

Dragan Vuletin

PROGRAMI ZA RAZVOJ MEKIH I TRANSVERZALNIH VJEŠTINA

Veljača 2022.



SADRŽAJ

UVOD	1
SADRŽAJ I RAZRADA MODULA	2
MODUL 1: UVOD U KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE	4
1. radionica „Značenje i vrste komunikacije: verbalna i neverbalna“	4
2. radionica „Osnovne komunikacijske vještine u razgovoru“	10
3. radionica „Pisana komunikacija“	13
4. radionica „Preduvjeti uspješne komunikacije: otvorenost i izbjegavanje stereotipa i predrasuda“	16
MODUL 2: SLOŽENE KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE	19
1. radionica „Aktivno slušanje“	19
2. radionica „Empatija“	23
3. radionica „Asertivnost“	27
4. radionica „Rješavanje sukoba“	31
MODUL 3: VJEŠTINE EMOCIONALNE KOMPETENCIJE	35
1. radionica „Uvod u emocije“	35
2. radionica „Vještine prepoznavanja i izražavanja emocija u svrhu lakšeg upravljanja istima“	39
3. radionica „Kako unaprijediti emocionalnu kompetenciju“	42
4. radionica „Strategije nošenja sa stresom“	45
MODUL 4: PREZENTACIJSKE VJEŠTINE	49
1. radionica „Uvod u prezentacijske vještine i uloga prvog dojma“	49
2. radionica „Smjernice za izbjegavanje učestalih pogrešaka pri pripremi prezentacije“	51
3. radionica „Samoprezentacija na razgovoru na posao“	57
4. radionica „Važnost pripreme za javni nastup i osluškivanje publike“	61
MODUL 5: VJEŠTINE RADA U TIMU	65
1. radionica „Suradnja i suradnička mreža“	65
2. radionica „Davanje povratne informacije i kritike“	69
3. radionica „Učinkovita komunikacija u timu“	71
4. radionica „Vještine vođenja“	75
LITERATURA	79

UVOD

Dugo vremena vladalo je uvjerenje kako su stručne kompetencije i znanja ključne za pronalazak i zadržavanje posla te su meke i transverzalne vještine bile zanemarene u obrazovnim programima. Danas se u profesionalnom životu neovisno o vrsti posla kojom se bavimo, susrećemo sa sve većim zahtjevima u pogledu mekih i transverzalnih vještina koje obuhvaćaju razne interpersonalne i intrapersonalne vještine. Simmons, Russel i Thompson (2014) navode kako i poslodavci izjavljuju da su najveća prepreka mladih u NEET statusu pri zapošljavanju upravo meke vještine.

U istraživanju provedenom na uzorku hrvatskih poslodavaca, upravo su komunikacijske vještine bile pri vrhu najpoželjnijih osobina koje poslodavci traže kod budućih zaposlenika (Prekodravac, 2014). Komunikacijske vještine jedne su od ključnih osobina za uspjeh u profesionalnom svijetu te uključuju vještine poput aktivnog slušanja, dobre neverbalne komunikacije, efikasnog rješavanja sukoba, asertivnosti te prezentacijskih vještina. Solber, Park i Mansay (2020) su na temelju analize mladih u NEET statusu kreirali strategiju razvoja vještina koje su potrebne za aktivaciju mladih na tržištu rada te dio njihove strategije obuhvaća upravo edukaciju u području komunikacijskih vještina i vještina rada u timu.

U traženju posla i radu općenito, nije zanemariv i aspekt intrapersonalnih vještina koji uključuje kvalitetno upravljanje vlastitim emocijama. Rad ima višestruko značenje u životu pojedinca. Osim važnosti financijskog i socijalnog aspekta, rad je važan i za psihološku dobrobit pojedinca. Mnoga istraživanja bave se utjecajem nezaposlenosti na mentalno zdravlje. Primjerice, meta- analiza Mckee-Ryana, Songa, Wanberga i Kinickia (2005), pokazala je kako je nezaposlenost značajno povezana s višim razinama anksioznosti, depresije, sniženim samopoštovanjem te sniženim procjenama zadovoljstva životom. Iz tog je razloga važno pružiti nezaposlenim osobama trening emocionalnih kompetencija koji će im pomoći u lakšem suočavanju s neugodnim emocijama nastalim u razdoblju nezaposlenosti, ali i povećati im samopoštovanje i naučiti ih suočavanju sa stresom što će im pomoći u svakom aspektu života, između ostalog, i profesionalnom.

Zbog svega navedenog, smatramo da su komunikacijske vještine i vještine emocionalne kompetencije ključne vještine potrebne mladima u NEET statusu.

SADRŽAJ I RAZRADA MODULA

MODUL 1: Uvod u komunikacijske vještine

1. Značenje i vrste komunikacije: verbalna i neverbalna
2. Osnovne komunikacijske vještine u razgovoru
3. Pisana komunikacija
4. Preduvjeti uspješne komunikacije: otvorenost i izbjegavanje stereotipa i predrasuda

MODUL 2: Složene komunikacijske vještine

1. Aktivno slušanje
2. Empatija
3. Asertivnost
4. Rješavanje sukoba

MODUL 3: Vještine emocionalne kompetencije

1. Uvod u emocije
2. Vještine prepoznavanja i izražavanja emocija u svrhu lakšeg upravljanja istima
3. Kako unaprijediti emocionalnu kompetenciju
4. Strategije nošenja sa stresom

MODUL 4: Prezentacijske vještine

1. Uvod u prezentacijske vještine i uloga prvog dojma
2. Smjernice za izbjegavanje učestalih pogrešaka pri pripremi prezentacije
3. Samoprezentacija na razgovoru na posao
4. Važnost pripreme za javni nastup i osluškivanje publike

MODUL 5: Vještine rada u timu

1. Suradnja i suradnička mreža
2. Davanje povratne informacije i kritike
3. Učinkovita komunikacija u timu
4. Vještine vođenja

Ishodi učenja:

1. Definirati različite vrste komunikacije
2. Procijeniti svoje komunikacijske potencijale
3. Koristiti osnovne komunikacijske vještine u razgovoru
4. Osvijestiti ulogu predrasuda i stereotipa u komunikacijskom procesu
5. Objasniti složene komunikacijske vještine
6. Primijeniti vještine komuniciranja u stresu i krizi
7. Primijeniti vještine nošenja sa stresom
8. Koristiti pravila uspješne komunikacije u timu
9. Pripremiti prezentaciju na određenu temu za javnost
10. Utvrditi osnovne elemente dobre prezentacije

MODUL 1: UVOD U KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE

Modul se sastoji do četiri radionice koje će imati određenu strukturu:

- uvod u temu (pomoću određenih vježbi, „icebrakera“ za povezivanje grupe, u formi predstavljanja teme od strane voditelja)
- prezentacija sadržaja pomoću Power Point alata
- vježbe i rad u malim grupama

1. radionica „Značenje i vrste komunikacije: verbalna i neverbalna“

Sadržaj radionice:

Uvod u temu:

Komunikacijske vještine se, kao i mnoge druge, mogu i moraju sustavno učiti. Da bi polaznici bolje upoznali vlastite načine komuniciranja, moraju biti spremni opažati vlastito ponašanje, razmišljati o njemu, biti samokritični. Da bi mogli unaprijediti vlastite komunikacijske vještine, prvi je korak uočiti kada ponašanje nije odgovarajuće. U tom smislu sami sebe procijenju putem upitnika „Samoprocjena komunikacijskih vještina“:

1. Kako govorim (brzo/sporo, glasno/tiho, energično ili ne)?
2. Počinjem li govoriti prije nego što je sugovornik završio misao?
3. U kojim situacijama i s kojim ljudima ostajem bez riječi?
4. Što radim, mislim, osjećam kad su sugovornici verbalno agresivni?
5. Što radim, mislim, osjećam kad sugovornik ne želi razgovarati i kad šuti?
6. Što radim, mislim, osjećam kad se osoba s kojom razgovaram rasplače?
7. Koje ljude, kakve priče teško slušam?
8. Koja je moja uobičajena poštapalica ili gesta?
9. Što mi je teže: slušati ili voditi glavnu riječ na nekome sastanku?
10. Na kojoj se udaljenosti od sugovornika najbolje osjećam?
11. Koji je moj uobičajeni položaj tijela dok razgovaram?
12. Što bih od navedenih aspekata komunikacije najviše željela/želio promijeniti?

Ovdje nema točnih i netočnih odgovora, cilj je da polaznici promisle o svakome odgovoru. U sljedećim sadržajima koje će se prezentirati putem Power Pointa, osim prezentacije teorijskih

znanja, bit će predstavljeni i prikazani praktični savjeti (naputci) za unapređenje pojedinih komunikacijskih vještina. Imajući na umu odgovore koje su polaznici dali u samoprocjeni, voditelj ih usmjerava da posvete dodatnu pozornost onim sadržajima za koje smatra da mu pružaju znanja za unapređenje vlastitih komunikacijskih vještina.

Skica sadržaja za Power Point (teorijski dio sadržaja):

Komunikacija

- Lat. *communicare* – “učiniti zajedničkim”, “učiniti općim”
- “Aktivnost stvaranja zajedničkog ili stvaranja zajednice” – temelj socijalne interakcije
- Proces razmjene misli, osjećaja i poruka koji se nužno odvija kad postoji interakcija

Zašto komuniciramo?

- Da dođemo do informacije
- Da prenesemo informaciju
- Da obavimo zadatak
- Da uvjerimo
- Da iskažemo misli i osjećaje
- Da riješimo problem
- Da zadamo zadatak, uputu
- Radi zabave

Verbalna komunikacija = izmjenjivanje poruka govorom, odnosno riječima

- govorna (govorenje, slušanje)
- pisana

Neverbalni znakovi uključuju izraze lica, ton glasa, geste, položaj tijela ili pokret, dodir i pogled.

Sugovornik smisao određene poruke dobiva samo 7% putem onog što govorimo, 38% putem intonacije i 55% putem mimike/geste. Zbog toga je važno voditi računa o tome koje signale

šaljemo svojom neverbalnom komunikacijom. Kad verbalna i neverbalna komunikacija nisu usklađene jedna s drugom, slušatelj više vjeruje neverbalnoj komunikaciji.

Paraverbalna komunikacija

Iako glasom prvenstveno šaljemo verbalnu poruku, on nam služi i kao sredstvo neverbalne komunikacije.

Ton glasa, spuštanje ili podizanje glasa, ubrzani ili usporeni govor, naglašavanje pojedinih riječi, umetnute pauze i sl. služe nam za ostvarivanje svih navedenih funkcija kojima služi neverbalno ponašanje.

Primjer:

Zašto ja tebe ne bih izveo van večeras? A ne netko drugi?

Zašto ja tebe ne bih izveo van večeras? A ne neku drugu?

Zašto ja tebe ne bih izveo van večeras? A ne sutra?

Izraz lica

Izrazom lica pokazuju se emocije. Možemo dobro razlikovati 6 osnovnih emocija (fotografija u nastavku) – izrazi lica kojima se pokazuju osnovne emocije su urođeni i univerzalni.

Srdžba ili ljutnja- spuštene obrve, namrštenost, oči su sužene, usne stisnute, čeljust napeta

Strah - oči koje zure, zategnuta usta i povučena unazad

Gađenje - nabrana gornja usna, donja spuštена, nos je nabran i podignut, kao i nosnice i obrazi, donji očni kapak obično se podiže i stvara bore oko očiju

Iznenadenje - oči se otvore i rašire, obrve su podignute, čelo je naborano, usne opuštene, donja usna kao i vilica „pada“

Sreća- osmjehivanje, smjeh, ponekad i plač, oko očiju se pokazuju sitne bore

Tuga - lice je obješeno, mišići lica mlitavi, usta vise, unutarnji krajevi obrva se podižu stvarajući bore preko korijena nosa



Kontakt očima i pogled

Smještaj i duljina pogleda ukazuje na interes i emocije i pomaže nam u usklađivanju komunikacije s drugom osobom. Odvrćanje pogleda izražava podčinjavanje, povlačenje, skrivanje nečeg, spuštanje pogleda može biti i znak neugode.

Tumačenje značenja pogleda ovisi o situaciji. Ako je poznata situacija i osobe, pogled izražava privlačnost i dobronamjernost (npr. ako nas neprestano gleda osoba na druženju kod prijatelja). S druge strane, ako je nepoznata situacija i osobe, pogled izražava oprez, otkrivanje namjera, neprijateljstvo ili agresiju (npr. ako nas neprestano gleda neznanac na autobusnoj postaji kasno navečer).

Držanje tijela i geste

Pokreti tijela manje su pod kontrolom svijesti nego izraz lica, a prenose poruku o govorniku. Položaj tijela, ruku i nogu, način na koji osoba sjedi, stoji ili hoda odražava njen stav, osjećaje o samoj sebi i odnose s drugima. Dva temeljna sklopa gesti i pokreta tijelom koja postoje su otvoreni i zatvoreni govor tijela. Osoba koja se ne osjeća ugodno i opušteno u nečijem društvu i zauzima obrambeni stav, često zauzima zatvoreni položaj – prekriži ruke i/ili noge, a ispred sebe drži neki predmet, primjerice torbu. S druge strane, otvoreni položaj tijela odražava spremnost na razgovor i dojam opuštenosti i otvorenosti prema sugovorniku.

Ipak, važno je uvijek promatrati nečije ponašanje unutar konteksta. Primjerice, na početku razgovora s nepoznatom osobom donekle zatvoren položaj tijela smatra se normalnim, kako tijekom razgovora stječemo povjerenje, tako i naš položaj postaje otvoreniji.

