

NASLOV ORIGINALA:

Lena Skogholm
Bemötandekoden

Copyright © Lena Skogholm 2017

First published by Harper Collins Sweden, 2019.

Za izdanje na srpskom jeziku © Publik praktikum 2026

ZA IZDAVAČA:

Marko Sabovljević

UREDNIK:

Marina Sabovljević

PREVOD:

Irina Vujičić

LEKTURA I KOREKTURA:

Lidija Cenić

DIZAJNER KORICA:

Siniša Subotić

ŠTAMPA:

Alpha print, Zemun

TIRAŽ:

1.000

IZDAVAČ:

Publik praktikum, imprint Harmonija

Dobrovoljačka 10/I, Zemun

office@publikpraktikum.rs

011/4202 544; 011/4202 545

GODINA IZDANJA:

2026

Sva prava su zadržana. Nijedan deo ove knjige ne sme se kopirati ni prenositi u bilo kom obliku ili bilo kojim sredstvima, elektronskim ili mehaničkim, uključujući foto-kopiranje, snimanje ili bilo koji sistem za skladištenje i pretraživanje informacija, bez pismenog odobrenja izdavača.

LENA SKOGHOLM

**KLJUČ ZA
RAZUMEVANJE
LJUDI**

HARMON**IA**

PREPORUČUJEM SVIMA KOJI ŽELE DA SE „PODIGNU NA VIŠI NIVO“, BILO KAO POJEDINCI BILO KAO TIM!

Tina Turner, švedski suvozač na reli-trkama, trener životnih vještina, motivacioni i inspirativni govornik

Volim da se upoznajem sa uvidima drugih dinamičnih ljudi i da otkrivam kako oni organizuju svoje živote.

Lena Skogholm je savršen primer. Njena knjiga daje nadahnuće, laka je za razumevanje i jasno je organizovana, a ujedno povezuje i važne aspekte koji doprinose vrhunskom radnom okruženju – zbog čega je idealno štivo za moje kurseve liderstva.

Knjiga je dobila odlične povratne reakcije od mojih učesnika, a vežbe i alati koje nudi olakšavaju proces promene, kako na individualnom nivou tako i za čitave timove. Veoma mi je drago što je sada dostupna i na engleskom jeziku jer mogu da je koristim i tokom svojih međunarodnih angažmana.

Toplo je preporučujem svima koji žele da se „podignu na viši nivo“, bilo kao pojedinci ili kao tim!

Onlajn recenzije

KADA NA PRAVI NAČIN PRISTUPAMO INTERAKCIJI S LJUDIMA, SVI SMO SREĆNIJI!

Bose Valin, 10. januar 2018.

Svi bi trebalo da pročitaju ovu knjigu kako bismo i mi sami, ali i svi oko nas bili srećniji!

Na mom kursu za direktore škola bilo je mnogo literature. Da je ova knjiga bila na spisku, nalazila bi se na samom vrhu!

Struktura knjige odlično se uklapa sa strukturom završne godine kursa za direktore škola (liderstvo). Često smo bili podeljeni u male grupe da bismo diskutovali o literaturi i zaista bih voleo da sam imao priliku da razgovaram o ovoj knjizi sa drugim direktorima škola.

Svakog dana u svojoj ulozi direktora škole susrećem mnoge ljude u različitim ulogama i u različitim fazama života. Dobro liderstvo, koje uključuje i dobru međuljudsku interakciju u raznim situacijama, jedan je od mojih najvažnijih zadataka.

Sve vreme dok sam čitao knjigu razmišljao sam o stvarnim događajima. Ustanovio sam da se možda nisam uvek na pravi način poneo prema ljudima u svim situacijama. Bilo je ovo izuzetno poučno. Preporučiću ovu knjigu svima koje poznajem – i naravno, predložiću da se koristi u obuci za direktore škola.

U susretima sa drugima rastemo kao ljudi. Isto važi i za susret sa ovom knjigom!

Hvala!

