

FONDA CIJA  
BRANISLAVA I  
VESNE STEVANOVIĆ

# Kako raditi sa teškim ljudima?



Bijeljina, 6. aprila 2026.

## Kako raditi sa teškim ljudima?

### Esej o odnosima, moći i stabilnosti u savremenom poslovanju

#### Fondacija Branislava i Vesne Stevanović

U savremenom poslovnom svijetu postoji jedna iluzija koja se uporno održava, iako je iskustvo svakog ozbiljnog profesionalca već odavno demantovalo. Ta iluzija podrazumijeva da se uspjeh gradi isključivo kroz znanje, kapital, tržišnu poziciju i strategiju. Međutim, onog trenutka kada se pređe iz teorije u praksu, postaje jasno da nijedna od ovih kategorija sama po sebi nije dovoljna. Pravi izazov poslovanja ne leži u brojkama, već u odnosima. A među odnosima, najteži su oni u kojima se susrećemo sa ljudima koji destabilizuju sistem, uvode nepredvidivost i pomjeraju granice profesionalnog ponašanja.

**Takvi ljudi se često nazivaju „teškim“.** Ova kvalifikacija nije naučna niti formalna, ali je izuzetno precizna u svom iskustvenom značenju. Svako ko je vodio firmu, pregovarao sa partnerima, zastupao klijente ili upravljao timovima zna da postoje pojedinci čije ponašanje nije moguće uklopiti u standardne okvire racionalne komunikacije. Oni ne prate logiku sistema, ne poštuju strukturu i često djeluju kao faktor koji konstantno proizvodi tenziju. Upravo u susretu sa takvim ljudima dolazi do izražaja stvarni kapacitet jednog sistema ili jednog lidera.

Važno je odmah razbiti jednu pogrešnu pretpostavku: **teški ljudi nisu izuzetak.** Oni nisu rijetka pojava niti devijacija koja se može eliminisati pravilnim izborom saradnika. Naprotiv, **oni su sastavni dio svakog kompleksnog sistema.** Postoje u privatnom sektoru, u javnim institucijama, među partnerima, među zaposlenima, pa čak i među klijentima. Razlika između slabog i snažnog sistema ne ogleda se u tome da li ih ima, već u tome kako se njima upravlja. Upravo tu počinje suština ovog pitanja.



Teški ljudi se ne definišu formalnim kriterijumima. Oni nemaju jedinstvenu biografiju, obrazovni profil ili društveni status. Ono što ih povezuje jeste obrazac ponašanja. **To su ljudi koji često uvode konflikt tamo gdje on nije potreban, koji izbjegavaju odgovornost, koji mijenjaju narative u skladu sa trenutnim interesom i koji imaju izraženu sklonost ka emocionalnim reakcijama umjesto racionalnim odlukama.** Njihovo ponašanje često djeluje kao da je vođeno potrebom za dominacijom ili kontrolom, ali dublja analiza pokazuje da se iza toga najčešće krije nesigurnost. Strah od gubitka pozicije, nedostatak samopouzdanja ili potreba da se potvrdi vlastita vrijednost kroz konflikt, često su skriveni motivi koji oblikuju njihovo djelovanje.

Razumijevanje ovih uzroka ne znači opravdavanje ponašanja. Naprotiv, ono je alat koji omogućava da se takvo ponašanje sagleda bez emocija i da se njime upravlja racionalno. Najveća greška koju profesionalci prave u radu sa teškim ljudima jeste to što njihovo ponašanje shvataju lično. U trenutku kada konflikt postane ličan, gubi se distanca, a samim tim i sposobnost objektivnog odlučivanja. Ulazi se u prostor koji teški ljudi najbolje poznaju – prostor emocije, reakcije i haosa. U tom prostoru oni imaju prednost.

**Profesionalni pristup zahtijeva potpuno drugačiju poziciju.** On zahtijeva distancu. Ne hladnoću, **već kontrolu.** Sposobnost da se situacija posmatra kao sistem, a ne kao lični odnos. Teško ponašanje druge strane nije napad na ličnost, već manifestacija unutrašnjih slabosti koje ta osoba ne uspijeva da kontroliše. Onog trenutka kada se to razumije, nestaje potreba za reakcijom, a pojavljuje se prostor za upravljanje.

Jedan od ključnih elemenata tog upravljanja jeste postavljanje granica. U poslovnim odnosima često postoji pogrešno uvjerenje da razumijevanje podrazumijeva toleranciju. Međutim, upravo je suprotno. Razumijevanje služi da bi se ponašanje pravilno procijenilo, dok granice služe da bi se sistem zaštitio. Bez jasnih granica, svaki odnos vrlo brzo prelazi u kaos. Granice nisu sredstvo konflikta, već sredstvo stabilizacije. One definišu okvir u kojem je saradnja moguća i jasno ukazuju na to šta nije prihvatljivo.