Primjeri poruka koje šaljemo držanjem tijela i gestama:

- pogrbljeno držanje, spuštena glava, spore kretnje prenose poruku o tromosti i niskom samopoštovanju osobe, dok uspravno držanje i odlučne kretnje sugeriraju povjerenje i samokontrolu

- brze, neusmjerene, uznemirene kretnje upućuju na tjeskobu
- žustre, usmjerene kretnje sugeriraju povjerenje i usmjerenost prema cilju
- snažne, nagle, ali neusmjerene kretnje upućuju na bijes
- dodirivanje lica, kose i sl. znak je stresa i umora

Dodir

Dodir pokazuje naklonost, bliskost, ugodnost i ponekad dominiranje. Upotreba dodira u komunikaciji u velikoj je mjeri određena kulturom, ali i individualnim razlikama. U nekim kulturama ljudi se znatno više dodiruju u razgovoru nego u drugima, a neki ljudi općenito češće dodiruju druge u komunikaciji, a neki rijetko. Osoba bi trebala znati sama procijeniti kada je primjereno dodirnuti osobu jer postoji mogućnost da se dodir pogrešno protumači. Lagani dodir nadlaktice najsigurnije je mjesto.

Udaljenost sugovornika

Korištenje osobnog prostora je neverbalno ponašanje koje uveliko varira među kulturama. Kakav će osoba razmak zauzimati ovisi i o njeni osobinama ličnosti. Primjerice, osobe koje su povučenije i osjećaju nelagodu u blizini drugih ljudi, bit će sklonije zauzimati veći razmak u komunikaciji od osoba koje su otvorenije i društvenije.

Zone udaljenosti označavaju prostor oko našeg tijela u koji „puštamo“ druge ljude ovisno o stupnju bliskosti s njima.

Razlikujemo nekoliko zona:

- intimna zona - do 30 cm (rezervirano za parove, djecu, bliske članove obitelji i prijatelje, kućne ljubimce)
- osobna zona (bliski prijatelji i parovi u javnosti) – do 1 m
- socijalna zona (društveni i poslovni odnosi) – 1 do 3 metra
- javna zona (nepoznati ljudi) – više od 3 m

Kako točno interpretirati neverbalnu komunikaciju?

- ni jedan neverbalni znak nema univerzalno značenje, stoga treba biti pažljiv pri interpretaciji

- treba se usmjeriti na više NV znakova kako bi se vidjelo slažu li se međusobno
- treba pratiti i ono što ljudi govore i ono što pokazuju
- ako ljudi govore jedno, a rade drugo, NV znak je obično točniji jer nad njim imamo slabiju kontrolu
- treba voditi računa o situaciji i kontekstu

Vježba:

Rad u manjim grupama (timovima): pokazati fotografije i u maloj grupi raspraviti o neverbalnoj komunikaciji osoba na fotografijama. Svaka grupa ima svog predstavnika koja iznosi zaključke, voditelj radionice usmjerava tijekom rasprave i dopunjava primjere, povezujući gore navedenu teoriju s primjerima na fotografijama.



Vježba:

Rad u parovima. Neka se svatko od korisnika dosjeti po tri geste koje imaju neko značenje. Nakon toga pokazuju geste kolegi i raspravljaju o njihovom značenju.

Vježba:

Korisnicima se prikazuju slike osoba u interakciji. Njihovo zadatak je, gledajući neverbalnu komunikaciju osoba na slikama pojasniti emocije i odnose u kojima su te osobe.

2. radionica “Osnovne komunikacijske vještine u razgovoru“

Sadržaj radionice:

Uvod u temu:

Iako to možda u svakodnevnicu ne zamjećujemo, razgovor između dviju ili više osoba odvija se prema određenim pravilima. Neka od njih jesu:

- jedna osoba govori, a ostali slušaju
- nema predugih pauza
- način predstavljanja – npr. titula utječe na tijek komunikacije tijekom razgovora pa ako se netko predstavi kao prof. Perić i prof. Ivić, razgovor će se odvijati (formalnije) drukčije nego da su se te osobe predstavile kao Pero i Ivo
- upotreba standardnoga književnog jezika umjesto nestandardnoga jezika.

Pitanje: Što ako se klijent koristi nestandardnim jezikom? Trebamo li i mi na svom radnom mjestu promijeniti svoju razinu jezičnoga izražavanja?

Odgovor: Stručna osoba ne „spušta“ svoju razinu jezičnoga izražavanja jer to može biti i uvredljivo za toga sugovornika koji ne govori standardnim jezikom.

Skica sadržaja za Power Point (teorijski dio sadržaja):

Vještine vođenja razgovora uključuju: slušanje, govor, gledanje i šutnju.

Da biste bili osoba s kojom je poticajno razgovarati, morate tijelom pokazivati svoj interes. To često zovemo ponašanjem koje odaje *prisutnost*. To se može približiti jednostavnim primjerom. Zamislite npr. liječnika koji gleda kroz prozor dok mu vi opisujete svoj zdravstveni problem. Kako biste se osjećali?

Osim toga, važno je selektivno se koristiti porukama tijela; kad je prikladno, možete svojim tijelom odlučiti slati manje poticajne poruke, npr. kad želite nekoga zaustaviti u opsežnom iznošenju nekih informacija jer mu trebate reći nešto važno.

Učinkovita upotreba šutnje u razgovoru također je vještina koja se može naučiti. Sastoji se od dobre procjene koliko dugo šutnja treba trajati. Ako je preduga, postaje neugodna za sugovornika, a tada je dobro reći da shvaćamo da mu je teško nešto izraziti. Ako šutnja traje

prekratko, možda prekidamo sugovornika u sređivanju misli i pritom dobivanje važnih podataka za uspješan proces pružanja zdravstvene usluge možda izostane.

Vježba:

Korisnici se podijele u grupe i daje im se skica stola i stolica te situacija u kojima se nalaze. Zatim ih se pita gdje bi sjeli u odnosu na osobu s kojom pričaju?

Nakon vježbe diskutiraju op svojim odgovorima.

Vrste pitanja u razgovoru:

Otvorena pitanja - omogućuju velik broj različitih informacija.

Zatvorena pitanja – odnose se na specifične informacije.

Višestruka pitanja - postavljanje nekoliko pitanja odjednom radi usmjeravanja u davanju odgovora.

Pojašnjenje je pitanje koje pomaže u razumijevanju nejasnih izričaja i potvrđuje točnost zapažanja ispitivača.

Primjer:

Znači li to da....

Možete li mi opisati...

Pojasnite mi što mislite pod....

Kako poboljšati komunikacijske vještine u razgovoru:

- usmjeriti lice i tijelo prema sugovorniku
- otvoren položaj i stav tijela
- koristiti se izrazom lica koji poručuje sugovorniku da ga slušamo sa zanimanjem
- gledati sugovornika u oči.

Vježba

Situacija - sugovornik je:	Koje su preporuke za razgovor?
Ljutit	
šutljiv	
prezahjtjevan	

Mogući odgovori:

Situacija – sugovornik je:	Što učiniti?
Ljutit	<ul style="list-style-type: none">• važno je voditi razgovor tako da otkrijete uzrok nezadovoljstva i ljutnje (npr. „Djelujete uzrujano, recite o čemu se radi...“)• iskažite razumijevanje za doživljaj• pojasnite mogućnosti („Što možemo učiniti?“)• ako je prikladno, uvijek je dobro ispričati se
Šutljiv	<ul style="list-style-type: none">• objasnite potrebu za suradnjom („Da bih Vam mogla pomoći, zaista je važno da...“)• pripazite na znakove problema sa sluhom i govorom koji mogu biti razlog zašto je netko šutljiv
Prezahjtjevan	<ul style="list-style-type: none">• ne odgovarajte odmah negativno na zahtjev koji vam se čini nepotrebnim• pojasnite zahtjev – provjerite jeste li dobro razumjeli• prepoznajte emocije “iza” zahtjeva• pojasnite očekivanja

3. radionica „Pisana komunikacija“

Sadržaj radionice:

Uvod u temu:

Da bi se komunikacija dopunila ili da bi se osiguralo bolje pamćenje izrečenih informacija i točnije slijeđenje uputa, potrebno je osigurati pisane informacije.

Vježba za uvod: Polaznici se dijele u dvije skupine i u formi debate moraju navesti koje prednosti, a koje nedostatke imaju pisane informacije u odnosu na govornu komunikaciju:

Mogući odgovori (voditelj usmjerava i vodi raspravu):

Prednosti:

- osoba može u bilo koje vrijeme provjeriti pisane informacije – trajnost i dokumentiranost pisanoga iskaza
- efikasna je i jeftina - *ostvarivanje komunikacije* na veliku daljinu uz male financijske izdatke
- povoljnost za pošiljatelja poruke - ima vremena da o pojavama i stvarima dobro razmisli i osmisli ih kako je za njega najpovoljnije (živa riječ traži brzo usklađivanje jezika i mišljenja pa ostavlja prostora pogreškama).

Nedostaci pisane komunikacije u odnosu na govornu komunikaciju:

- sporost razmjene informacija - nemogućnost „dogovora u hodu“
- izostanak neverbalne komunikacije (geste, mimika i slično)
- opasnost od nesporazuma
- smanjena mogućnost uspostavljanja prisnijih kontakata među sudionicima komunikacije
- nepovoljnost za primatelja poruke - onemogućena naknadna objašnjenja, postavljanje potpitanja itd.

Skica sadržaja za Power Point (teorijski dio sadržaja):

Upute za pisanje obavijesti kojima se postiže bolja razumljivost:

- jednostavna slova (bez ukrasa)
- tekstovi za starije napisani većim slovima
- uvlačenje prvoga retka odlomka povećava brzinu čitanja
- cijeli tekst tiskan velikim slovima usporava brzinu čitanja
- bolje je koristiti se arapskim nego rimskim brojkama
- retke nejednake dužine lakše je čitati
- preporučuje se korištenje slika, crteža, dijagrama.

Dopis je dokument o određenome poslu ili postupku i jedan je od bitnih odlika suvremenoga poslovanja. No prije nego što u nekoj poslovnoj situaciji prionete pisanju dopisa, važno je upitati se – je li dopis u ovome trenutku najbolji izbor? U mnogim situacijama sastanak u četiri oka ili telefonski poziv bolje je rješenje. Dopisi su nužni kada je važno imati trajnu evidenciju o nekim dogovorima ili radi praćenja postignutih dogovora. No osobni je kontakt bolji kada se prvi put s drugom osobom nešto dogovara jer se, između ostaloga, tada može ubrzati komunikacijski proces.

Prije pisanja dopisa važno je odrediti koji je cilj dopisa; pribilježite to u jednoj rečenici i prema njoj se ravnajte tijekom pisanja. Svaka rečenica trebala bi iskazivati jednu misao, a svaki odlomak jednu temu, odnosno jedan aspekt teme.

Glavni dio dopisa kojim se daje informacija također ima uobičajenu formu:

- početak dopisa (oslovljavanje) – obično se započinje s „Poštovani“, „Poštovani gospodine“ ili „Poštovana gospođo“...
- uvođenje u dopis – kratko i racionalno, pozivanje na prethodno dopisivanje, poslovnu vezu, telefonski razgovor, oglas i sl., kao npr.: „Nastavno na Vaš upit (e-mail) od... ”
- poruka – bit, srž dopisa u kojem se obrazlaže razlog obraćanja, osnovni podaci o slučaju, bitne činjenice za slučaj i sl.
- završni dio – zaokruživanje dopisa, s naglašenim optimizmom i željom za daljnjom suradnjom; najčešći primjeri su: „Za daljnje informacije stojimo Vam na raspolaganju.“, „Unaprijed zahvaljujemo na odgovoru.“, „Unaprijed zahvaljujemo na Vašem trudu.“, „U očekivanju Vašega odgovora.“ i sl.

Uobičajeni format za pismo jest format A4. Koristite se standardnim fontovima, pogotovo ako pismo šaljete e-poštom. Arial i Times New Roman možda su najprimjereniji fontovi za takva pisma, a maksimalna veličina fonta jest 12.

Razmislite:

- Je li poželjno ponuditi i pisane obavijesti? Zašto?

Odgovor:

Da bi se informacija dopunila ili da bi se osiguralo bolje i točnije pamćenje, potrebno je osigurati i pisane informacije. Osim toga, udio ljudi koji ih čitaju veći je kada im se te informacije ponude tijekom razgovora.

Vježba:

Osmislite i u formi dopisa pripremite otvorenu zamolbu za posao. Odaberite radno mjesto po želji. U paru raspravite, potom prezentirate u velikoj grupi.

4. radionica „Preduvjeti uspješne komunikacije: otvorenost i izbjegavanje stereotipa i predrasuda“

Sadržaj radionice:

Uvod u temu:

Određena doza otvorenosti preduvjet je za uspješnu komunikaciju. Ona pomaže sugovornicima da se opuste te da nas razumiju i prihvate. U svakodnevnoj praksi otvorenost znači npr. priznati tremu na početku javnoga izlaganja, reći suradnicima kako smo proveli prethodnu večer i sl. No pretjerana otvorenost i često govorenje o sebi smatra se neprimjerenim. Kriteriji za korištenje otvorenosti na profesionalnoj razini (Deering 1999, prema Arnold i Underman Boggs, 2003) jesu

- korištenje vlastite otvorenosti kako biste povećali otvorenost drugih u komunikaciji
- kratkoća izlaganja osobnih stvari
- svijest o tome da je naše iskustvo samo slično, ali ne i potpuno isto kao korisnikovo.

Zadatak:

Rangirajte navedene tvrdnje od 1 do 13 označujući brojem 1 ono što bi vam bilo najlakše otkriti o sebi, tj. ono o čemu biste najlakše mogli otvoreno razgovarati s nepoznatom osobom, a brojem 13 ono što bi vam bilo najteže otkriti, tj. ono o čemu biste najmanje bili spremni otvoreno razgovarati s nepoznatom osobom.

- a) govoriti o svojim strahovima
- b) govoriti o svojim nadama i željama
- c) govoriti o onome što volim raditi
- d) govoriti o svojoj obitelji i obiteljskome životu
- e) opisivati svoje zdravstvene probleme
- f) govoriti o onome što ne volim kod drugih ljudi
- g) razgovarati o problemima na poslu
- h) izražavati svoja politička uvjerenja i stranačku opredijeljenost
- i) govoriti o svojem seksualnom životu
- j) izražavati zbunjenost i nesigurnost
- k) opisivati kako želim da se drugi prema meni ponašaju
- l) žaliti se na probleme i ponašanje drugih ljudi prema meni

m) reći da nisam zadovoljan/zadovoljna s nečim što je ta osoba učinila

Feedback: Imajte na umu da su one teme koje ste označili većim brojem i o kojima vam je najteže razgovarati s nepoznatom osobom isto tako teške i drugima.

