



*Главни уредник*  
Зоран Хамовић

*Уређивачки одбор*  
Тамара Џамоња Игњатовић (*уредница*)  
Зорана Јолић Марјановић  
Биљана Станковић  
Марина Вицановић  
Александар Димитријевић (*председник*)  
Зоран Павловић

*Ликовни уредник*  
Милена Лакићевић

© Clio, 2019. Сва права за издање на српском језику задржана.  
Ова публикација, у целини или деловима, не сме се умножавати, прештамповати, похрањивати у меморију компјутера или на било који начин преносити – електронски, механички, фотокопирањем, снимањем или на други начин – нити може на било који начин или било којим средствима бити дистрибуирана без одобрења издавача.

Ова монографија део је рада на пројекту 179018 који финансира  
Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије

Данијела С. Петровић

# Умешност комуницирања

Теоријски и практични  
аспекти





# САДРЖАЈ

Предговор . . . . .	15
<b>1. Комуникација и умешност комуницирања . . . . .</b>	<b>23</b>
Одређење и значај комуникације . . . . .	23
Законитости и одлике комуникације . . . . .	27
Неизбежност комуникације . . . . .	27
Комуницирање садржаја и релације . . . . .	28
Издвајање секвенци комуникацијског догађаја . . . . .	28
Иреверзибилност . . . . .	29
Етички избори . . . . .	30
Изграђивање значења . . . . .	30
Међузависност . . . . .	31
Начин комуницирања . . . . .	31
Комуникацијски процес . . . . .	32
Линеарни модел комуникације . . . . .	32
Трансакциони модел комуникације . . . . .	33
Елементи процеса комуникације . . . . .	34
Врсте комуникације . . . . .	40
Погрешна уверења о комуникацији . . . . .	43
Комуницирање је нешто што сви знају . . . . .	44
Комуницира се искључиво речима . . . . .	44
Комуникацију је могуће избећи . . . . .	44
Могуће је у потпуности овладати комуникацијом . . . . .	44
Опсежна комуникација доводи до бољег решавања проблема . . . . .	45
Комуникација је увек добра ствар . . . . .	45

Комуникација може да реши све проблеме . . . . .	45
Баријере у комуникацији . . . . .	46
Самооткривање у комуникацији . . . . .	48
Умешност комуницирања . . . . .	54
Комуникацијске вештине . . . . .	54
Комуникацијска компетентност . . . . .	56
Смернице за унапређивање умешности комуницирања . . . . .	63
Настојте да стекнете широк репертоар вештина . . . . .	64
Одаберите одговарајући начин комуницирања . . . . .	64
Сагледајте комуникацијску ситуацију из више перспектива . . . . .	65
Будите осетљиви за културалне разлике . . . . .	66
Надгледајте сопствено понашање . . . . .	67
Водите рачуна о примерености самооткривања . . . . .	67
Водите рачуна о етици комуницирања . . . . .	69
Резиме . . . . .	70
Литература . . . . .	71
<b>2. Вербална комуникација . . . . .</b>	<b>75</b>
Одређење и специфичност вербалне комуникације . . . . .	75
Одлике језика . . . . .	76
Врсте вербалних порука . . . . .	84
Ауторске и анонимне поруке . . . . .	84
Директне и индиректне поруке . . . . .	85
Истините и лажне поруке . . . . .	86
ЈА-поруке и ТИ-поруке . . . . .	87
Асертивне поруке . . . . .	88
Учтиве поруке . . . . .	88
Афирмативне и ниподаштавајуће поруке . . . . .	89
Форме говорне комуникације . . . . .	95
Монолог . . . . .	95
Дијалог . . . . .	96