PROČITAJTE OVO!!!

Jeni Karlson, 5. januar 2018.

Fantastična knjiga, laka za čitanje. Izuzetno primenljiva jer teorijska istraživanja pretače u praksu!

Topla preporuka. Priredila mi je mnogo aha! trenutaka. Nova knjiga na koju se pozivam.

KNJIGA KOJA ĆE ZAISTA PROMENITI VAŠ ŽIVOT

Sandra, 29. decembar 2017.

Ova knjiga me je zaista oduševila. Tako jednostavna, a tako genijalna. Zaista vam daje duboke uvide. Što je više ljudi pročita, bićemo svesniji i svog i tuđeg ponašanja. Možda to jednog dana i promeni čitavo društvo i dovede do dugoročnih promena. Volela bih da sam imala ovu knjigu, i Lenu kao predavača, na kursu komunikacije koji sam pohađala ovog proleća. Bilo bi to veoma korisno. Topla preporuka!

Svi bi trebalo da je pročitaju!

Mimi, 14. decembar 2017.

Fantastična knjiga! Služi se jednostavnim jezikom i sadrži mnogo korisnih, lako primenljivih saveta. Laka za čitanje, puna eureka! trenutaka. Veoma korisna i na poslu i u privatnom životu. Topla preporuka!

BOLJE INTERAKCIJE

Inger Sanden, 22. novembar 2017.

Nisam mogla da ostavim ovu knjigu. Dok sam je čitala, osećala sam se veoma ispunjeno. Prepuna je uvida.

Svako poglavlje završava se prostorom za vaše misli.

Dala mi je alate za bolju komunikaciju sa drugima, i na poslu i kod kuće.

Prava knjiga koja se čita u dahu. Svi koji rade s ljudima trebalo bi da je pročitaju. (Kao i svi ostali.)

TOLIKO MUDROSTI U JEDNOJ KNJIZI!

Elizabet Karlson, 19. novembar 2017.

Fantastična knjiga koja mi je zaista probudila želju da saznam još više. Svi bi trebalo da je pročitaju! Mnogo toga postaje jasnije dok je čitate.

Možete je pročitati u cugu ili povremeno otvarati za korisne savete o interakciji u privatnom i profesionalnom životu.

*Ova knjiga je promenila i poboljšala način na koji komuniciram s ljudima
– i kao trener životnih veština, i u svim drugim susretima!*

VAŽNA KNJIGA KOJA JE SVIMA POTREBNA

FruS, 17. novembar 2017.

Knjiga je laka za čitanje i koristi jednostavan, jasan jezik da bi opisala stvari koje odjednom postaju očigledne! Zanimljivo napisana, zasnovana na istraživanjima mozga i primerima različitih interakcija. Važna knjiga koju bi svi trebalo da pročitaju! Bila mi je korisna i na poslu i kod kuće. Koristim je kao priručnik koji povremeno iznova otvaram da me podseti kako „sve” zapravo funkcioniše u susretima među ljudima i zašto reagujem ili zašto se osećam na određeni način. Interakcije i komunikacija su naizgled jednostavne, ali mogu da budu veoma složene. Od srca preporučujem ovu knjigu!