Skica sadržaja za Power Point (teorijski dio sadržaja):

Ljude s kojima nam je ugodno u komunikaciji opisujemo kao tople, srdačne i ljubazne osobe. Sva ta ponašanja važna su pri stvaranju prvoga dojma, kod tzv. *halo efekta* – općega dojma o sugovorniku. Zapravo, prvi dojmovi o osobi formiraju se za svega deset sekundi. Prema istraživanjima, pozitivan halo-efekt pri prvome kontaktu stvara se više zbog prijateljskoga izraza lica i tona glasa, a manje zbog onoga što je izgovoreno. Zato je potrebno je *naučiti* verbalne i neverbalne znakove ljubaznosti i srdačnosti.

Izbjegavanje predrasuda i stereotipa

Stereotipi su kruta i pristrana mišljenja, stavovi ili vjerovanja o nekim situacijama, osobama, grupama ljudi i idejama. Temelje se na krivome očekivanju da su svi članovi neke skupine jednaki i da će se ponašati na isti način. Mogu biti pozitivni (npr. “Medicinske su sestre brižne.”) i negativni (npr. „Kirurzi su hladni.”). Takva mišljenja mogu lako dovesti do neuspjeha u uspostavljanju međuljudskih odnosa pa ih smatramo preprekama u komunikaciji.

Predrasude

Kada su stereotipi pretežno negativni, govorimo o **predrasudama**. Predrasude podrazumijevaju negativne emocije i neprijateljski stav prema objektu na koji se odnose te stavljaju druge ljude u nepovoljan položaj i blokiraju informacije. Najčešće su usmjerene prema onima koji su na neki način drukčiji od nas.

Ako klijenta gledamo kroz prizmu stereotipa i predrasuda, nećemo moći prepoznati sve njegove probleme ili potencijale.

Vježba

1. Što mislite?

- Čemu služe stereotipi?

Odgovor: Svijet je previše složen da bismo o svemu oko sebe imali jasno i nedvojbeno mišljenje. S pomoću stereotipa pojednostavljujemo stvari oko sebe jer bi bilo teško svaki put kad sretnemo Japanca, Škota ili naiđemo na ženu vozačicu dugo i naporno razmišljati prije

nego što o njima donesemo prosudbu. Ipak, stereotipi nas čine slijepima na razlike među ljudima.

Vježba 2. Povezati pripadnike određenih naroda i neke osobine

Česti stereotipi u radnoj sredini odnose se na spol, dob, rasu i etničku pripadnost. Takvi stereotipi mogu bitno umanjiti točnost naših procjena jer ljudi vide ono što očekuju.

Najčešći stereotip kad su u pitanju starije zaposlene osobe jest da su one manje fleksibilne i manje sposobne za učenje novih stvari. No pokazalo se da to u potpunosti ovisi o konkretnoj osobi. Osim toga:

- stariji ljudi nisu manje produktivni od mlađih, dob i učinak nisu povezani
- stariji rjeđe izostaju s posla nego mlađi
- stariji zaposlenici manje su skloni promjeni posla.

Vježba 3. Molimo dovršite rečenicu!

Ona je jučer bila u operacijskoj dvorani...[Slijedi slika koja naravno može biti fotografija bilo koje ljepušaste plavuše koja svojim izgledom asocira na estetske zahvate.]

[Tek zatim slijedi točan odgovor, odnosno završetak rečenice.]

Ona je jučer bila u operacijskoj dvorani i uspješno je operirala nogu starije žene, a operacija je trajala dva sata.

Jeste li dali odgovor u skladu s onim što ova žena zaista radi ili ste je procjenjivali na temelju izgleda i pripisivali joj određene osobine na temelju fotografije?

MODUL 2: SLOŽENE KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE

Modul se sastoji do četiri radionice koje će imati određenu strukturu:

- uvod u temu (pomoću određenih vježbi za povezivanje grupe, u formi predstavljanja teme od strane voditelja)
- prezentacija sadržaja pomoću Power Point alata
- vježbe i rad u malim grupama

1. radionica „Aktivno slušanje“

Sadržaj radionice:

Uvod u temu:

Pitanje na početku: Pokušajte se sjetiti neke nedavne situacije u kojoj ste pokušali izraziti svoje gledište o nečemu, a niste imali osjećaj da vas se čuje. Kakva je bila situacija: što se dogodilo? Kako se druga strana ponašala? Kako ste se osjećali? Što ste učinili? Kako ste reagirali? Što je druga strana mogla dobiti time da vas je bolje slušala?

Skica sadržaja za Power Point (teorijski dio sadržaja):

Osnovni cilj slušanja je shvatiti sugovornika i razjasniti primljene poruke, pomoći mu da se izrazi. Vrlo malo ljudi zna zaista slušati - istraživanja pokazuju da se preko 75% onoga što je rečeno ignorira, krivo razumije i brzo zaboravi - često umjesto da slušamo, koncentriramo se na ono što ćemo mi reći kada osoba prestane govoriti.

Aktivno slušanje je slušanje sa svrhom, tijekom procesa aktivnog slušanja osoba ne sluša samo činjenice koje sugovornik iznosi, već pokušava shvatiti i pridodane im vrijednosti, stavove i osjećaje te stalno provjerava je li dobro razumio.

Svrha aktivnog slušanja:

- Prikupljanje informacija
- Dobivanje uputa
- Razumijevanje drugih

- Rješavanje problema
- Pokazivanje interesa i podrške

Tehnike aktivnoga slušanja:

- Postavljanje potpitanja – pitanjima pokazujemo interes, pokazujemo da želimo sudjelovati u razgovoru, potpitanjima možemo pomoći sugovorniku da se izrazi. Cilj: olakšati razgovor, potaknuti, biti prisutan, usvojiti.
- Olakšavanje ili facilitacija – npr. neverbalno: nagnjanje prema osobi, gledanje u oči, kimanje glavom, osmijeh ili izrazi odobravanja: „da, aha“.
- Pojašnjavanje nejasnih ili preopćenitih tvrdnji – npr. „Na što točno mislite kada kažete da ste nezadovoljni uslugom?“
- Prepoznavanje neizrečenih misli ili emocija – to su tzv. metaporuke, ne samo eksplicitne poruke koje netko izgovori, već i neizrečene misli. Primjer: „Kažete da se dobro osjećate, ali izgledate tužno.,“
- Reflektiranje je tehnika kojom sugovorniku vraćamo poruku koja se šalje i nastavljamo razgovor te mu pomažemo da sam sebe čuje i razumije – ponavljamo ključne riječi i imenujemo emocije.
 - Npr. „Čini mi se da ste zbog toga izuzetno ljuti. Vidim da Vas to ljuti... Je li Vas to uvrijedilo, iznenadilo, rastužilo...“
 - Npr. „Čujem kako govorite sve glasnije, ljuti li Vas to?“
- Parafraziranje - ponavlja se ključna misao ili poruka, ali sažetije i drugim riječima. Čemu služi?
 - Pokazuje govorniku da smo ga slušali i da smo ga razumjeli.
 - Slušatelju/slušateljici daje priliku da provjeri je li dobro shvatio/shvatila što je rečeno.
 - Pruža priliku za uočavanje nesporazuma i nejasnoća te za pojašnjenje ili ispravljanje.

Vježba:

Korisnici se podijele u parove i trebaju slušati jedan drugog kako pričaju. Nakon slušanja trebaju parafrazirati što im je sugovornik rekao.

- Sažimanje – najčešće se sažima pred kraj razgovora i pritom se nastoje obuhvatiti ključni podaci, zaključci, dogovori, ciljevi i preporuke. Sažimanje uključuje:
 - nabrojanje ključnih teza
 - rekapituliranje dosadašnjega tijeka rasprave
 - formiranje sadržaja duže rasprave u kraći organiziraniji oblik
 - sugovorniku daje mogućnost da ispravi krivo primljene poruke.

Vježba:

- Po kakvu ponašanju možemo prepoznati da nas sugovornik ne sluša aktivno? Navedite primjer!
- Kako biste sugovorniku pokazali svoju prisutnost u komunikaciji?

Mogući odgovori:

- Primjerice, ne gleda nas u oči, luta pogledom, igra se rukama, olovkom, papirima na stolu ili obavlja druge aktivnosti za vrijeme razgovora, prekida nas i pokazuje znakove dosade, govori o sebi...
- Treba sjesti nasuprot sugovorniku, licem se okrenuti prema njemu, koristiti se otvorenim položajem tijela i gestama kojima se prenosi poruka prihvatanja sugovornika i otvorenosti za razgovor. Nadalje, tijelom se treba nagnuti lagano prema naprijed uz održavanje kontakta očima i s izrazom suosjećanja.

Vježba: Jedna osoba treba govoriti **dvije minute** bez prekida o istoj temi: npr. zadovoljstvo pruženom wellness uslugom. Polaznikov zadatak jest aktivno slušanje. Nakon što dvije minute isteknu, polaznik rješava “list zapažanja”:

1. Koje je boje klijentova kosa?
2. Koje je duljine njegova/njezina kosa?

3. Je li činio nešto sa svojim rukama? Ako jest, što?
4. Kako je klijent sjedio? Je li mijenjao položaj? Ako jest, opišite promjenu!
5. Opišite nakit svoga sugovornika/klijenta!
6. Jeste li primijetili neke grimase?
7. Opišite ton glasa i sve što ste primijetili o tome kako se koristi glasom!

Feedback: Korisno bi bilo da polaznik može svoje odgovore upisati u „list zapažanja“ pa potom provjeriti točnost.

2. radionica „Empatija“

Sadržaj radionice:

Uvod u temu:

Koliko znamo o empatiji?

Pozorno pročitajte svaku od navedenih tvrdnji u vezi s empatijom. Ako mislite da je tvrdnja točna, pokraj tvrdnje napišite slovo T, ako smatrate da nije – napišite slovo N.

1. Razumjeti što osoba misli isključivo na osnovi onoga što govori čini glavnu komponentu empatije.
2. Ljudi uglavnom više komuniciraju na verbalan nego na neverbalan način.
3. Da bi se postigla vještina empatije, dovoljno je razumjeti osjećaje druge osobe.
4. Kod empatije važno je potpuno se uživjeti u osjećaje druge osobe i proživljavati ih.
5. Empatija podrazumijeva razumijevanje iskustva druge osobe i jasno iskazivanje da ga se razumije.
6. Osnova empatije jest objektivno razumijevanje drugih.
7. Razumijevanje druge osobe rezultat je isključivo pozornoga slušanja.
8. Verbalno iskazivanje empatije mora uključivati reflektiranje emocija, kao i sadržaja rečenoga.
9. Empatiju treba iskazivati i verbalno i neverbalno.

Skica sadržaja za Power Point (teorijski dio sadržaja):

Empatija je sposobnost što točnijega razumijevanja osjećaja, želja, ideja i ponašanja druge osobe te sposobnost da se to razumijevanje i pokaže. Cilj empatije jest:

- prepoznati i razumjeti vrstu i jačinu sugovornikovih osjećaja
- ali ne i potpuno se identificirati sa sugovornikom.

Primjerice, ako ne pokušamo sagledati situaciju onako kako je pojedinac vidi, nećemo moći razumjeti zašto netko osjeća veliki strah prije rutinskih postupaka poput vađenja krvi. Empatija postaje komunikacijska vještina kada je naučimo iskazivati, tj. kada znamo reći ili

pokazati drugoj osobi da je razumijemo ili da s njom suosjećamo. Neki ljudi mogu razumjeti druge, ali ne znaju to pokazati pa ih okolina procjenjuje kao hladne. Iskazivanjem razumijevanja pomažemo drugoj osobi da lakše komunicira, potičemo je na otvorenost zbog čega je takva osoba manje sklona konfliktu, lakše prihvaća savjete i pridržava ih se.

S druge strane, to što razumijemo nečije osjećaje, ne znači da i sami moramo proživljavati te emocije da bismo bili empatični. Potpuno poistovjećivanje značilo bi gubitak objektivnosti, a to bi nas spriječilo u obavljanju posla i pružanju usluge.

Shvatiti perspektivu drugog znači komunicirati s razumijevanjem. Moći komunicirati s razumijevanjem znači biti empatičan.

Pozitivne posljedice koje djelatnici mogu očekivati ako pokazuju empatiju u svojoj radnoj okolini:

- Empatija pokazuje da razumijemo sugovornika – klijenti često kvalitetu usluge mjere kvalitetom komunikacije.
- Empatija pridonosi osjećaju samopoštovanja kod sugovornika.
- Empatija pojačava osjećaj povezanosti s drugim ljudima
- Naše prihvaćanje pomaže i sugovorniku da prihvati sebe, npr. kod osoba s invaliditetom
- Kad se kolege osjećaju prihvaćenima, imaju povjerenja i voljni su pomoći kolegama

Verbalni aspekti empatije jesu:

- reflektirati sugovorniku razumijevanje njegovih osjećaja i uzroka njegovih emocionalnih stanja
- ponavljati ključne riječi, ali ne doslovno
- parafrazirati.

Neverbalna obilježja empatije jednako su važna jer samo empatične izjave praćene neverbalnim znakovima koji odaju toplinu, zanimanje i iskrenost šalju poruku sugovorniku da ga razumijemo.

Neverbalni aspekti empatije jesu:

- tehnika zrcaljenja – djelomično ponavljanje sugovornikove neverbalne komunikacije
 - npr. netko nam govori o jakim bolovima, mršti se pa i mi skupljamo obrve

Najčešće pogreške:

- nedovoljno jasno iskazana empatija
- neusklađenost verbalne i neverbalne poruke
- nuđenje pomoći bez empatije
- krivo prepoznat i/ili imenovan problem
- pogrešno reflektiran intenzitet emocija
- prigovaranje sugovorniku zbog toga kako se osjeća ili razmišlja
- nagađanje osjećaja umjesto razumijevanja
- sažalijevanje
- lažna empatija
- nerazlikovanje empatije od davanja savjeta/tješnja.