Način na koji se granice postavljaju jednako je važan kao i njihovo postojanje. One ne smiju biti emotivne, niti agresivne. Moraju biti kratke, jasne i dosljedne. Bez potrebe za dodatnim objašnjenjima i bez ulaska u raspravu. Upravo ta jednostavnost daje im snagu. Teški ljudi često pokušavaju da prošire prostor komunikacije kako bi ga pretvorili u teren za manipulaciju. Jasna i strukturisana granica zatvara taj prostor i vraća odnos u racionalne okvire.

Struktura komunikacije predstavlja sljedeći nivo upravljanja. Tamo gdje postoji kaos, mora se uvesti red. Tamo gdje postoji nejasnoća, mora se uspostaviti preciznost. Komunikacija sa teškim ljudima ne može biti otvorena u smislu beskonačnih rasprava i emocionalnih razmjena. Ona mora biti fokusirana,

kratka i usmjerena na činjenice. Svaka rečenica treba da ima cilj. Svaka informacija treba da bude provjerljiva. Svaka odluka treba da bude dokumentovana.

Dokumentacija u tom kontekstu nije administrativna formalnost. Ona je mehanizam zaštite. Teški ljudi često mijenjaju verzije događaja, reinterpreteraju izgovoreno i pokušavaju da kroz konfuziju steknu prednost. Pisani trag uklanja tu mogućnost. On uvodi objektivnost u odnos i štiti sistem od naknadnih manipulacija.

**Upravljanje emocijama predstavlja možda najvažniji aspekt cijelog procesa. Teški ljudi vrlo često funkcionišu tako što provociraju reakciju. Njihova snaga leži u sposobnosti da drugu stranu uvuku u konflikt koji je vođen impulsima. Onog trenutka kada druga strana izgubi kontrolu, oni dobijaju prednost. Zbog toga je kontrola emocija ne samo psihološka vještina, već strateška prednost. Profesionalac koji ne reaguje impulsivno, već bira trenutak i način djelovanja, zadržava kontrolu nad situacijom.**

Ovdje dolazimo do pitanja moći. U svakom odnosu postoji određeni odnos snaga, ali on nije uvijek vidljiv na prvi pogled. Moć ne proizlazi nužno iz pozicije, kapitala ili formalnog autoriteta. Ona proizlazi iz sposobnosti upravljanja sobom i situacijom. Onaj ko zadržava kontrolu nad svojim reakcijama, ko ne ulazi u konflikt bez potrebe i ko dosljedno primjenjuje pravila, dugoročno ima jaču poziciju.

Konzistentnost sistema je ono što na kraju odlučuje o ishodu. Jedno pravilo mora važiti za sve. Bez izuzetaka. Onog trenutka kada se napravi prvi izuzetak, sistem gubi kredibilitet. Teški ljudi vrlo brzo prepoznaju slabost i koriste je. Zato ozbiljan sistem ne pregovara o svojim osnovnim pravilima. On ih primjenjuje. Dosljedno i bez odstupanja.

Ipak, postoji granica do koje svaki odnos može ići. Jedna od najtežih, ali i najvažnijih odluka u poslovanju jeste odluka o prekidu saradnje. Ne može se svaki odnos popraviti. Ne može se svaki konflikt riješiti. U određenim situacijama, nastavak odnosa proizvodi više štete nego koristi. Prepoznati taj trenutak zahtijeva iskustvo i racionalnost. Donijeti odluku zahtijeva snagu.

Zaštita resursa u tom kontekstu postaje prioritet. Vrijeme, energija i reputacija su ograničeni. Njihovo ulaganje mora imati smisao. Beskonačni konflikti koji ne vode rješenju predstavljaju gubitak fokusa i potencijala. Ozbiljan sistem ne troši resurse na nerješive probleme. On ih prepoznaje i donosi odluku.

I konačno, potrebno je razumjeti da konflikt sam po sebi nije negativan. U određenim okolnostima, on može biti alat. Može donijeti jasnoću, razotkriti slabosti sistema i pokrenuti promjene koje su bile neophodne. Međutim, razlika

između destruktivnog i konstruktivnog konflikta leži u načinu upravljanja. Haotičan konflikt razara sistem. Kontrolisan konflikt ga jača.

Rad sa teškim ljudima nije pitanje izbora. To je sastavni dio svakog ozbiljnog poslovanja. Suština nije u pokušaju da se takvi ljudi promijene. Suština je u izgradnji sistema koji ostaje stabilan bez obzira na njih. Sistem koji ne reaguje impulsivno, koji ne gubi strukturu i koji ne odustaje od svojih principa.

Na kraju, pitanje nije kako promijeniti druge. **Pitanje je kako izgraditi sebe i svoj sistem tako da ostanu stabilni u okruženju koje to često nije.**

U toj razlici leži granica između prosječnog i vrhunskog.

**I upravo tu počinje prava snaga.**