*Mojoj voljenoj deci
Izi i Vilijamu*

SADRŽAJ

UVOD	15
1. Kôd za uznemirenost i rešavanje teških situacija	19
Sličnosti između pijanstva i stresa	20
Analiziranje vina na večeri	21
Opustili smo se	22
Od opuštenog do...	22
Jedna osoba, jedno veče, tri različita ponašanja	22
Smušenost na delu	24
Mozak je kao kinder-jaje – tri u jedan	24
Stres i pijanstvo izvlače na površinu iste pojave	27
Režim štednje energije mozga	27
Savremeni ljudski mozak – priča o nadogradnji	29
Reptilski jezik	29
Šta reptilu treba?	30
Reptilski jezik naspram ljudskog jezika	32
Majmunski jezik	33
Ljudski jezik	35
Vi ste lutajući reptil, majmun i čovek	36
Vaši alati	38
2. Kôd za neverbalnu komunikaciju	41
Prvi utisci	41
Govor tela je glasniji	43
Neverbalni jezik je najvažniji	44
Kôd za govor tela smešten je u reptilskom mozgu	44
Pazite na dvosmislene poruke – reptilski mozak će otkriti vaša prava osećanja	47
Reptilov šablon za tumačenje govora tela	47
Govor tela koji signalizira opasnost	48
Govor tela usled kojeg vaša poruka postaje pozitivnija	49
Najkraći put između dvoje ljudi: osmeh	51
Intonacija određuje ton razgovora	53

Intonacija je još važnija u telefonskom razgovoru	53
Značaj i moć intonacije	54
Mudro koristite sve svoje kanale komunikacije	55
Vaši alati	55
3. Kôd za uviđavno saopštavanje loših vesti	57
Može da krene po zlu jer se doživljava kao teško	57
Saopštite loše vesti, ali ispunite potrebe majmunskog i reptilskog mozga	59
Počnite od reptilskog mozga	60
Zatim radite s majmunskim mozgom	61
I na kraju stižete do ljudskog mozga	62
Kad saopštavate loše vesti, budite spremni na reakcije sva tri dela mozga	63
Pre, tokom i posle saopštavanja loših vesti	64
Vaši alati	65
4. Kôd za stvaranje poverenja i pridobijanje pažnje	67
Unutrašnji auto-put mozga određuje vašu predstavu o toj osobi	67
Hodamo unaokolo sa isukanim emocionalnim antenama	70
Naše osnovne potrebe upravljaju našim osećanjima	72
Šta treba da radimo?	73
Pružajte više validacije	74
Kako da damo validaciju?	76
Nivoi validacije	79
Pružajte validaciju da biste mogli da vodite dalje	81
Pronađite odgovarajuću ravnotežu između slušanja i vođenja	82
Budite jasni i puni poštovanja u isto vreme	84
Vaši alati	86
5. Kôd koji odgoneta zašto se emocije šire brže od prehlade	88
Zadivljujuće otkriće o tome zašto su naše emocije toliko zarazne	89
Mozak u nevidljivoj mreži sa stalnim prenosom fajlova	91
Vaš mentalni simulator	93
Neuroni-ogledala ne funkcionišu pod stresom	95
Sarađujte s neuronima-ogledalima	96

Zarazniji su ljudi koji imaju moć	104
Očekivanja su zarazna	106
Vaš neuronski pejzaž	107
Na kojoj talasnoj dužini emituje druga osoba?	109
Naštelujte se na pravu talasnu dužinu i ostvarite kontakt	110
Uticaj i slušanje	112
Vaši alati	113
 6. Kôd za komunikaciju s negativnim ljudima i kako možete da stvorite pozitivne emocije	 116
Kradljivac energije ili davalac energije?	116
Odakle dolaze sve te emocije?	117
Osunčani mozak i oblačni mozak	117
Zahvalnost	119
Osunčani mozak: Slabiji deo koji se može ojačati	120
Šta se dešava kad sretnemo kradljivca energije?	121
Ljudi koji šire energiju	122
Ali...	123
Vera u budućnost i briga o sadašnjosti	124
Uočavanje opasnosti – sistem preživljavanja	124
Imate moć zahvaljujući svom daljinskom upravljaču	126
Uključite svoj osunčani mozak	129
Devet saveta za buđenje osunčanog mozga	129
Reči koje aktiviraju osunčani mozak	145
Vidite li prilike ili prepreke?	149
Budite proaktivni i vodite razgovor u smeru kojim želite da ide	149
Reaktivan i proaktivan jezik	150
Vaši alati	151
 7. Kôd koji vam pomaže da razumete druge	 153
Leva i desna hemisfera mozga se razlikuju	153
Sličan se sličnom raduje	158
Obostranost	158
Sličnost između retorike i moždanih hemisfera	159
Naše različite naočare stvaraju različite stvarnosti	160
Introvert ili ekstrovert	160
„Velika petorka”	161
Evo četiri stila komunikacije	162
Preduzimljiva Petra	163