Vježba:

1. Napravite listu sinonima ili riječi sa sličnim značenjem za zadano emocionalno stanje: sreća, tuga, ljutnja, strah (u malim grupama). Ova vježba služi za uvježbavanje verbalnoga iskazivanja empatije – proširivanje rječnika emocionalnih stanja. Rječnik emocionalnih stanja preduvjet je za verbalni aspekt empatije koji se odnosi na reflektiranje.

2. Pokušajte sami! Pokažite empatiju koristeći se tehnikama reflektiranja i parafraziranja! Cilj je pružiti točnu verbalnu refleksiju, bez pretjerivanja ili umanjivanja onoga što ste čuli.

Primjere priprema voditelj u odnosu na ono što je polaznicima primjenjivo i korisno.

Vježba:

Korisnici trebaju pokazati empatiju koristeći tehnike reflektiranja i parafraziranja.

Primjeri:

- Neću izdržati taj intervju za voditelja poslovnice. Jednostavno znam da ću pred šefom biti toliko ukočena da ću sve uprskati, baš kao i prošli put.
- Prošle noći uopće nisam morao uzeti lijek za moja bolna leđa...i spavao sam odlično cijelu noć. To je prvi put u zadnje četiri godine da sam dobro spavao!
- Muž mi je umro prije godinu dana. Ovo je za mene bila najduža i najtužnija godina ikad.

3. radionica „Asertivnost“

Sadržaj radionice:

Uvod u temu:

Asertivnost je složena vještina koja ima jednu od ključnih uloga u dugoročnome održanju kvalitete međuljudskih odnosa, a posebice u poslovnoj komunikaciji. Vidljiva je u poštenoj borbi za vlastita prava, jasnome izražavanju mišljenja i emocija te odbijanju nerazumnih zahtjeva tako da se ne ugrožavaju prava drugih.

Skica sadržaja za Power Point (teorijski dio sadržaja):

Kako povećati vlastitu asertivnost?

Otkrijte u kojim situacijama se ponašate neasertivno

- Otkrijte ljude i situacije koji najviše izazivaju kod vas neasertivno ponašanje
- Provjera koje od vještina asertivnosti već posjedujete

Vježbajte u mašti

- Zamislite situaciju u kojoj se ponašate neasertivno i pokušajte zamisliti sebe kako se ponašate asertivno
- Zamislite i pozitivne posljedice svoje asertivnosti (npr. asertivno kažete prodavaču da vam je vratio manje novaca, zamislite da vam se ispričao i zahvalio što ste ga na to upozorili)

Vježbajte s prijateljem

- Zamolite prijatelja da s vama odglumi situaciju koju sami možete izazvati ili koja vam se često događa
- Pokušajte biti asertivni i u verbalnoj i u neverbalnoj komunikaciji
- Vježbanje možete i snimiti kako biste korigirali svoje pogreške

Pokušajte u stvarnoj životnoj situaciji

- Ako uspijete (bez obzira na osjećaj neugode), čestitajte sami sebi i nagradite se
- Ako izgubite hrabrost- još malo vježbajte

Ja poruke

Zovu se tako jer sugovorniku dajemo jasnu informaciju kako mi doživljavamo neku situaciju i opisujemo je s vlastitog stajališta. Ja porukama izražavamo želje, zahtjeve, potrebe i osjećaje riječima koje ne okrivljuju, osuđuju i pretpostavljaju. Također, ja porukama dajemo mogućnost sugovorniku da, kad čuje kako se osjećamo i što mislimo, promijeni svoje ponašanje, ali ga na tu promjenu ne prisiljavamo i naređujemo.

Struktura ja poruke:

1. Opis situacije koja nam smeta - ovdje je potrebno konkretno opisati i izraziti ono što radimo, vidimo, čujemo ili na neki drugo način doživljavamo
2. Izražavanje naših osjećaja - preporuča se koristiti jednostavne izraze za opis emocionalnih stanja (tužna sam, ljuta sam...), a ne one koji zvuče okrivljujuće (odbačena sam, prevarena sam...)
3. Objašnjenje naših emocija - zašto je ponašanje druge osobe problem, pojašnjavanje konkretnih i stvarnih posljedica opisanog ponašanja
4. Što očekujemo od sugovornika, što želimo da se dogodi - naša očekivanja treba izraziti u terminima radnji i to u pozitivnom obliku; kad izražavamo očekivane posljedice, možemo istaknuti i neku pozitivnu posljedicu za sugovornika jer ga to može motivirati za izvođenje neke radnje

Vježba 1.

U parovima preformulirati ti poruke u ja poruke:

1. Ti se uvijek izvučeš s posla koji onda meni padne na grbaču!

Kada tebe nema na poslu, osjećam se preopterećeno jer moram više raditi, pa te molim da sutra dođeš, bit ćemo efikasniji ako podijelimo posao.

2. Dobro, hoćeš već jednom prestati s upadicama! Stvarno si naporan!

Ljuta sam kad mi upadaš u riječ, tad ne mogu reći ono što želim. Htjela bih da me saslušаш jer mi je tvoje mišljenje važno.

3. Da se bar jednom pojaviš na vrijeme.

Osjećam da ne poštujete moje vrijeme kad svako malo zakasniš na dogovor. Molim te da dođeš na vrijeme.

Vježba 2. Prikazane su tri situacije. Vaš je zadatak odrediti je li se osoba ponijela pasivno, asertivno i agresivno.

situacija 1 U prepunom kinu ljudi iza vas ne prestaju s prilično glasnim pričanjem, ometajući vas u praćenju filma.

reakcija a

Ne kažete ništa i patite u tišini.

reakcija b

Okrenete se i izderete na njih: „Zar vi nemate baš nikakvog poštovanja prema drugima? Ako istog trena ne zašutite, pozvat ću upravitelja i natjerati ga da vas izbaci!“

reakcija c

Okrenete se, gledate ih ravno u oči i kažete im: „Vaše pričanje mi smeta da uživam u filmu. molim vas da prestanete razgovarati.“

situacija 2 Kolega svako malo ulazi u sobu g.horvata, pokazuje mu što je napravio, pita ga što misli o tome i time ga ometa u njegovom poslu.

reakcija a

Gospodin horvat kaže kolegi: „Kad mi svako malo ulazite u sobu i pitate nešto o svom poslu, postajem nervozan i nestrpljiv jer me svaki put prekinete u radu. možemo se dogovoriti da se nađemo u 12 pa raspravimo sve nejasnoće koje imate.“

reakcija b

Gospodin Kovač je bijesan, misli u seni kako samo kolega može biti tako neosjetljiv. No, gospodin Kovač svoje misli i osjećaje zadržava za sebe.“

reakcija c

Gospodin Kovač kaže kolegi: „Kakav ste vi kreten da mi svako malo upadate u sobu sa svojim pitanjima! Ne možete li se sabrati pa me pitati štosve imate odjednom?! Da znate svoj posao, ne bi me ni trebali ništa pitati.“

situacija 3 Ivan je često fizički i psihički iscrpljen kad se nakon posla vrati kući. Istog časa kad uđe u kuću, njegova mu žena počne pričati o svim problemima koje je imala tijekom dana. Ivanu treba par minuta da dođe k sebi tijekom kojih ne želi nikoga slušati, treba mu malo vremena da se sabere i opusti.

reakcija a

Ivan kipi u sebi slušajući samo napola ženine riječi. Katkad baci pogled na mobitel dok ona priča, nadajući se da će shvatiti. Cijelo vrijeme misli u sebi: „Bože, kako je sebična! Da me voli, bilo bi joj jasno kako se ja sada osjećam.“

reakcija b

Ivan bijesni po sobi vičući na ženu: „Ti si najsebičnija osoba koju sam ikad vidio! Sve što želim je samo nekoliko trenutaka mira i tišine kad dođem kući. Ali što me čeka? Tvoje blebetanje. Muka mi je od toga!“

reakcija c

Ivan odmah s vrata kaže svojoj ženi: „Umoran sam i treba mi malo mira prije večere. Ako nema ničeg hitnog, volio bih pričekati do iza večere da čujem o tvom danu.“

4. radionica „Rješavanje sukoba“

Sadržaj radionice:

Uvod u temu:

Sukobi mogu proizaći iz različitih uvjerenja, načina rješavanja problema, različitih viđenja problema ili različitih ciljeva. Prisjetite se svog zadnjeg sukoba pa ga pokušajte smjestiti u neki od sljedećih kategorija (tipova sukoba):

- neizbježan – nepremostive razlike za koje je potrebna promjena vanjskih okolnosti, a ne samo dobra komunikacija
- promjenljiv – ovisi o okolnostima/uvjetima koji su promjenljivi
- pogrešno opisan - je li uopće problem u onome što suprotstavljene strane opisuju kao problem ili je osnovni problem u nečem drugome
- pogrešno smješten - odvija li se sukob među „pravim“ stranama
- prikriven – odgađanjem otkrivanja ili priznavanja sukoba dobiva se nešto na vremenu da se pripremimo za rješavanje, ali ako sukob ostane prikriven, neće biti riješen, a može prouzročiti neugodne posljedice: stres, nepovjerenje
- nepotreban – pogrešno razumijevanje, tj. krivo ili nedostatno pružanje informacija što se rješava razjašnjavanjem krivih informacija ili unapređenjem komunikacije.

Skica sadržaja za Power Point (teorijski dio sadržaja):

Da bi se sukob uspješno riješio, potrebno je:

- razumjeti ga
- detaljno ga analizirati
- koristiti se tehnikama za rješavanje sukoba
- unaprijediti vještine pregovaranja.

Koraci za rješavanje sukoba:

- priznajte da sukob postoji - suočavanje sa sukobom – konfrontacija (ako ne poznajete način reagiranja osobe u sukobu, dobro je osigurati malo vremena prije nego što počnete rješavati sukob, npr. „Možemo li malo razmisliti o tome o čemu smo razgovarali...“)
- objasnite svoje stajalište
- saslušajte drugu stranu a da se pritom ne ispriječe emocije; zato se savjetuje da svaka strana dobije vrijeme za iznošenje svojega stajališta
- koristite se otvorenim pitanjima
- definirajte problem i utvrdite problem (ključne točke sukoba) – važno je usmjeriti se na problem, a ne na etiketiranje osobe (treba depersonalizirati situaciju sukoba)
- tražite i vrednujte različita rješenja – zajedničko traženje obostrano prihvatljivih ideja i njihovo vrednovanje, pri čemu se traži ona ideja koja najbolje zadovoljava potrebe obje strane u sukobu – ako ljudi osjete da je rješenje već unaprijed određeno i da ne mogu utjecati na ishod rasprave, osjećat će se izmanipulirano i ljutito
- dogovor i provedba rješenja u djelo – jasan dogovor za obje strane.

Koraci u posredovanju u sukobu i u vođenju:

1. pristanite na posredovanje – vrijeme i interes te spremnost za razgovor o problemu
 - odredite osnovna pravila – npr. da svatko naizmjenično iznosi stavove bez prekidanja uz poštovanje načela iskrenosti i povjerenja/tajnosti
2. prikupite podatke, istražite stajališta
 - opisujte problem koristeći ja – poruke, otvorena pitanja, pokazujte interes verbalnim i neverbalnim znakovima
 - utvrdite potrebe i interese svake strane
 - usredotočite se na aktualni problem, ne na prošlost ni na budućnost
3. pronađite zajedničke interese
 - utvrdite moguće zajedničke interese

- pronađite područja slaganja
- postavite zajedničke interese kao zajednički cilj

4. stvorite uvjete za ishod „pobjeda – pobjeda“

- pitajte sudionike sukoba što bi za njih bilo uspješno rješenje
- tražite da vam iznesu što više rješenja a da ih ne procjenjujete kao dobra ili loša

5. procijenite rješenja

- razgovarajte o tome što bi bilo izvedivo, što ne
- pojasnite ideje iz 4. koraka
- razgovarajte o mogućim ishodima ili posljedicama mogućih rješenja
- odlučite što bi svaka od sukobljenih strana trebala učiniti za provedbu odabranoga rješenja

6. napravite dogovor

- neka strane u sukobu naprave dogovor, usmeno ili pismeno
- dogovorite da ćete pratiti kako se dogovor ispunjava i poštuje i koliko dogovoreno rješenje ima smisla.

Vježba

1. S obzirom na uzroke sukoba, koji se mogu najlakše riješiti, a koji teže?
2. Postoji li jedan najbolji način razrješavanja sukoba?
3. Jesu li sukobi na poslu nešto loše?

Odgovori:

1. Sukobi koji imaju uzrok u činjenicama najlakše su rješivi, dok su oni koji imaju uzrok u vrijednostima najteže rješivi. Naime, sukobe izazvane razlikama u raspoloživim podacima često je lako riješiti. Nasuprot tome, razlike u sustavu vrijednosti uzrok su najsloženijih sukoba jer zahtijevaju visoku motivaciju da bi se pokušala razumjeti druga strana.

2. Ne postoji jedan način razrješavanja sukoba koji je najbolji za sve situacije, ali su za većinu uobičajenih situacija sukoba najprikladniji suradnja i kompromis.
3. Iako su sukobi na poslu neizbježni, oni ne moraju ometati obavljanje posla i možemo ih iskoristiti za poboljšanje odnosa.