Дебата . . . . .	97
Баријере у вербалној комуникацији . . . . .	98
Смернице за унапређивање вербалне комуникације . . . . .	100
Водите рачуна о нивоу апстрактности . . . . .	100
Приступите вербалној комуникацији из двоструке перспективе . . . . .	101
Уважавајте осећања и мишљења друге особе. . . . .	102
Управљајте сопственим осећањима и реакцијама . . . . .	103
Избегавајте квалификације . . . . .	104
Водите рачуна да не употребљавате ниподаштавајуће поруке . . . . .	104
Резиме . . . . .	108
Литература . . . . .	109
<b>3. Невербална комуникација . . . . .</b>	<b>112</b>
Одређење и значај невербалне комуникације . . . . .	112
Функције невербалне комуникације . . . . .	114
Изражавање емоција. . . . .	114
Изражавање узајамних ставова. . . . .	115
Самопрезентација . . . . .	115
Допуна и подршка вербалне комуникације . . . . .	115
Замена вербалне комуникације . . . . .	116
Конвенционално изражавање социјалних активности . . . . .	116
Врсте невербалне комуникације . . . . .	118
Паралингвистичка комуникација . . . . .	119
Кинезичка комуникација. . . . .	122
Проксемичка комуникација . . . . .	130
Хаптичка комуникација . . . . .	136
Комуникација артефактима. . . . .	141
Олфакторна комуникација. . . . .	143
Темпорална комуникација. . . . .	146

Веродостојност невербалне комуникације . . . . .	148
Смернице за унапређивање невербалне комуникације . . . . .	149
Управљајте сопственим невербалним понашањем. . . . .	149
Пажљиво тумачите невербалне знакове . . . . .	151
Резиме . . . . .	153
Литература . . . . .	154

#### **4. Интеркултурална комуникација . . . . . 158**

Значења и одређења културе . . . . .	159
Аналогије за разумевање комплексности културе . .	160
Одlike културе . . . . .	165
Учење и усвајање културе. . . . .	166
Енкултурација . . . . .	166
Акултурација . . . . .	167
Нивои интеркултуралног функционисања . . . . .	169
Културалне разлике . . . . .	170
Индивидуалистичке и колективистичке културе. . .	171
Маскулине и феминине културе . . . . .	174
Културе са великом и малом дистанцом моћи . . . . .	176
Културе са малом и великом толеранцијом на неизвесност. . . . .	177
Културе уживања и културе ограничења . . . . .	179
Културе са краткорочном и дугорочном временском оријентацијом. . . . .	180
Културе са монохроном и полихроном организацијом времена . . . . .	182
Културе „високо“ и „ниско засићене“ контекстом. . .	183
„Присне“ и „резервисане“ културе. . . . .	185
Баријере у интеркултуралној комуникацији . . . . .	186
Претпоставка о сличностима . . . . .	186
Разлике у употреби језика . . . . .	189



Погрешна тумачења невербалне комуникације . . . . .	189
Присуство стереотипа . . . . .	191
Тенденција вредновања . . . . .	192
Изражена анксиозност . . . . .	193
Интеркултурална компетентност . . . . .	194
Интеркултурална осетљивост . . . . .	196
Културални шок . . . . .	199
Смернице за унапређивање интеркултуралне комуникације . . . . .	201
Уочавајте разлике . . . . .	201
Прилагодите стил комуникације . . . . .	202
Суочите се са страховима и анксиозношћу . . . . .	203
Редукујте неизвесност . . . . .	204
Избегавајте претеране генерализације и стереотипе . . . . .	204
Препознајте и редукујте етноцентризам . . . . .	205
Освестите и превладајте културални шок . . . . .	206
Освестите процес стицања компетенција . . . . .	207
Резиме . . . . .	208
Литература . . . . .	209
<b>5. Пословна комуникација . . . . .</b>	<b>214</b>
Одређење и значај пословне комуникације . . . . .	214
Комуникација у организацији . . . . .	218
Формалне мреже . . . . .	218
Неформалне мреже . . . . .	221
Умрежавање . . . . .	225
Организацијска култура . . . . .	226
Комуникација у тиму . . . . .	228
Група и тим . . . . .	229
Предности и ограничења тимског рада . . . . .	231
Карактеристике ефикасних тимова . . . . .	233
Изградња и животни циклус тима . . . . .	233

Улоге у тиму . . . . .	236
Сукоби у тиму . . . . .	245
Отпори у тиму . . . . .	246
Виртуелни тимови . . . . .	247
Лидерство и моћ у тиму . . . . .	248
Говорна пословна комуникација . . . . .	251
Пословни разговор . . . . .	251
Пословни састанци . . . . .	256
Презентација . . . . .	263
Писана пословна комуникација . . . . .	269
Обликовање писане поруке . . . . .	270
Пословна писма . . . . .	271
Имејл комуникација . . . . .	273
Пословни бонтон . . . . .	274
Смернице за умешну пословну комуникацију . . . . .	276
Смернице за исказивање професионалности на радном месту . . . . .	276
Смернице за умрежавање . . . . .	277
Смернице за решавање конфликта у тиму . . . . .	278
Смернице за вођење телефонског разговора . . . . .	279
Смернице за вођење састанака . . . . .	281
Смернице за унапређивање вештине презентовања . . . . .	283
Смернице за унапређивање писане пословне комуникације . . . . .	287
Смернице за комуникацију преко интернета . . . . .	289
Смернице за комуникацију имејлом . . . . .	291
Резиме . . . . .	294
Литература . . . . .	296
<b>6. Умешност слушања . . . . .</b>	<b>300</b>
Значај слушања . . . . .	300
Процес слушања . . . . .	303