Inspirativna Ida	165
Druželjubi Denis	167
Analitički Aleks	168
Kako bismo mi voleli da se drugi prema nama ophode?	170
U kojem od ovih tipova ljudi prepoznajete sebe?	171
Način na koji doživljavate druge zavisi od vaše polazne tačke	172
Tri dela mozga upravljaju – koji je vaša polazna tačka?	173
Vaši alati	175
 8. Kôd za dobru interakciju sa drugim ljudima i osećaj zadovoljstva	177
Vaša tri sistema	177
Sistem nagona (plavi)	179
Sistem pretnje (crveni)	180
Sistem smirivanja (zeleni)	181
Ovi sistemi imaju različite zadatke	182
Prednosti i mane različitih sistema	182
Uključite odgovarajući sistem	184
Paleta boja	186
Vaša unutrašnja paleta boja	187
Negujte svoju zelenu oazu	188
Šta vam budi sjaj u očima?	190
Herojima interakcije potrebna je velika zelena oaza	190
Vaši alati	191
 DODATNO POGLAVLJE	193
Upravljajte stresom i potkrepljujte svoj sistem dobrobiti	193
Cev za stres	193
Spoljni i unutrašnji stres	194
Ispraznite cev za stres od spoljnog stresa	196
Ispraznite cev za stres od unutrašnjeg stresa	201
Dajte vitaminsku injekciju svom osunčanom mozgu	209
Važno je da pravimo razliku između posla i slobodnog vremena	210
Napravite energetske analize	210
Negujte svoj sistem dobrobiti	212
 ČITAOCU	214
ZAHVALNICE	215

UVOD

Ponašaj se prema ljudima kao da su ono što bi trebalo da budu.

Gete

Odnosi sa drugim ljudima zauzimaju središnji deo naših života – na poslu, u školi ili kod kuće. Naše brojne misli tiču se upravo tih odnosa i ulažemo mnogo vremena i energije trudeći se da pročitamo druge. Šta misle i kako će se ponašati? Kako da reagujemo na ono što govore i rade? Šta će tada misliti o nama? Hoće li misliti o nama dobro?

Sve te interakcije mogu da budu prilično nepredvidive. Kako će se neko ponašati kada ga sretnemo zavisi od toga kako se u tom trenutku oseća i šta misli. A njegova osećanja i misli zavise od mnogo faktora – recimo, pod kolikim je stresom ili da li mu se dogodilo nešto pre nego što nas je sreo.

Ono što se zatim dogodi između nas utiče na to kako se oboje osećamo i šta mislimo. Zašto je to rekao? Šta je time mislio?

Istorijski gledano, ovakva pitanja imaju veoma važne uzroke. Davno, kad smo živeli u savani, bilo je suštinski važno da budemo prihvaćeni kao deo grupe. Isključenost iz grupe značila je sigurnu smrt. Zato smo morali neprestano da proveravamo jesmo li osigurali svoje mesto u zajednici. Stalno ste morali da procenjujete svoje odnose sa ostalim članovima. Bila je važna sigurnost da i ostali žele da budeš deo

ekipe. Stoga nije čudno što toliko razmišljamo o odnosima i što nam konflikti oduzimaju toliko energije.

Ali možemo li više da saznamo o tome kako ljudi funkcionišu da bismo se manje opterećivali susretima sa drugima? I možemo li istovremeno da izgradimo zaista dobre odnose u svom svakodnevnom životu? Možemo li da steknemo nova znanja koja nam pomažu da se osećamo opuštenije i sigurnije u interakcijama s ljudima? Da, naravno da možemo! Upravo to ova knjiga želi da razjasni.