MODUL 3: VJEŠTINE EMOCIONALNE KOMPETENCIJE

Modul se sastoji do četiri radionice koje će imati određenu strukturu:

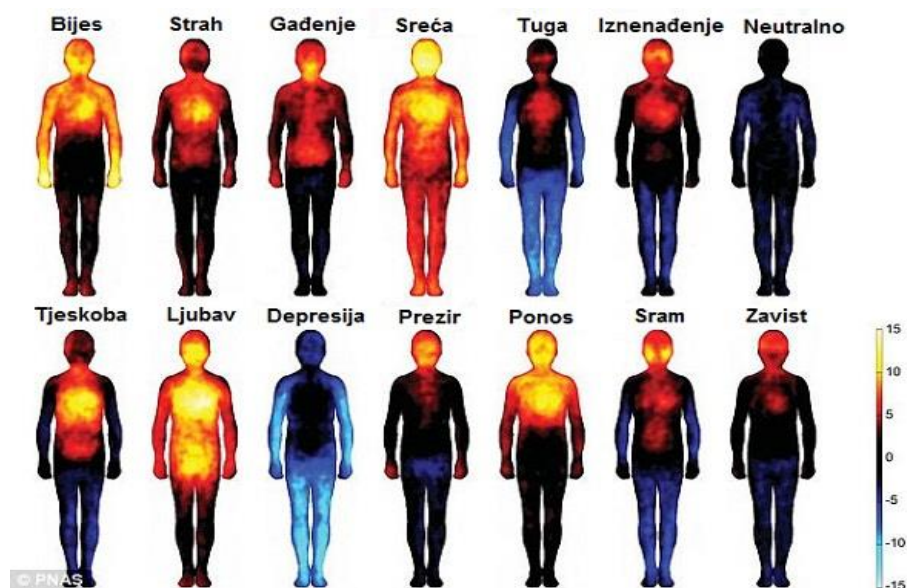
- uvod u temu (pomoću određenih vježbi za povezivanje grupe, u formi predstavljanja teme od strane voditelja)
- prezentacija sadržaja pomoću Power Point alata
- vježbe i rad u malim grupama

1. radionica „Uvod u emocije“

Sadržaj radionice:

Uvod u temu:

Vježba: „gdje osjećamo emocije u tijelu“. Polaznicima se daje shema ljudskog tijela u koje bojcama trebaju ucrtati gdje osjećaju pojedini osjećaj. Svaki osjećaj je jedna boja.



Skica sadržaja za Power Point (teorijski dio sadržaja):

Emocije imaju značajnu ulogu u našim životima i u međuljudskoj komunikaciji jer drugi ljudi na taj način dobivaju informacije o našem unutarnjem stanju i o tome kako bismo se mogli

ponašati. Primjerice, ako vidimo osobu koja ima osmijeh na licu i približava nam se raširenih ruku, možemo zaključiti da nas srdačno pozdravlja i želi nas zagrliti.

Emocije se mogu definirati kao niz povezanih reakcija organizma na događaje koji su važni za njegove potrebe, ciljeve ili opstanak. Često ćemo čuti da se za emocije kaže osjećaji, no osjećaji su samo jedan od aspekata cjelokupnog emocionalnog iskustva i odnose na naš subjektivni, verbalni opis onoga što doživljavamo. Taj se aspekt usklađuje i s načinom kako izražavamo emocije kojeg nazivamo ekspresijom. Uz to, osjećamo i ono što nazivamo fiziološka pripremljenost, a koja nam pokazuje na koji se način naše tijelo fizički mijenja u određenom emocionalnom stanju. U konačnici bitno je i što želimo postići u određenom emocionalnom trenutku (funkcija emocija).

Vježba:

Polaznicima se prezentiraju sljedeće tvrdnje (mitovi o emocijama) koje u paru moraju obrazložiti zašto smatraju točnim ili netočnim

• *Emocije dijelimo na pozitivne i negativne.*

- Sve emocije su prirodne i svrhovite
- Podjela implicira da bismo trebali izbjeći sve neugodne emocije koje osjetimo.
- Ugodne: sreća, ponos, ljubav, znatiželja
- Ugodne emocije signaliziraju sigurnost i proširuju repertoar ponašanja, zahvaljujući njima lakše učimo, kreativniji smo i usmjereni na problem.
- Neugodne: tuga, ljutnja, sram, krivnja

• *Neke emocije su loše.*

- Prirodno je pokušati izbjeći emocije koje su nam neugodne
- Znači li to da su neke emocije loše?
- Sve emocije imaju svoju svrhu i razlog
- Neugodne i ugodne emocije su kroz evolucijsku povijest ostale važan dio našeg funkcioniranja

- Primjerice gađenje - nastojimo se maknuti od objekta, izbjeći ga jer je potencijalno opasan
- *Ako drugima pokažem da se osjećam loše, mislit će da sam slab.*

Emocije imaju i socijalnu funkciju:

- prenose naše osjećaje drugima
- utječu na način na koji drugi s nama stupaju u interakciju
- pozivaju na socijalnu interakciju i olakšavaju je, stvaraju, održavaju i razrješavaju odnose
- svi imamo želju za prihvaćanjem i ponekad može se dogoditi da nastojimo sakriti emociju ili je „prilagoditi“ kako bismo naišli na odobravanje društva
- dugoročno potiskivanje i skrivanje emocija donosi više štete nego koristi
- važno je razumjeti razliku između prikladnog (i adaptivnog) i neprikladnog (i neadaptivnog) načina izražavanja emocija
- *Postoji ispravan način kako bi se trebalo osjećati u određenoj situaciji.*
 - svi doživljavamo emocije na svoj način
 - različito interpretiramo emocionalne događaje
 - ljudi procjenjuju važnost neke situacije za njihovu dobrobit
 - primarna procjena nam govori o našoj dobrobiti u susretu s okolinom
 - ukoliko procijenimo da je naša dobrobit na neki način ugrožena, događaj naglo postaje dovoljno značajan i javlja se emocionalna reakcija
- *Emocije se ne mogu kontrolirati.*
 - regulacija emocija je vještina koja se uči
 - to ne znači da su emocije nešto iracionalno što će nas preplaviti i čega bismo se trebali sramiti
 - ako želimo naučiti kako regulirati emocije trebamo naučiti kako ih razumjeti i prepoznati.

4 komponente emocija:

1. osjećaj - daje emociji subjektivni doživljaj koji ima i smisao i osobni značaj. Jačina i kvaliteta emocije se osjećaju i doživljavaju subjektivno
2. biološka pobuđenost - uključuje biološku i fiziološku aktivaciju što priprema i regulira tjelesno ponašanje tijekom doživljavanja emocije. Spremni smo djelovati fiziološki (otkucaji srca, epinefrin u krvotoku) i fizički (mišići u stanju pripravnosti).
3. funkcija ili svrha – informiraju nas o događajima iz okoline i potiču na aktivnosti nužne za suočavanje s njima
4. socijalno-izražajna - naši privatni doživljaji se javno izražavaju kroz komunikacijski aspekt emocija te se tako bolje razumijemo s drugima.

Razlika između emocija i raspoloženja:

- različit vremenski tijek - emocije se javljaju nakon kratkotrajnih događaja i traju nekoliko sekundi ili možda minuta, dok raspoloženja proizlaze iz mentalnih događaja koji traju satima ili čak danima
- različita specifičnost djelovanja - emocije uglavnom utječu na naše ponašanje u konkretnoj situaciji. Raspoloženja utječu na kogniciju i usmjeravaju naše misli
- različiti prethodni uvjeti - emocije proizlaze iz važnih i poznatih prethodnih životnih događaja. Raspoloženja proizlaze iz procesa koji su nedovoljno definirani i često nepoznati

Vježba 2

Korisnici se podijele u parove i trebaju razmisliti i diskutirati koje emocije doživljavaju posebno neugodno te što im treba kada su ljuti, tužni i sretni, i što im tada smeta.

Dostupni listići koji grafički dočaravaju isto kao poticaj.

2. radionica „Vještine prepoznavanja i izražavanja emocija u svrhu lakšeg upravljanja istima“

Sadržaj radionice:

Uvod u temu:

Većina ljudi smatra kako postoje situacije kada ne mogu upravljati svojim emocijama, već se događa da emocije upravljaju njima. Jeste li vi doživjeli situacije u kojima ste osjećali da vaše emocije upravljaju vama? Mislite li da je moguće naučiti upravljati vlastitim emocijama?

Ako emocije razumijemo, prepoznamo i prihvaćamo onda ih možemo kontrolirati.

Skica sadržaja za Power Point (teorijski dio sadržaja):

Ljudi se od rane dobi susreću s izazovima i poteškoćama vezanim uz emocije. Neke od tih poteškoća i izazova kriju se u pitanjima:

- Kako biti samopouzdan u situacijama u kojima se bojim?
- Kako riješiti svađu s prijateljem?
- Kako se nositi s ljubomorom?
- Kako drugima dati do znanja da mi nešto smeta?
- Kako općenito prepoznati što nam smeta?
- Kako graditi pravo prijateljstvo s drugim?
- Kako biti sretan i zadovoljan?

Zašto je važno točno prepoznati i izraziti emocije?

Ako malo pažljivije promotrimo što nam se zbiva u glavi, otkrit ćemo da stalno vodimo mentalni razgovor sa samim sobom - čak i ako toga nismo uvijek svjesni. Važno je da se taj unutarnji razgovor može vrlo korisno upotrijebiti. Kao što smo u stanju sami sebe obezvrijediti svojim unutarnjim razgovorom tipa: 'Nema šanse da to napravim', 'Neću stići ma koliko se trudim', 'Neću naći drugi posao', 'Neću naći drugog dečka/curu', 'Čitav život imam peh', 'Nisam zaslužio sreću', tako isto možemo naučiti i ljepše si pričati: 'Ako se

potrudim, možda bih mogla dovršiti do sutra', 'Neće biti lako ali nije nemoguće', 'To je stvarno izazov', 'Ako ne uspijem završiti, morat ću tražiti produženje roka', 'Morat ću se malo više potruditi da nađem novi posao', 'Neće mi biti lako, ali već sam u životu izlazila na kraj s teškim situacijama', itd...

Većina poteškoća u životu je nepredvidljiva. Većinu njih sami riješimo spontano, iako nas mnoge od njih zbunjuju zbog čega bježimo ili se ljutimo na njih. Upravljanje našim osjećajima u takvim okolnostima gradi naše emocionalne kompetencije i našu emocionalnu pismenost. Emocionalna pismenost osposobljava nas da se uhvatimo u koštac s tim situacijama prije nego one postanu nerješive ili se pretvore u dugotrajne probleme. Dugoročno gledano, raditi na sebi kroz emocionalno opismenjavanje znači stvarati energiju i okruženje u kojem se i mi i drugi ponašamo ljepše i u kojem nam svaka situacija s drugim ljudima znači više zadovoljstva.

Kako kvalitetno prepoznati i izraziti svoje emocije?

Prvi je korak osvijestiti negativni unutarnji razgovor sa samim sobom, što ćemo vidjeti kroz sljedeću vježbu.

Vježba

Korisnicima se pročita stara Cherokee priču o borbi dva vuka koji žive u svakom čovjeku, nakon koje zajedno diskutiraju i uče načine na koje mogu osnažiti svoje vještine upravljanja emocijama

Kako se nositi s negativnim raspoloženjem?

- Pokušajmo iskoristiti loše raspoloženje koje može doći s nekom neugodnom emocijom
- Čim se takvo neugodno raspoloženje pojavi, pokušajmo ga što točnije odrediti
- Zapitajmo se 'Što sam govorio sam sebi neposredno prije toga?' ili 'Što govorim sam sebi otkad se ovako osjećam?'

Situacije za koje očekujemo da će za nas biti teške također su dobra prilika za identificiranje unutarnjeg govora.

- Opišimo događaj koji nas očekuje

- Zapitajmo se: 'Što govorim sam sebi o tom događaju?'
- Ako su naše misli negativne, razmislimo kako ih možemo zamijeniti pozitivnima
- Ako su nove pozitivne misli u potpunoj suprotnosti s negativnima, neće djelovati.
- Ako se naša loša predviđanja nisu ostvarila, nema potrebe opterećivati se
- Umjesto samokritičnosti, pokušajmo primijeniti samosuosjećanje
- Kada se nađemo u situaciji u kojoj nam se javi negativni unutarnji govor, zastanimo i razmislimo što bismo rekli prijatelju ili nekoj drugoj osobi u istoj situaciji.
- Zatim takav govor pokušajmo primijeniti na sebi

Identificirajmo svoje jake strane i aktivnosti u kojima uživamo i razvijamo ih

- Uključivanjem u aktivnosti u kojima možemo doživjeti uspjeh podsjećamo se na svoje jake strane i osjećamo se zadovoljnije sobom.
- Primjerice, ako smo ponosni na svoje kulinarske vještine češće priređujmo večere.

Zadnji je korak početi to šire primjenjivati

- Kada se ponovno nađemo u situaciji u kojoj prepoznamo svoj stari negativni unutarnji govor – suprotstavimo se sami sebi i zamijenimo ga novim
- To nije jednostavno, ali ako smo dovoljno uporni, uspjeh neće izostati.