Пријем поруке . . . . .	304
Разумевање . . . . .	305
Памћење . . . . .	305
Интерпретација . . . . .	306
Врсте слушања . . . . .	307
Слушање из задовољства . . . . .	308
Дискриминативно слушање . . . . .	308
Информационо слушање . . . . .	309
Критичко слушање . . . . .	310
Активно и емпатијско слушање . . . . .	310
Дијалогско слушање . . . . .	313
Стилови слушања . . . . .	314
Слушање оријентисано на садржај . . . . .	314
Слушање оријентисано на људе . . . . .	314
Слушање оријентисано на акцију . . . . .	315
Слушање оријентисано на време . . . . .	315
Облици неслушања . . . . .	316
Псеудослушање . . . . .	316
Селективно слушање . . . . .	317
Одбрамбено слушање . . . . .	317
Слушање из заседе . . . . .	318
Избегавајуће слушање . . . . .	318
Једнострано слушање . . . . .	319
Отимање речи . . . . .	319
Фактори који утичу на способност ефикасног слушања . . . . .	320
Карактеристике говорника . . . . .	320
Карактеристике слушаоца . . . . .	321
Карактеристике поруке . . . . .	322
Средински фактори . . . . .	322
Смернице за унапређивање умешности слушања . . . . .	323
Унапређивање делотворног слушања . . . . .	323
Унапређивање информационог слушања . . . . .	326

Унапређивање критичког слушања . . . . .	329
Унапређивање активног слушања . . . . .	333
Унапређивање емпатијског слушања . . . . .	339
Резиме . . . . .	342
Литература . . . . .	343

**7. Умешност асертивног реаговања . . . . . 347**

Одређење и значај асертивности . . . . .	347
Начела асертивног реаговања . . . . .	353
Асертивно, пасивно и агресивно реаговање . . . . .	357
Процес асертивног реаговања . . . . .	362
Социјална перцепција . . . . .	362
Познавање права . . . . .	363
Позитивна уверења о асертивности . . . . .	364
Препознавање кршења права . . . . .	365
Осећање незадовољства . . . . .	365
Доступност асертивних одговора . . . . .	366
Процена корисности одговора . . . . .	366
Основни типови асертивног реаговања . . . . .	367
Базична асертивност . . . . .	367
Емпатичка асертивност . . . . .	368
Конфронтативна асертивност . . . . .	369
Асертивност у форми ЈА-говора . . . . .	370
Појачавајућа асертивност . . . . .	371
Одбрамбена асертивност . . . . .	372
Понављање кратког асертивног одговора . . . . .	372
Замагљивање . . . . .	373
Проширивање перспективе . . . . .	373
ЈА-говор и ЈА-поруке . . . . .	374
Обликовање ЈА-поруке . . . . .	376
Фактори који утичу на ефикасност асертивног одговора . . . . .	380
Негативне реакције на асертивност . . . . .	386

Смернице за унапређивање умешности асертивног реаговања . . . . .	387
Смернице за формулисање асертивног одговора . . . . .	388
Опште смернице за асертивно реаговање . . . . .	389
Резиме . . . . .	394
Литература . . . . .	395
<b>8. Умешност управљања конфликтима . . . . .</b>	<b>400</b>
Одређење и функције конфликта . . . . .	400
Врсте конфликта . . . . .	405
Ток конфликта . . . . .	411
Уверења која доприносе деструктивном току конфликта . . . . .	415
Понашање у конфликту . . . . .	416
Реакције на конфликт . . . . .	416
Стилови понашања у конфликту . . . . .	418
Ескалација конфликта . . . . .	421
Саморегулација у конфликту . . . . .	422
Емоције у конфликту . . . . .	424
Преговарање . . . . .	427
Стратегије у преговарању . . . . .	427
Принципијелно преговарање . . . . .	431
Тактике надметања . . . . .	433
Преговарање као решавање проблема . . . . .	437
Медијација . . . . .	449
Предности медијације . . . . .	454
Улога медијатора . . . . .	455
Однос између преговарања и медијације . . . . .	458
Фазе у реализацији медијације (преговарања) . . . . .	458
Смернице за унапређивање умешности управљања конфликтима . . . . .	463
Смернице за принципијелно преговарање . . . . .	463