Knjiga opisuje savremena istraživanja mozga i njihovo otkriće hardvera koji nas, kao ljude, pokreće. Kad smo upućeni u biološke programe koji nas kontrolišu i način na koji oni funkcionišu, stičemo veći osećaj sigurnosti. A to znanje postaje vodič kroz međuljudske susrete pomažući nam da shvatimo ulogu koju mozak igra kad stupamo u interakciju sa drugima.

Međuljudske interakcije u velikoj meri oblikuju naše živote. Ti odnosi utiču na način na koji razmišljamo o sebi i o drugima. Ako me neko sluša i ako se osećam poštovano, imam više samopouzdanja i osećaja lične vrednosti. Ako me neko nipodaštava i ne shvata ozbiljno, počinjem da sumnjam u sebe.

Nama kao ljudima izuzetno je bitno da nas drugi saslušaju i da nas ozbiljno shvate. Kada ono što kažemo naiđe na iskreno odobravanje, tumačimo to kao znak da smo prihvaćeni kao deo grupe. Ostali članovi grupe time nam pokazuju da nas vide i da im je stalo do onoga što imamo da kažemo. Zato je interakcija među nama izuzetno važna. Kao da se u tim susretima međusobno stvaramo, kao da oživljavamo.

Dobar odgovor može da pomogne u teškoj situaciji i da je olakša. Loš odgovor može jednostavnu svakodnevnu situaciju da pretvori u vrlo neprijatnu. Dobra interakcija daje nam vetar u leđa i lakoću. Kao da se penjemo uzbrdo, a neko nas gura. Loša interakcija može da bude nalik borbi protiv jakog vetra koji nas šiba u lice. A ako nam je energija već pri kraju, situacija postaje naročito teška.

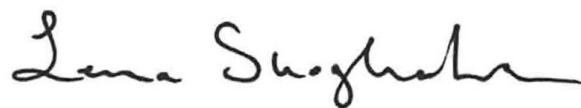
Tokom deset godina predavanja i rada imala sam priliku da čujem mnogo priča. Čula sam kako interakcije s rukovodiocima zaposlenima ili popravljaju ili uništavaju motivaciju

za rad. Čula sam kako odnosi zaposlenih s kupcima određuju prodajne rezultate i kako odnosi među kolegama dovode do usijanih sukoba. Videla sam i kako zaista dobre interakcije među kolegama i s kupcima stvaraju zadovoljstvo na poslu i bolje rezultate.

Još od detinjstva sam posmatrala i razmišljala o tome kako se ponašamo jedni prema drugima. To me je fasciniralo i podstaklo da steknem diplomu iz oblasti bihevioralnih nauka i pedagogije. Poslednjih dvadeset pet godina strastveno sam zainteresovana za mozak i specijalizovala sam se za svakodnevnu upotrebu saznanja iz istraživanja o mozgu.

Ako tokom svakodnevnih susreta sa drugima sarađujemo sa onim što se dešava u našem mozgu, možemo da izbegnemo jezičke zamke u koje inače lako upadamo. Imamo konopac znanja za koji možemo da se držimo dok se interakcija odvija. Možemo da primenimo to znanje u svim svojim odnosima – a možda pre svega u teškim situacijama ili kad smo pod stresom ili uplašeni.

S tim u vidu, želim vam srdačnu dobrodošlicu u *Ključ za razumevanje ljudi: Kako izgraditi uspešniji poslovni i privatni život*. Nadam se da će vam moja knjiga doneti nove uvide koji će vam olakšati svakodnevni život i odnose kako sa drugima tako i sa samim sobom!



Lena Skogholm

P. S:

Pre izvesnog vremena dobila sam ovaj imejl od direktora jedne firme:

Neverovatno! Ozbiljan sukob o kojem smo ti pričali sada je potpuno rešen. Nakon seansi koje si ovde održala, sami zaposleni odlučili su da primene tvoje jezičke alate na taj sukob. I šta se dogodilo? Toksičan odnos koji je tako dugo tinjao jednostavno je nestao.