Važno je razumijeti sljedeće o emocijama:

- Emocije se mijenjaju
- Možemo imati više emocija oko nečega
- U redu je osjećati se drugačije nego netko drugi
- Svaka emocija je važna

3. radionica „Kako unaprijediti emocionalnu kompetenciju“

Sadržaj radionice:

Uvod u temu:

Samoprocjena putem *Upitnika emocionalne kompetencije (UEK 15)*, Autor: *doc. dr. Vladimir Takšić, Odsjek za psihologiju, Filozofski fakultet u Rijeci*

Skica sadržaja za Power Point (teorijski dio sadržaja):

Emocionalna kompetentnost

- Osobe koje prepoznaju i razumiju što im se “događa” kad se razvesele, uplaše ili naljute i to znaju na primjeren način izraziti - upravljaju emocijama
- Vještine:
 - Prepoznavanja svojih i tuđih emocija
 - Izražavanje
 - Razumjevanje
 - Upravljanje

Emocionalna inteligencija

- objedinjuje područje sposobnosti i ličnosti
- sposobnost točnog prepoznavanja, izražavanja i uporabe emocionalnih informacija u promociji za osobu važnih ciljeva

Model emocionalne kompetencije:

- 4 sposobnosti poredane prema složenosti - od jednostavnijih (zapažanje i izražavanje emocija) do složenijih (svjesnost i regulacija emocija)

Emocionalna regulacija

- Pojam regulacija emocija odnosi se na niz različitih procesa kojima se reguliraju same emocije

- Ti procesi mogu biti automatski ili kontrolirani, svjesni ili nesvjesni te mogu imati učinak na jednu ili više točaka u procesu stvaranja emocija
- Regulacija je sposobnost upravljanja emocionalnim iskustvima u svrhu prilagođenog funkcioniranja u svakodnevnom okruženju
- Povezana je sa:
 - socijalnom kompetentnosti, odnosima s vršnjacima, problemima u ponašanju
 - spremnosti za školu i kasnijim akademskim uspjehom
- Kao značajni drugi izdvajaju se roditelji, učitelji, rođaci, prijatelji i vršnjaci
- Osobe koje su pozitivni značajni drugi su: topli su i brižljivi, pokazuju interes za dijete, ohrabruju ga i podržavaju te razumno kontroliraju

Važno je znati da izražavanje emocija nema uvijek funkciju rješavanja problema. Ljudi često traže rješenje, bijeg ili barem neko olakšanje kad su preplavljeni neugodnim emocijama. Međutim, njihovo doživljavanje i uvažavanje (nasuprot potiskivanju) nema za cilj rješavanje problema nego umanjivanje intenziteta emocije kako bi smireno mogli potražiti rješenje ili način kako pristupiti nečemu. Ponekad je dobro prepoznati kakvoj emociji se radi i biti s njom bez pokušaja mijenjanja stanja.

Kako efikasno regulirati emocije?

- Niz je različitih čimbenika koji doprinose efikasnoj regulaciji emocija
- Istraživanja su pokazala da će na životne zahtjeve najbolje odgovoriti osobe koje su u stanju prepoznati svoja emocionalna stanja, razumjeti njihovo značenje te iskoristiti ono što emocija poručuje
- Takva će osoba ujedno prilagoditi izražavanje emocija i svoje reagiranje na način da ono odgovara kontekstu situacije i ciljevima osobe.

Savjeti za efikasnu regulaciju emocija

- Osvijestite da ste emociju samim prepoznavanjem uvažili, a možete je izraziti na više načina
- Možete je izraziti u sebi ("pričati sam sa sobom") i taj zamišljeni dijalog zapisati

- Podijelite kako se osjećate s nekom bližnjom osobom
- Kreativno izrazite svoje emocije (crtanje, pjevanje, pisanje)
- Fizički “izbacite” svoje emocije (trčanje, plesanje)
- Zapitajte se kako emociju želite izraziti i procijenite je li to prikladan način izražavanja. Neprikladni su oni načini koji ugoržvaju nasi li druge

Vježba 1: “Razgovor s zrcalom”. Polaznici moraju riješiti upitnik i zajedno ga u grupi komentirati.

4. radionica „Strategije nošenja sa stresom“

Sadržaj radionice:

Uvod u temu:

„Lazarus smatra da stres ne možemo objektivno definirati. Točnije, stres se pojavljuje kad osoba procijeni da situacija nadmašuje njezine prilagodbene sposobnosti. To je važno shvaćanje, jer nam omogućuje tumačenje individualnih razlika u načinu na koji različiti ljudi reagiraju na isti događaj. Pohađanje završnog ispita nekim je ljudima težak stres, a drugima tek jedan u nizu izazova.“ (Davison i Neale, 1998).

Stresor je događaj koji može uzrokovati stres.

Primjeri stresnih događaja. Nekim ljudima će događaji biti manje stresni, nekima više stresni, trajanje i jačina stresa na isti događaj može biti različita kod ljudi i to je normalno.

Kao što vidimo, procjena događaja je subjektivna pojava, a ovisi o osobinama događaja (npr. trajanje, sadržaj, učestalost pojave), o osobinama pojedinca (njegovu životnom iskustvu, stavovima, uvjerenjima, osobinama ličnosti) i o podršci koju dobivamo

Skica sadržaja za Power Point (teorijski dio sadržaja):

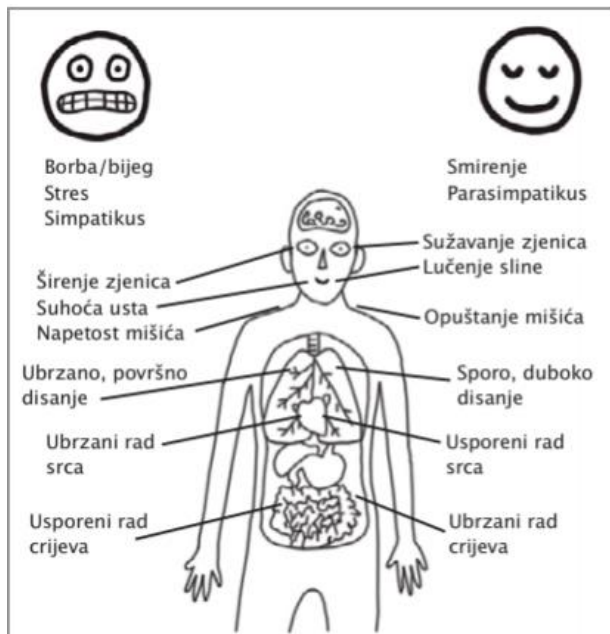
Znakovi stresa:

Emocionalni: tuga, strah, panika, zbunjenost, ljutnja, bijes, bespomoćnost, bezvoljnost, osjećaj krivnje

Misaoni: zamišljenost, odsutnost, bijeg misli, rastresenost, zaboravljivost, "opsjednutost" istim mislima

Tjelesni: prekomjerno znojenje, crvenilo, suha usta, drhtanje tijela/ruku, gubitak/povećanje apetita, grčevi u želucu, glavobolja, umor, iscrpljenost, lupanje srca, veće promjene u tjelesnoj težini, teškoće sa spavanjem

Ponašajni: vikanje, agresivnost, povlačenje u sebe, odbijanje komunikacije, uništavanje stvari, samopovređivanje, plakanje, pretjerana uporaba alkohola, cigareta, kave.



Izvor: *Preporuke za zaštitu mentalnog zdravlja u krizi_Cjeloviti dokument*

Strategije suočavanja sa stresom

1. Suočavanje usmjereno na problem-mehanizmi pomoću kojih se nastoji djelovati na situaciju, na ono što je izazvalo problem
2. Suočavanje usmjereno na emocije - nastoji se lakše podnijeti emocionalno uzbuđenje izazvano stresnom situacijom
3. Izbjegavanje-nastaje se izbjeci stresne situacije i događaji (npr. izbjegavanje osobe s kojom dolazimo u sukob, odlaganje ispita i sl.)

Koja je strategija najučinkovitija?

Uspješnost strategije ovisi o situaciji, tj. koliko je strategija prilagođena pojedincu i situaciji. Općenito se pokazalo da je suočavanje usmjereno na emocije i izbjegavanje obično najkorisnije u početnim fazama stresa, dok su strategije usmjerene na problem korisnije u kasnijim fazama. Također, suočavanje usmjereno na emocije i izbjegavanje su korisniji u situacijama koje traju kratko, dok kod kroničnih stresnih situacija više pomaže izravno suočavanje s problemima. Kad vanjske okolnosti nisu podložne kontroli, prednost ima suočavanje usmjereno na emocije i izbjegavanje pomoću kojih se problem zanemaruje, umanjuje ili naprosto prihvaća i podnosi. Potiskivanje je način da ne osjećamo "previše" i da se postupno suočimo s emocijama koje su intenzivne i neugodne. S druge strane, takav način suočavanja je štetan kad pojedinca sprečava u korištenju nužnih, na problem usmjerenih

strategija. Uz doživljaj da nešto možemo smisljeno učiniti i da možemo kontrolirati situaciju, aktivno suočavanje sa stresom nam omogućuje da usmjerimo pažnju na nešto korisno i da ju udaljimo od onoga na što ne možemo djelovati. Dugoročno, strategija izbjegavanja nosi više štete nego koristi, odmaže nam da se adaptiramo na novonastalu situaciju i udaljavana od naših ciljeva. Npr. Izbjegavamo ići na neki ispit, odgađamo ga.

Vježbe

1. Abdominalno disanje:

Naziva se abdominalno tj. trbušno disanje jer se trbuh diže kod pravilnog izvođenja. Treba ju uvježbati izvan neke stresne situacije kako bismo ju znali koristiti kad nam zatreba. Ljudi griješe jer krenu koristiti ovakve tehnike tek kada su pod stresom - važno ih je prije dobro uvježbati kako bi bile efikasne u stresnoj situaciji. Za početak ćemo ju vježbati u udobnoj sjedećoj poziciji, a kasnije kad se uvježba, možete ju izvoditi i stojeći ili uz neku aktivnost.

Stavimo jednu ruku na prsa, drugu na trbuh. Dišemo polako i duboko kroz nos, neka i udah i izdah budu kroz nos. Prilikom udisaja, nastojimo poslati zrak u trbuh, zamislimo da je trbuh balon. Neka izdisaj traje duplo duže od udisaja. Ramena su opuštena, nastojimo ih ne podizati prilikom udisaja. Nakon što udahnemo, zadržimo zrak nekoliko trenutaka. Nakon izdaha, pauziramo trenutak, ne žurimo s udahom. Ponavljamo proces dok ne uhvatimo ritam.

Tehnika uzemljenja (usmjeravanje na okolne doživljaje)

- Što vidim oko sebe?
- Što čujem oko sebe?
- Što njušim oko sebe?
- Kakav okus imam u ustima?
- Što osjetim na svojoj koži? Što mogu dotaknuti oko sebe?

Način na koji osoba misli utječe na njene osjećaje i ponašanje.

Misli koje povećavaju uznemirenost

Što učiniti?

1. Identificirati nefunkcionalne misli - osvijestite i zabilježite vaše automatske misli. Kada su ljudi anksiozni, teško se mogu koncentrirati, zaokupljeni su negativnim mislima. Najčešće misli su sljedeće: završit ću loše, sve negativno ide na mene, neću izdržati, ispast ću budala i osramotiti se pred drugima

2. Utvrditi točnost tih misli - Što je dokaz za i protiv te misli? Postoji li alternativno, drugo objašnjenje koje vam pomaže i osjećate se bolje? Što je najgore što se može dogoditi? Mogu li preživjeti? Što je najbolje što se može dogoditi? Koja je najrealističnija posljedica? Koji su učinci mojeg vjerovanja na nefunkcionalnu misao? Što bi mogli biti učinci promjene u mojem mišljenju? Pomaže li mi ova misao da uspijem i osjećam se bolje? Činim li da stvari ispadnu gore nego što zapravo jesu? Što ću u svezi s tim poduzeti? Što bih rekao/la prijatelju (zamisliti određenog prijatelja) kada bi on bio u ovoj situaciji?

3. Zamijeniti nefunkcionalne misli pozitivnim, funkcionalnim mislima

Nakon preispitivanja opravdanosti i istinitosti nefunkcionalnih misli, potrebno ih je zamijeniti pozitivnim, objektivnijim i korisnim.

Osobine pozitivnih misli:

a) utemeljene su na činjenicama, a ne na pretpostavkama

b) ne predviđaju ishod u budućnosti

c) realistične su, vide stvari kakve jesu

d) pomažu u postizanju cilja.

Sve ili ništa mišljenje (crno-bijelo mišljenje) – gledate na situaciju kao da postoje samo dvije mogućnosti, a ne mnoštvo mogućnosti između. („*Meni ništa ne ide od ruke.*“)

Nova misao: Neke stvari mi idu loše, neke dobro. Ako i ne uspijem u nečem, bit će mi malo nelagodno, možda ću biti nesretna neko vrijeme, ali nije katastrofa, bit će i drugih prilika, nije sve izgubljeno.

Vježba 2.

Misao kao primjer: „Nikad neću pronaći posao“

Polaznici se potiču pronaći funkcionalne, nove misao za primjer koji je naveden. Slijedi osvrt koliko im je to teško/lako.

MODUL 4: PREZENTACIJSKE VJEŠTINE

Modul se sastoji do četiri radionice koje će imati određenu strukturu:

- uvod u temu (pomoću određenih vježbi za povezivanje grupe, u formi predstavljanja teme od strane voditelja)
- prezentacija sadržaja pomoću Power Point alata
- vježbe i rad u malim grupama

1. radionica „Uvod u prezentacijske vještine i uloga prvog dojma“

Sadržaj radionice:

Uvod u temu:

Prezentacija je nastup, izvedba, a sama riječ prevedena s engleskog znači: biti prisutan, predstaviti se, iznijeti nešto, dar. Bez obzira gledamo li na prezentacijske vještine u užem ili širem smislu, one su značajan segment interpersonalnih vještina svake osobe. Kao i u drugim stvarima u životu, za kvalitetnu prezentaciju najprije je važno definirati cilj, odnosno što želimo postići prezentiranjem nekog sadržaja. Nadalje, važno je poštivati njezinu strukturu i osnovne aktivnosti koje uključuje poput: prikupljanja informacija i korisnih podataka, definiranja strukture i sadržaja prezentacije, izbora pomoćnih sredstava, te same izvedbe izlagača.

S obzirom na to da prezentacija, bilo zbog ograničenog vremena, bilo zbog očekivanja publike, zahtijeva višu razinu kvalitete od razine svakodnevnog komuniciranja, vrlo je važno da ona bude što kvalitetnije pripremljena i što bolje uvježbana. Kvalitetnom pripremom i uvježbanošću smanjujemo tremu, ali i dajemo jasniju strukturu samoj prezentaciji.

Svaka bi prezentacija trebala imati jasno definirani cilj, pa prije nego što počnete pripremati prezentaciju, nastojite osvijestiti koji cilj želite postići. Naravno, u pravilu se radi o većem broju ciljeva, no uvijek postoji onaj glavni.