Смернице за превазилажење баријера у преговарању . . . . .	464
Резиме . . . . .	473
Литература . . . . .	475
<b>Речник појмова . . . . .</b>	<b>481</b>
<b>О аутору . . . . .</b>	<b>491</b>

# ПРЕДГОВОР

Готово да не постоји подручје људске делатности у којем учење законитости комуницирања и савладавање комуникацијских вештина није потребно и применљиво. Стручњаци различитих професија несумњиво добро познају стручни аспект посла који обављају, али најчешће не владају у довољној мери вештином међуљудске комуникације, тј. не знају како да делотворно комуницирају. Због тога се сматра да професионалне компетенције у већини занимања укључују ефикасну примену три основне групе вештина (Hargie & Dickson, 2004): (1) *когнитивне вештине* – односе се на стручна знања по којима се једна професија препознаје и разликује од других (на пример, адвокат мора да зна постојећу законску регулативу, као што лекар мора да зна људску анатомију); (2) *техничке вештине* – реч је о специјализованим, практичним и манипулативним умећима и техникама које су кључне за једну професију (на пример, хирург мора знати да вешто користи различите хируршке инструменте, астроному је битно да уме да користи телескоп, а биологу микроскоп); (3) *комуникацијске вештине* – односе се на способности и умећа појединаца да успешно комуницирају са свима у професионалном окружењу (на пример, у већини професија неопходно је успешно комуницирање са колегама и/или са клијентима и пословним партнерима). Традиционално, у професионалном образовању различитих струка нагласак је био на усвајању прве две групе вештина, док је мало пажње посвећивано усвајању и развијању комуникацијских вештина, чак и међу занимањима у којима доминира рад са људима (на пример, образовање и здравство). Последњих деценија ситуација се мења и комуникологија се као интердисциплинарна и релативно млада наука, која проучава комуникацију, развија

убрзаним корацима. О томе сведочи велики број књига, али и часописа, посвећених овој дисциплини.

Већина популарних публикација упућује на то како се треба или не треба понашати у одређеним ситуацијама, без прецизног дефинисања концепта који се користи и јасног експлицирања теоријских становишта или истраживања на основу којих произилазе упутства за унапређивање комуникације. У вези са сваком од тема, које се у овој књизи обрађују, најпре се дефинишу кључни концепти и даје се преглед релевантних теоријских приступа, модела и емпиријских истраживања, након чега следе смернице о чему треба водити рачуна да би се одређени аспект или вештина комуникације унапредили. Наведену концепцију књиге одражава и њен наслов – *Умешност комуницирања: теоријски и праксијски аспекти*.

Овакав приступ представља добар пример превођења „теорије у праксу“ и због тога ова књига може бити значајна за шири круг корисника. То су, пре свега, истраживачи који проучавају различите аспекте комуникације, стручњаци ангажовани у помагачким професијама (на пример, психолози, психотерапеути, социјални радници, лекари и др.), у непосредном васпитном раду са децом, младима и одраслима (васпитачи, наставници, педагози, андрагози и др.) или на руководећим позицијама (на пример, директори, лидери тимова, руководиоци пројеката и др.). Имајући у виду колико је комуникација битна за стварање и очување добрих међуљудских односа, сасвим је јасно да ова књига може бити корисна и професионалцима у различитим струкама јер, да би били успешни, од њих се очекује да имају знање и експертизу у комуникацијским вештинама. Такође, књига је намењена свима који желе да унапреде своје комуникацијске вештине како би остварили квалитетнији однос са другима. Осим тога, књига може бити корисно штиво и универзитетским наставницима, који реализују курсеве у вези са овом тематиком.

Људска комуникација представља широку област чије проучавање захтева интердисциплинарни приступ. У обради тема у овој књизи уложен је напор да се оне сагледају и из перспективе других друштвених наука, мада је угао посматрања превасходно психолошки.