1.

KÔD ZA UZNEMIRENOST I REŠAVANJE TEŠKIH SITUACIJA

„Ma daj! Sigurno možemo da razgovaramo o ovome kao odrasli ljudi!” To svi mi s vremena na vreme čujemo, bilo na poslu bilo kod kuće. Iza te rečenice krije se želja da se razgovara objektivno, bez previše emocija ili impulsivnih reakcija. Međutim, iz iskustva znamo da nije svim učesnicima u razgovoru uvek lako da postignu tu objektivnost.

Ta teškoća potiče iz načina na koji se mozak razvijao milionima godina. U svojim lobanjama nosimo tragove istorije. Deo mozga koji se poslednji razvio upravlja našom sposobnošću logičkog razmišljanja. Tu su i stariji delovi mozga koji upravljaju emocijama. Svi ti delovi razvili su se mnogo ranije od naše logičke sposobnosti i postoje daleko duže. Imamo i instinkte – refleksne radnje koje izvodimo bez razmišljanja ili osećanja. A instinktima vođeni delovi mozga koji upravljaju našim automatskim radnjama još su stariji.

Istraživanje američkog profesora Pola Maklina pomoglo nam je da razumemo kako se mozak razvijao tokom vremena, a tom temom bavili su se i mnogi drugi istraživači, među kojima su profesori Danijel Dž. Sigel i Antonio Damasio. Ova knjiga oslanja se i na rad nagrađivanog profesora Roberta Sapolskog, koji opisuje tri dela mozga u svojoj knjizi *Behave: The Biology of Humans at our Best and Worst*. Recenziju za tu knjigu napisala su dvadeset četiri istraživača sa univerziteta širom

Sjedinjenih Država. Sapolski u knjizi iznosi kako našim ponašanjem upravlja biologija mozga i opisuje podelu mozga na tri dela kao korisnu metaforu za razumevanje složenih mreža u mozgu – i složenih ponašanja u našem svakodnevnom životu.

Naravno, ta slika o funkcionisanju našeg mozga u svakodnevnim situacijama u velikoj meri je uprošćena, ali je i izuzetno korisna. Poznavanje ta tri osnovna dela mozga može mnogo da nam pomogne da se nosimo s teškim situacijama i uznemirenošću.

Što su delovi mozga stariji, to su moćniji. Razvijali su se tokom tako dugog vremenskog perioda da podsvesno verujemo da će nam njihovo delovanje spasti život – kao što se i dešavalo bezbroj puta milionima godina ljudske istorije.

Ali u našem društvu, u kojem vlada logičko razmišljanje, ti stariji delovi mozga ponekad nas sapletu iako imaju dobru nameru. Mogu da nas iznenade naši postupci ili osećaj koji nas prosto ne napušta, i pored želje da reagujemo drugačije. A kada naiđemo na ljude čije je ponašanje zasnovano na starijim delovima mozga – kada ih instinkt navodi da napadnu, beže ili da postanu uznemireni – možemo se osećati napadnuto, kao da smo pribijeni uza zid, ili jednostavno zbunjeno. U tim trenucima često ne znamo kako da reagujemo.

Ovo prvo poglavlje bavi se upravo time šta se zaista dešava u teškim situacijama kad naiđemo na nekoga ko je pod uticajem starijih delova mozga – i kako da se nosimo s tim susretom. Otkrićete šta se dešava u mozgu i šta možete da kažete i uradite kako biste nastavili komunikaciju u takvim okolnostima. Najpre želim da opišem jednu običnu situaciju – priyatnu subotnju večeru – u kojoj se jasno ispoljavaju tri različita dela mozga koji upravljaju logikom, emocijama i instinktima.

Sličnosti između pijanstva i stresa

Jeste li nekada bili na žurci na kojoj je neko prvobitno bio prijatno druželjubiv, potom postao pomalo napadan, a završio tako što je manje-više zadremao u nekom ćošku? Takve