Skica sadržaja za Power Point (teorijski dio sadržaja):

Svaka poslovna prezentacija ima za cilj umijeće uvjeravanja za koje svatko u poslovnome svijetu treba biti spreman. Govor tijela, geste, podešavanje glasa, kontakt očima i odgovaranje na pitanja korisnika/klijenata neupitno su važni u predstavljanju i obrađeni u prethodnim poglavljima.

Publika lako i bez velikoga napora prihvaća ideje uspješnoga predstavljača te je zato predstavljanje zapravo prodaja. Osim toga, osoba koja je u stanju uspješno predstaviti neku poslovnu priču smatra se sposobnom upravljati i zavređuje povjerenje drugih.

Većina prezentacija ima *pet glavnih pogrešaka*:

- nema jasne poante – publika napusti prezentaciju pitajući se o čemu je zapravo bila riječ
- nema koristi za publiku – prezentacija nije uspjela pokazati kakvu korist publika može imati od predstavljene informacije
- nema jasnoga tijeka - slijed ideja zbrkan je
- predetaljna prezentacija – predstavljeno je mnogo činjenica
- preduga prezentacija – publika je izgubila koncentraciju i dosađuje se.

2. radionica „Smjernice za izbjegavanje učestalih pogrešaka pri pripremi prezentacije“

Sadržaj radionice:

Uvod u temu:

Priprema kvalitetne prezentacije podrazumijeva prikupljanje korisnih informacija i prvi je korak prema vrhunskoj izvedbi. Bez obzira na to koliko bili vješti govornici i koliko smo komunikativni i snalažljivi, za vrhunsku prezentaciju uvijek je potrebna sustavna priprema. Naravno, što više prezentiramo, to je vrijeme potrebno za pripremu kraće, pa proces postaje sve efikasniji i ekonomičniji. Ponekad možemo misliti kako je sposobnost improvizacije više nego poželjna osobina izlagača. I u pravu smo, samo što se to nipošto ne odnosi na ovu fazu. Improvizacije u fazi pripreme, kada treba prikupiti informacije, zapravo su prepreka. Uslijed pretjeranog samopouzdanja i vjere da će sve biti u redu i da ćemo se već nekako snaći, možemo se nedovoljno pripremiti i zanemariti neke ključne informacije i podatke s kojima ne možemo ili ne smijemo improvizirati. Čak i kada počnemo improvizirati, toga moramo biti svjesni samo mi, ali publika to nipošto ne smije primijetiti.

Skica sadržaja za Power Point (teorijski dio sadržaja):

Važno je istaknuti da prezentacija nije poslovni dokument i kao takva ne smije biti natrpana tekstom, detaljnim tablicama i sl. Ako trebate dokument za svoju prezentaciju koji ćete poslije podijeliti publici, PowerPoint ima „Notes page view“ (*stranicu za bilješke*) pri čemu vrh stranice sadrži ono što publika vidi projicirano, a druga polovica pruža dodatne informacije za umnoženi materijal. Umnoženi materijal dijelite uvijek nakon prezentacije jer ako ga podijelite za vrijeme prezentacije, vjerojatno je da će ga publika prelistavati dok vi govorite i neće slušati što joj govorite.

Kad se tijekom prezentacije pojavljuju slajdovi s mnogo gusto pisanoga teksta, publika će ga automatski početi čitati, a kad počne čitati, prestaje vas slušati. Također nije poželjno da predavač doslovno čita sa slajdova jer to rezultira smanjenim kontaktom s publikom, neuspjehom u komunikaciji i posljedično - neuspjehom u uvjeravanju.

Kao vizualna podloga prezentacije danas se najčešće koristi elektronička prezentacija izrađena u Microsoft PowerPointu.

Na početku prezentacije napravite kratki pregled sadržaja prezentacije.

Početni slajd sadrži:

- naslov prezentacije
- ime autora
- naziv institucije kojoj autor pripada
- mjesto i datum održavanja prezentacije - pripremite uvodni slajd tako da istaknete mjesto i vrijeme (Microsoftov PowerPoint ima posebnu funkciju koja datume mijenja automatski; na *toolbaru* kliknite *Insert*, zatim *Date and Time* i potom kliknite *Update automatically*)
- kontakt podatke autora najčešće stavljamo na posljednji slajd.

Struktura slajdova – dobra:

- Koristite se jednim slajdom ili dvama slajdovima u minuti.
- Pišite tekst u formi natuknica, ne u čitavim rečenicama: natuknica služi za izražavanje srži ideje, ona je u obliku naslova. Zašto? Prvo, kad se što manje riječi stisne u prostor slajda, veličina slova može biti veća, što omogućuje bolju čitljivost. Osim toga, kad ponudite sažetak priče u malo riječi, čitatelj može pregledati cijelu stranicu za nekoliko sekundi. Predavač ima dužnost dodati „meso na kostur od natuknica“ jer je on središte prezentacije.

Savjet: Svakako vježbajte prelazak s tipa rečenice na tip natuknice naslova ispuštajući veznike i druge nepotrebne riječi. Minimalizirajte prelete očima svodeći natuknicu na jedan redak!

- Izbjegavajte “rječitost”: koristite se samo ključnim riječima i frazama. Rečenicama se koristite smoo kada morate nešto doslovno prenijeti, kada citirate ili navodite.
- Na jednome slajdu ne treba biti više od 6 redaka.
- U jednome retku ne treba biti više od 7 riječi.
- Naslov napišite u jednome retku.
- Kad se u prezentaciji pojavi nova slika, oči publike trenutačno će napraviti dva pokreta: jedan ulijevo (kako bi se počeo čitati slajd) i jedan udesno (refleksni pokret

očiju) kako bi se prikupile sve informacije. Međutim, ako ste u dizajnu grafikona stavili previše podataka na zaslon, publika će morati raditi više od dva preleta očima po zaslonu, što nije poželjno. Naime, poželjno je prilikom prezentacije voditi se načelom: manje je više.

- Ograničite se samo na jednu razinu podnatuknica (ili napravite prezentaciju bez njih).
 - To čini slajd čistim, jasnim i takav slajd lako se čita.
 - Ako se koristite podnatuknicama, svakoj natuknici pridodajte isti broj njih, pa tako ako prva natuknica ima dvije podnatuknice, onda svaka sljedeća treba imati isto dvije.
 - Takva simetrija stvara uravnoteženu sliku, kao i poruku da su vaše ideje logične – vizualna organizacija šalje podsvjesnu poruku uspješnoga upravljanja.
- Na prezentaciji ne treba biti previše boja.
- Na prezentaciji ne treba biti mnogo različitih fontova i stilova. Koristite se najviše dvama ili trima fontovima u jednoj prezentaciji.
 - Rezultat toga jest zajednički izgled koji daje jasnu i konzistentnu poruku.
 - Npr. jedna vrsta fonta za naslove, druga za natuknice ili jedna veličina za naslov, a druga za natuknice:
 - tekst font 24
 - glavna natuknica u veličini 28
 - naslov 36.
- Za naglašavanje mogu se koristiti podebljana (bold) slova.
- Koristite se standardnim fontovima:
 - Arial
 - Verdana.

Struktura slajdova – loša:

- Ne prikazujte previše informacija istovremeno ⇨ pomoći će publici:
 - da se koncentrira na ono što govorite
 - da ostane fokusirana na ono o čemu govorite
 - spriječiti će publiku da čita tekst unaprijed.

Primjer:

Ovaj slajd sadrži previše riječi. Tekst nije napisan u formi natuknica, što otežava čitanje i prezentiranje po točkama. Iako ovaj slajd nema složeniji sadržaj od prethodnoga, sve izgleda previše komplicirano. Ukratko, publika će potrošiti više vremena čitajući ovaj odlomak nego slušajući vas.

- Ne pretjerujte s animacijom.
- Ne koristite se animacijama koje previše odvrćaju pozornost.
- Budite konzistentni s animacijom kojom se koristite.
- Za naglašavanje mogu se koristiti podebljana (bold) slova.
- Fontovi – loše - ako se koristite premalim fontom, publika neće moći pročitati što ste napisali.
- **VELIKIM SLOVIMA TREBA SE KORISTITI SAMO ZA ISTICANJE NEČEGA ŠTO JE JAKO VAŽNO. IZBJEĞAVAJTE VELIKA SLOVA, TEŠKO SE ČITAJU.**
- Ne koristite se kompliciranim fontovima.

Korištenje boje – dobro:

- Koristite se bojom fonta koja je kontrastna pozadini.
- Koristite se bojom koja prati logiku strukture.
- Koristite se bojom da biste nešto naglasili, ali samo povremeno.

Boje – loše:

- Korištenje boje fonta koja nije u kontrastu s pozadinom čini tekst teško čitljivim.
- Korištenje boje za dekoraciju odvraća pozornost i ometa publiku.
- Korištenje različite boje za različite točke nepotrebno je.
 - Korištenje različite boje za sporednu točku također je nepotrebno.

Preporuke za pozadinu prilikom izrade prezentacije:

- Koristite se jednostavnim pozadinama.
- Koristite se svijetlim pozadinama.
- Važan je snažan kontrast: svjetliji tekst na tamnoj podlozi ili obratno.
- Koristite se istom pozadinom u cijeloj prezentaciji.
- Ne koristite se pozadinama s kojih je teško čitati tekst.
- Ne mijenjajte pozadine tijekom prezentacije.

Preporuke u vezi s grafovima:

- Koristite se grafovima, a ne samo tablicama i riječima.
- Grafikon nema smisla ako se njegov sadržaj ne može pročitati.

Nadalje, čitanje samo tekstualnih slajdova može biti naporno, čak i onda kada je slajd uređen prema prethodno navedenim pravilima. Tekstualnom slajdu moguće je dodati strukturu bez dodavanja ili oduzimanja natuknica koristeći dizajnerski alat iz Microsoft PowerPointa.

Uokvirujući tekst u kvadratiće i dodajući kvadratićima sjene, stvarate privlačniju i interesantniju verziju slajda što informacije čini čitljivijima. Izaberite jedan grafički efekt ili dva grafička efekta koji će pridonijeti jasnoći i privlačnosti dizajna vašega slajda i koristite se *samo* njima u cijeloj prezentaciji.

Slike su:

- efektan način vizualizacije informacija
- ljudi ih duže pamte

- slika govori više od tisuću riječi - treba biti u skladu s onim o čemu se govori i podržavati osnovnu poruku
- stavljanje slika radi dekoracije nije preporučljivo ⇨ može zbuniti publiku ili čak poslati krivu poruku
- stavite logo svoje ustanove/agencije/tvrtke, ali ne tako da izgleda kao ogromna reklama; neka radije izgleda suptilnije, kao npr. vodeni žig.

Zvučni efekti i glazba:

- zvučni efekti mogu ometati pozornost publike
- koristite se zvukom samo ako je nužno.

Pravopis:

- provjerite prezentaciju tražeći:
 - pravopisne pogreške
 - ponavljanje riječi
 - jezične pogreške.

Vježba:

Korisnici imaju 2 minute da se grupi predstave kao da su na razgovoru za posao. Zatim diskutiraju o svom učinku i s čime su zadovoljni, a na čemu bi mogli poraditi.

3. radionica „Samoprezentacija na razgovoru na posao“

Sadržaj radionice:

Uvod u temu:

Samoprezentacija je složen kognitivno-bihevioralni proces kojim osoba nastoji utjecati na svoj javni izgled, tj. na način na koji je opažaju i doživljavaju drugi ljudi, a s ciljem da ostavi što bolji dojam o sebi. Dakle, to je vještina kojom ističemo svoje kvalitete i postignuća, ostavljamo snažan dojam na sugovornike i aktivno pridonosimo stvaranju pozitivne slike o sebi. Na taj način osiguravamo brže i lakše ostvarenje svojih ciljeva u poslovnom i u privatnom životu.

Naša najvažnija zadaća na razgovoru za posao je predstaviti se u najboljem svijetlu. Uz ono *što kažemo*, veliku ulogu u samoprezentaciji ima i *kako nešto kažemo*. Često imamo kratko vrijeme u kojemo se možemo predstaviti i zbog toga je dobra priprema za razgovor za posao od iznimne važnosti.

Skica sadržaja za Power Point (teorijski dio sadržaja):

Kako izgleda postupak odabira kandidata

- kandidati podnose zamolbu, životopis i popratne dokumente (navedene u tekstu natječaja za posao)
- *predselekcija* - na temelju životopisa i zamolbi poslodavac odabire manji broj kandidata koje poziva na intervju ili upućuje u selekcijski postupak
- *selekcija* - psihologijsko testiranje testovima sposobnosti, upitnicima ličnosti, razgovor s psihologom, može uključivati testiranje stručnih znanja i specifičnih sposobnosti (npr. korištenje računala, strani jezici i slično)
- *intervju* s poslodavcem

Priprema za intervju

- prikupite informacije o tvrtki i radnom mjestu
- pročitajte svoj životopis

- u 1-2 minute se predstavite - pripremiti kraće izlaganje o sebi:
 - podatke o obrazovanju
 - opis zadnjeg zaposlenja
 - opis nekog ranijeg posla značajnog
 - posebna znanja i vještine
 - razlog zbog kojeg tražite posao
 - očekivanja od budućeg posla
 - radne kvalitete i osobine

Što radimo na intervjuu?

- postavljati pitanja, tražiti pojašnjenja i sl.
- na kraju razgovora poslodavci daju priliku da pitate

Na što paziti?

- Budite točni - dođite na razgovor 10-15 minuta prije zakazanog termina
- Ne žvačite žvakaću gumu ili bombon
- Izbjegavajte u zadnji čas popušiti cigaretu ili popiti još jednu kavu '*za smirenje*'
- Predstavite se poslodavcu i drugim prisutnima
- Rukujte se čvrsto – ali bez pretjerivanja sa stiskom!
- Pričekajte da vam ponude da sjednete
- Vodite računa o tonu svoga glasa (ni pretiho, ni preglasno govoriti) i "govoru tijela" koji treba biti sukladan onomu što govorite

Kako odgovarati na pitanja na intervjuu?