Иако је приликом писања ове књиге консултован велики број извора, концепција и избор обрађених тема одражава виђење о томе шта је једном професионалцу – на пример, психологу који ради у школи или у радној организацији – потребно да успешно одговори на изазове комуницирања, успостављања сарадње и унапређивања међуљудских односа у професионалном окружењу.

У првом поглављу, *Комуникација и умешносћ комуницирања*, одређује се појам интерперсоналне комуникације, разматра се њен значај на личном и професионалном плану, указује се на поједине законитости и одлике, приказују се модели којима се објашњава процес комуницирања, као и његови саставни елементи. Такође, у овом поглављу указује се на различите врсте комуникације и њихове специфичности, погрешна уверења која се јављају, на самооткривање у комуникацији значајно за развој и одржавање међуљудских односа. Осим тога, у поглављу се разматрају и два конструкта – комуникацијске вештине и комуникацијска компетентност – који се у психологији користе за описивање индивидуалних разлика у умешности комуницирања.

Централна тема другог поглавља јесте вербална комуникација која се одвија изговореним или писаним речима. У овом поглављу разматрају се одлике језика (значење речи, регулисаност правилима, његова симболичка природа и моћ да обликује мишљење, опажање и ставове), различите врсте вербалних порука (учтиве поруке, директне и индиректне поруке, ауторске и анонимне поруке, ЈА-поруке, асертивне поруке, истините и лажне поруке, потврђујуће и ниподаштавајуће поруке), различите форме вербалне комуникације (монолог, дијалог и дебата) и указује се на баријере које су специфичне за конверзацију.

Треће поглавље посвећено је невербалној комуникацији, код које се не користе речи за слање порука, већ друга средства, попут вокализације, израза лица, погледа, става тела, гестова, артефаката и др. У овом поглављу указује се на функције невербалне комуникације и њен однос са вербалном комуникацијом; приказују се и разматрају специфичности појединих врста невербалне комуникације: паралингвистичке, кинезичке, проксемичке, хаптичке, ольфакторне, темпоралне и комуникације артефактима. Такође,

разматра се и проблем успешности у процењивању веродостојности невербалних знакова.

Интеркултурална комуникација, као све значајније поље међуљудских односа у глобалном и мултикултуралном свету, фокус је четвртог поглавља. На почетку се одређује појам културе, указује се на процес учења и усвајања културе, разматрају се дубинске одлике, тј. димензије по којима се културе разликују и које на специфичан начин утичу на (не)разумевање у интеркултуралној комуникацији, као и на баријере које ометају њену делотворност. Посебна пажња посвећена је питању способности успешног комуницирања са особама из других култура, нарочито интеркултуралној осетљивости, као посебном аспекту интеркултуралне компетентности.

Пето поглавље проучава комуникацију у пословном окружењу, тј. пословну комуникацију. У оквиру овог поглавља представљене су одлике комуникације у организацији, с посебним освртом на начин комуницирања у тиму и на састанцима. Такође, указује се на специфичности говорне и писане пословне комуникације, као и на значење и значај пословног бонтона за ефикасну пословну комуникацију.

Шесто поглавље посвећено је умешности слушања и у њему се приказују и разматрају различите врсте делотворног слушања (слушање из задовољства, дискриминативно, информационо, критичко, дијалогско, активно и емпатијско слушање) и различити стилови слушања (слушање оријентисано на садржај, људе, акцију и време). Осим тога, у поглављу се указује на облике неслушања који могу да доведу до баријера у комуникацији (псеудослушање, селективно и одбрамбено слушање, слушање из заседе, отимање речи, избегавајуће и једнострано слушање) и разматрају се фактори који утичу на способност ефикасног слушања.

Умешност асертивног реаговања централна је тема седмог поглавља у коме се одређује концепт асертивности и указује на предност оваквог начина реаговања у односу на пасивно, с једне стране, и агресивно реаговање, с друге стране. Такође, приказује се процес асертивног реаговања и разматрају се начела и права на којима се оно заснива. Посебна пажња посвећена је приказу врста асертивних реакција у оквиру којих се указује на специфичан однос између асертивности негативних осећања и ЈА-порука.

