуним плућима.
12. Побољшао сам квалитет интроспекције.
13. Садашњи циљ ми је да дигнем свест другима и да се прогурам на ино тржиште (англосаксонско).
14. Да наравно, ја то креирам све.
15. Да успем што више у овоме.
16. Интуиција ће ми рећи да је то, то. На добром сам путу, интуиција ми је најважнија.
17. Зато што желим да направим промену у Србији, да би се овде нешто променило и вредновало.

### III ПИТАЊА ЗА ЕДУКАТОРА О ПОЛАЗНИЦИМА

1. Зато што је занимљива тема и ја сам другачији и искренији и једноставно је занимљива тема.
2. Иду они и на друге програме јер воле да раде на себи.
3. И тема и личност.
4. Они то виде као да сам им отворио очи. Они су то све знали али то није имало смисао у њиховим главама.
5. Мислим да им значе једно ново сазнање и нову свест. Виде их као нешто другачије и то им је ок.
6. Осећају се укључено.
7. Њима се живот мења тако што више пробају и остварују успехе у послу јер схватају како су грешили.
8. Напредак постоји јер желе да дођу поново.
9. Већини је квалитетнија а то је и мој интерес.
10. Желим дугорочан успех и зато није скупо. А циљ је да побољшају лични квалитет живота и лични успех.
11. Лични успех је суштина, људи увек полазе од себе.
12. Већина да.



13. Генерална вредност је да су почели да примећују ствари које нису пре. На разговорима за посао и на састанцима су бољи и паметнији.
14. Увек може боље, то је само два сата а треба увек радити на себи.

## **УЧЕСНИК 1.**

ЉУБИЦА

### **I ОСНОВНИ ПОДАЦИ**

1. Женски
2. Неудата
3. 1976. год
4. Нема деце
5. Дипломирани правник
6. Адвокат у својој адвокатској канцеларији

### **II ПИТАЊА О ПРОГРАМУ**

1. Била сам зато што сматрам да је невербална комуникација важна за посао и за рад са људима.
2. Он је мене нашао, другарица ме је пријавила преко мреже. Хтела сам да тражим препоруку.
3. Сам програм је био пресудан, Марка лично тада нисам знала.
4. Била је то радионица са мало људи, да је било више, било би боље. Програм би тако био интензивнији, мада сам се ја и овако пријатно осећала.
5. Можда сада више обраћам пажњу на неке покрете саговорника.
6. Ова радионица је више информативног карактера. Можда да има више везе са неким задацима и применом у пракси. Ово је само информативна едукација.
7. Не, није.
8. Ако говоримо о свим радионицама онда је одговор да је знатно квалитетније у свим сегментима и у приватном и у пословном.(завршила сам НЛП). Што се само ове радионице тиче, јако је кратка и не може да има такав ефекат.

9. Видим по мирноћи коју сам задржала у разговору. Унутрашње осећање је много боље. А пословно у разговору са клијентима и скретању правца разговора и реализације посла у жељеном правцу.
10. Развој сопствене канцеларије па да одем даље у бољи простор.
11. Да, јесам.
12. Знање и примена тог знања у пракси.
13. Посао - средити свој простор и све средити и седети у својој фотељи и осећати се добро. И партнер ће бити крај мене и бићу мирна. (завршила сам и Породичне Консталације по Берингеру)
14. Сигурност је крајњи циљ и смиреност. Могла бих коначно мало да одморим.

## **УЧЕСНИК 2.**

СНЕЖАНА

### **I ОСНОВНИ ПОДАЦИ**

1. Женски
2. 1979.год.
3. Неудата
4. Нема децу
5. Дипломирани правник
6. Правник

### **II ПИТАЊА О ПРОГРАМУ**

1. Највише због процене, провере процената онога што се у свакодневном животу односи на невербалну комуникацију. Такође хтела сам да научим нешто ново што бих могла да искористим у комуникацији са људима и приватно и пословно.
2. Прво ми је тема сама по себи била интересантна. Свидело ми се и то што траје кратко. Искрено било ми је и близу куће и тако се све поклопило.
3. И Марко и програм. Он је аутентичан и креативан, али наравно да ми је ипак програм важнији. Колико сам гледала и нема друге радионице на тему невербалне комуникације.

4. Искрено чудно. Нисам никада била на радионици са само два учесника. Тај дан ми је такође био ужасан и каснила сам...али испало је добро на крају. Практично јесте, али има и недоречених ствари. Чини ми се да ти људи који то све знају (сигнале невербалне комуникације) не могу стално да буду фокусирани само на те сигнале са једне стране, људи су различити и различите ствари их различитих дана покрену. Бојим се да је ипак неодговорно процењивати их на основу тога да ли су дотакли усне док причају или су погледали у леву страну, нпр. Ово је више била презентација него радионица.
5. Можда с времена на време обратим пажњу да ли неко нешто од поменутог ради, али не претерано и нисам оптерећена тим опажањима.
6. Брза у смислу обраћања пажње, али неће ми помоћи да дугорочно процењујем људе у основи. Корисно, али није ништа епохално.
7. Само сам стекла неку додатну вештину која ти да неки нови квалитет.
8. То ми је најтеже питање до сада. Ја себе нешто видим као тоталног реалисту који брине више него што би требало о свему. На муци сам. Фали ми иницијална каписла да направим чудо и зато волим људе који су нешто сами започели (приватни бизнис или било шта из хобија и љубави), а ја још увек таворим.
9. Па, потребно ми је и испуњење а не само плата на радном месту. Рекла бих професионално испуњење на путу ка општем испуњењу.
10. Везано је за промену посла, покретање сопственог бизниса. Приватно желим дете. Ја сам прави зихераш, све то хоћу, али гледам, процењујем...хоћу и нећу и тако стално.
11. Сигурно, увек. Ово је било кратко, али увек се сазна нешто ново што те мења и размишљаш о новим темама, могућностима и сл.
12. Мени је врло важно да нешто буде употребљиво за свакодневни живот и посао наравно. Као учешће у свакој врсти едукације. Као уосталом и када прочиташ неку добру књигу која те мења.
13. Па када коначно направим ту жељену промену.
14. Зато што то јако желим.

Специфичан приказ савременог комуниколошког модела који је заправо један део комуниколошке науке. Као део науке, овде је сведен на доста поједностављен ниво, а као кратка едукативна радионица, на занимљиве показатеље моћи невербалне комуникације. И сам

едукатор, као и полазници/реципијенти задржали су се на површном опису и доживљају корисности овог модела, а са освртом на чињеницу да није у свакој ситуацији невербални показатељ потпуно истоветан. Самим тим није ни прецизно увек тачан показатељ јер је значење првеснствено уткано у комуникационој ситуацији.

За сам крај закључићемо да је дуготрајан процес истраживања показао да су сви поменути савремени комуниколошки модели за развој професионалних и персоналних компетенција који постоје на нашем тржишту слични по поруци коју носе и шаљу својим реципијентима, само се ради о различитим методологијама преко којих се долази до новог увида и спознаје себе, као и других.