Осмо, последње поглавље, посвећено је умешности управљања конфликтима. У овом поглављу приказују се и разматрају особености сукоба као социјалног феномена (неминовност и ескалаторни ток), заједничке одлике и врсте сукоба; исходи и стилови понашања у конфликту и улога емоција у управљању сукобима. Посебан акценат стављен је на преговарање и медијацију, као два алтернативна приступа у решавању сукоба.

У сваком поглављу дате су смернице за унапређивање умешности комуницирања у датој тематској области. Такође, свако поглавље започиње навођењем очекиваних исхода учења, а завршава се сажетком. Текстови у поглављима, приказани у оквирима, намењени су додатном разумевању, проширивању знања или разматрању етичких дилема у вези са основном темом и подстицању промишљања читалаца.

У књизи постоје нека одступања од писања у „строгом“ академском жанру којима се наглашава њен практичан аспект. Поједини примери навођени су у првом и другом лицу множине како би се обезбедило да се читаоци саживе са темама које се разматрају и да би се подстакли на рефлексију о сопственом искуству у вези с различитим комуникацијским феноменима. Такође, исходи и смернице за унапређивање умешности комуницирања написане су у другом лицу множине ради мотивисања читалаца да се током и након читања књиге баве унапређивањем сопствених комуникацијских вештина. Ове смернице изведене су на основу анализе, евалуације и синтезе већег броја референтних извора из психологије и комуникологије и по томе се разликују од савета и „инстант рецепата“ за успешну комуникацију који се могу наћи у дневној и недељној штампи, као и у популарним публикацијама.

Циљ теоријских и практичних аспеката комуникације, приказаних у овој књизи, јесте проширивање репертоара понашања читаоца, а самим тим и унапређивање његове умешности комуницирања у различитим ситуацијама и са различитим особама. Да би се напредовало, неопходно је да се сазнања и увиди, стечени читањем ове књиге, повежу са оним што се већ зна и да се примењују у пракси. Постоји велика разлика између знања о некој вештини и способности њеног спровођења у реалним животним и

професионалним ситуацијама. Бити свестан алтернатива није од велике помоћи уколико се оне вешто не примене. Читање о комуникацијским вештинама у наредним поглављима није гаранција да ће се оне одмах беспрекорно користити. Као и код било које друге вештине (на пример, свирања неког инструмента или тренирања спорта), дуг је пут до постизања компетентности у комуникацији. Може се очекивати да први покушаји у примени нових комуникацијских вештина буду неспретни. Након извесног броја понављања побољшаће се, но и даље ће бити неопходно да се размишља како да се адекватно примени одређена вештина, на пример, нови вид формулисања порука или нов начин слушања. Завршна фаза у усвајању нове вештине јесте њено успешно извођење, без обраћања посебне пажње, а до тога се долази након одређеног периода практиковања вештине у различитим ситуацијама и са различитим особама. Да би се остварио овај циљ, неопходни су упорност, посвећеност и стрпљење.

У писање ове књиге уткано је вишегодишње искуство у области комуникације и конструктивног решавања сукоба, стечено различитим врстама професионалног ангажмана. Тачније, основу за рад на овој књизи представљала су четири извора: (1) резултати истраживачког рада у оквиру пројеката „Идентификација, мерење и развој когнитивних и емоционалних компетенција важних друштву оријентисаном на европске интеграције“ Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије (пројекат број 179018), који се односио на компетенције за интеркултуралну комуникацију и на развојну улогу конфликта у адолесценцији; (2) теоријска и практична сазнања из области конструктивног решавања сукоба, пре свега о ненасилној комуникацији, асертивном понашању, преговарању, медијацији, тимском раду, управљању и сарадњи у организацијама, стечена захваљујући ангажману на конципирању превентивних програма (на пример, *Учионица добре воље – школски програм за конструктивно решавање сукоба*) и реализацији пројеката (на пример, *Дијалои и преговарање, Мировне студије*), невладине организације – Група МОСТ из Београда; (3) наставничко искуство у реализацији курса „Комуникацијске вештине“ на Одељењу за психологију, Филозофског факултета у Београду и (4) лично искуство

усавршавања у умешности комуницирања похађањем различитих обука професионалног усавршавања и применом умешног комуницирања у свакодневном животу и професионалном окружењу.

Ова књига не би настала без подршке породице, пријатеља, сарадника и рецензената. Од срца им се захваљујем.

Ауторка