- Usmjerite se, ne govorite previše
- Gledajte u oči i ne prekidajte

- Pokušajte biti što prirodniji, ali vodite računa o pravilima pristojnog ponašanja i uvažavanju sugovornika
- Odgovori usmjereni prvenstveno na posao
- Nemojte govoriti loše o bivšim poslodavcima
- Ako niste sigurni što je poslodavac mislio postavljajući Vam određeno pitanje, tražite pojašnjenje

Pitanja s negativnim prizvukom

- npr.: *'Koji je najgori posao na kojemu ste radili i zbog čega?'* ili *'Što je Vaša najveća slabost?'*
- pokušajte preokrenuti u pozitivna ili unaprijed pripremiti odgovor na način da prikazete i pozitivne aspekte spomenutog primjera
- Odgovor: samokritičnost kao mana/slabost – što mislite zašto?

Vježba

Samoprezentacija na razgovoru za posao.

Polaznici se moraju u 2 minute predstaviti grupi kao da su na razgovoru za posao.

Preduvjeti uspješnog intervjua

- Samopoštovanje i slika o sebi
- Otvorenost
- Ljubaznost
- Izbjegavanje predrasuda i stereotipova
- Aktivno slušanje
- Empatija
- Asertivnost

Vježba 2.

Polaznici moraju napisati na list papira najprije pozitivne stvari u vezi sebe a nakon toga negativne. Odgovore ne komentiraju u grupi.

Nakon što napišu diskutiramo:

- Što je lakše napisati?
- Čega ste naveli više?
- Koje su od tih osobina važne za vaše buduće zanimanje?
- Koje su prednosti za vaš posao, a koje mogu negativno utjecati na vašu profesionalnost i kvalitetu posla?
- Možete li se sjetiti još neke osobine (pozitivne ili negativne) koja može biti značajna u vašem zanimanju, a koja vam nije u prvi tren pala na pamet?

4. radionica „Važnost pripreme za javni nastup i osluškivanje publike“

Sadržaj radionice:

Uvod u temu:

Ako želimo vrhunsku prezentaciju, tada i priprema treba biti na toj razini. Prije nego što počnemo pripremati prezentaciju, nastojimo se dobro informirati o publici koja će vas slušati, njihovom interesu i prostoru u kojem će se odvijati prezentacije. Definiranje ključnih ciljeva koje želimo postići i nekoliko ključnih informacija koje želimo prenijeti publici, te oko njih gradimo svoju prezentaciju. Važno je dobro se pripremiti i nekoliko puta uvježbati prezentaciju prije nego što izađemo pred ciljanu publiku (vaša generalna proba može biti pred ogledalom, prijateljima, obitelji, kolegama). Prezentiramo s entuzijazmom, te prilikom prezentiranja vodimo brigu o vlastitoj verbalnoj, ali i neverbalnoj komunikaciji. Tijekom prezentacije ne smijemo zaboraviti povremeno obratiti pažnju na publiku jer nam ona može dati najbolju direktnu povratnu informaciju ide li izlaganje u dobrom smjeru ili ne.

Skica sadržaja za Power Point (teorijski dio sadržaja):

Priprema za prezentaciju:

- Napravite kratki pregled sadržaja prezentacije.
- Važno je prethodno dobro poznavati sadržaj o kojemu ćete govoriti i uvježbati kako ćete govoriti prateći govorom pripremljene slajdove.
 - S teme na temu prelazite logično, napravite uvod u svaki sljedeći predmet prezentiranja.
 - Pozivajte se tijekom prezentacije na druge teme koje ste prethodno spominjali ili ćete ih tek poslije spomenuti (npr. „Kao što smo prethodno mogli vidjeti...“ i sl.).
- Pratite predstavljeni sadržaj i redoslijed do kraja prezentacije – opetovano se pozivajte na primarno zadanu strukturu prezentacije.
- Postavljajte relevantna pitanja i potom ponudite odgovor, posebice za kratke, ključne prelaske s teme na temu.

- Postavite primjer ili podatak na početku prezentacije i potom se tijekom prezentacije pozovite na njega.
- Što se tiče korištenja fraza, izbjegavajte pasiv, a koristite se aktivom - možda Vam se razlika ne čini velikom suptilna, no ona je ogromna u kontekstu psihologije uvjeravanja u poslovnome svijetu pa tako umjesto da kažete: „Postignut je napredak“, recite: „Postigli smo napredak“ - kad vratite aktera u akciju (u slučaju aktiva), ističete uspješno upravljanje.
- Organizirajte prezentaciju (pravopisno, stručno, logično i estetski).
- Informirajte se o publici.
- Poštujte publiku (primjerena, ugodna odjeća: poslovno odijelo ili kostim za poslovne prigode u suvremenome poslovnom stilu, bez upadljivih detalja, *casual look* za informativne prigode, uljudan pozdrav, eventualno rukovanje, osmijeh).
- Služite se (po mogućnosti) vlastitim računalom jer ga najbolje poznajete.
- Kod prezentiranja sa zaslonom za projekciju preporuka je da stojite tako da vam je zaslon s lijeve strane kad ste okrenuti prema publici (publika u zapadnoj kulturi prirodno smatra kretanje slijeva nadesno; svaki put kad prikažete novi slajd, publika će pogledom prelaziti s vas na zaslon).

Tijekom i nakon izlaganja:

- poštovati publiku i njezino vrijeme:
 - prići publici, pozdraviti je i zadržati se neko vrijeme među ljudima koji su došli slušati i gledati prezentaciju
 - na kraju prezentacije treba ostaviti malo vremena za pitanja publike
 - prilagoditi se publici, napraviti stanke
- uzeti u obzir i druge prezentatore na skupu
- pozvati se na osobu, ustanovu, tvrtku ili organizaciju koja je ujedno povezana s vama i vašom publikom ako je to primjereno

- u prodajnome smislu korisno je izgovoriti ime ustanove/agencije, proizvoda, usluge više puta tijekom izlaganja.

Ne zaboraviti:

- ne zanemarivati tuđi i vlastiti govor tijela
- ne zadržavati slajd duže od tri minute
- ostaviti vrijeme za pitanja/diskusiju
- ponuditi zanimljive materijale i korisne informacije (podijeliti tiskani materijal).

Zaključak prezentacije:

- naglasiti zaključak
 - publika će vjerojatno zapamtiti vaše zadnje riječi
- ponekad prezentaciju završiti slajdom s jednostavnim pitanjem
 - dobro za početak rasprave
 - pomaže da se izbjegne nagli prekid izlaganja
 - daje “nešto za gledanje” za vrijeme postavljanja pitanja.

Prilikom vježbanja uoči prezentacije:

- Verbalizirajte svoju prezentaciju više puta, sami ili se snimate (tonski zapis preporučuje se kako biste se što bolje koncentrirali na „priču“, a ne na izgled). Možete verbalizirati i pred kolegama/prijateljima. Svakako se pritom služite pripremljenim slajdovima.
- Izmjerite vrijeme trajanja prezentacije kako biste bili sigurni da je njezino trajanje prilagođeno zadanom vremenu.

Vježba

Korisnici u 5 minuta moraju pripremiti kratki govor (1 min) koji će održati pred ostatkom grupe.

Nakon održanog govora svi zajedno diskutiraju:

- Što mislite jeste li uspješni zadržati pozornost publike?
- Jeste li kontrolirali svoj govor tijela?
- Koliko ste zadovoljni sa svojim izlaganjem?

MODUL 5: VJEŠTINE RADA U TIMU

Modul se sastoji od četiri radionice koje će imati određenu strukturu:

- uvod u temu (pomoću određenih vježbi, „icebreakera“ za povezivanje grupe, u formi predstavljanja teme od strane voditelja)
- prezentacija sadržaja pomoću Power Point alata
- vježbe i rad u malim grupama

1. radionica „Suradnja i suradnička mreža“

Sadržaj radionice:

Uvod u temu:

Polaznici zapisuju svoje slobodne asocijacije na izraz „suradnja“, voditelj ih zapisuje na veliki papir. Pojašnjava termine suradnje i timskog rada pomoću prezentacije.

Skica sadržaja za Power Point (teorijski dio sadržaja):

Timski je rad najrašireniji oblik izvođenja složenih zadataka jer integrira znanje i iskustva svih svojih članova u rješavanju istog problema. No da bi timski rad rezultirao uspješno, članovi tima moraju međusobno komunicirati, a da bi ta komunikacija bila uspješna, potrebno je ovladati određenim vještinama i pravilima. Tim sačinjava skupina pojedinaca koju povezuje zajednički cilj. Oni posjeduju potrebna znanja, vještine, iskustvo potrebno za postizanje zadanog cilja. Od svakog člana tima se očekuje maksimalni angažman u okviru njegovih kompetencija. No da bi odnos bio stabilan, nije dovoljna samo dobra komunikacija. Postoji još jedan vrlo bitan čimbenik, a to je povjerenje koje je zapravo rezultat triju varijabli – informacija, društvenog utjecaja i kontrole. Stabilan odnos pun povjerenja i učinkovita komunikacija presudni su za uspješno djelovanje tima.

Suradnja je

- Odnos u kojem dvoje ili više ljudi rade zajedno na rješavanju zajedničkog problema, te dijele odgovornost za proces rješavanja i njegove ishode

- Pripadnik svake struke mora razumjeti i cijiniti ulogu drugog stručnjaka
- Suradnja podrazumijeva dobru komunikaciju a to ima za posljedicu bolju skrb o klijentu

Suradnička mreža

- Kontaktiranje pojedinog stručnjaka s drugim kolegama iz iste struke
- Razmjena iskustava i zamisli s drugima u određenom području struke
- Sudjelovanje u tematskim stručnim savjetovanjima
- Obrazovni seminari

Pretpostavke uspješnog timskog rada

- Dobri uvjeti za razmjenu podataka: vrijeme, prostor, redoviti sastanci tima
- Vođenje tima: poznavanje grupnih procesa, dobre vještine vođenja
- Učinkovita komunikacija: slušanje, izvješćivanje o uočenom, rasprava, prihvaćanje razlika u mišljenjima, pregovaranje, dogovaranje
- Vještine odlučivanja i rješavanja sukoba

Stručna prava

- Međusobno poštovanje i uvažavanje
- Razumno opterećenje poslom
- Sloboda u određivanju prioriteta u poslu
- Neprihvatanje nerazumnih zahtjeva

Vježba:

Slaganje kvadrata

Materijali:

- isti broj članova skupine i kuverata/omotnica, papir A4 od kojih će se napraviti (raznobojni) razrezani trokuti. (Unaprijed se pripreme omotnice u kojima se nalaze

dijelovi trokuta kojeg svaki pojedinac treba sastaviti, a četiri trokuta na kraju trebaju činiti kvadrat)

Cilj: razvijanje suradnje među članovima grupe u ostvarenju zajedničkog zadatka, razviti osjećaj grupne povezanosti i grupne solidarnosti, smisao za timski rad i poštovanje drugih, vježbati grupno rješavanje problemskih situacija i neverbalnu komunikaciju

Izvođenje vježbe:

Grupu podijelimo u skupine po 4.

Svaka osoba u četvorci dobije zatvorenu kuvertu. Zadatak za sve četvorke je napraviti zajednički kvadrat.

Uputa:

- svaka osoba u grupi ispred sebe treba sastaviti trokut od tri / četiri djela
- jedini način da se dođe do komadića koji bi osobi bolje odgovarao od njenih je taj da joj se taj komadić preda ili stavi u zajednički komunikacijski prostor na sredini stola
- tijekom ove vježbe se ne razgovara
- svi su trokuti u grupi jednake veličine i istog oblika i sastoje se od tri/četiri dijela
- pobjednik je grupa koja prva riješi Cilj vježbe je složiti zajednički kvadrat!

Rasprava:

- Koji je bio cilj vježbe? Kako ste se osjećali dok ste rješavali zadatak? Kako je tekao suradnički odnos? Je li ga uopće bilo? Je li bilo teško razmjenjivati dijelove trokuta bez razgovora? Kako ste se osjećali dok ste surađivali? Je li lakše nešto raditi sam ili s drugima?

Vježba 2:

Klupko vune

- Polaznici stoje u krugu
- Voditelj započinje igru tako što nekome baca klupko vune i zadržava nit u ruci

- Pritom glasno kaže što zajedno s klupkom vune šalje toj osobi (kompliment, dobra želja)
- Sudionici nastavljaju jedni drugima dodavati klupko sve dok ne budu povezani u mrežu i dok svatko ne drži nit u ruci
- Ona je simbol dobre timske suradnje, a pohvale koje dajemo jedni drugima su ono što gradi i učvršćuje povezanost među ljudima
- Ako samo jedan od nas pusti svoju nit mreže, mreža će oslabiti
- Svaki član tima važan je član

2. radionica „Davanje povratne informacije i kritike“

Sadržaj radionice:

Uvod u temu:

Polaznicima se daje uputa da se prisjete jedne kritike koja im je upućena i nisu je dobro prihvatili, rasprava u parovima.

Skica sadržaja za Power Point (teorijski dio sadržaja):

Feedback je povratna informacija kao priopćenje drugoj osobi koje tu osobu informira o tome kako drugi zapažaju, shvaćaju i doživljavaju njezino ponašanje. Ako drugoj osobi ne dajemo *feedback*, neće moći saznati kako njezino ponašanje utječe na druge. Ako se osobi tijekom dužega vremena uskrati informacija o njoj samoj, gledat će na sebe nerealno te neće imati mogućnost preispitati svoje ponašanje te ga eventualno promijeniti.

Najbolji *feedback* – u formi „sendviča“ koji se sastoji od: 1. pohvale, 2. kritike, 3. pohvale – dakle, obvezno u *feedback* uključite svoja pozitivna zapažanja i osjećaje.

- Kod davanja *feedbacka* važno je usmjeriti se na konkretne pojedinosti situacije *ovdje i sada*, a ne na ponašanja iz prošlosti.
- Ponudite svoje viđenje, ali ne namećite ga.
- Izbjegavajte moralne procjene i općenita tumačenja.

Kako dati negativnu povratnu informaciju ili kritiku:

- budite specifični i izravni, recite osobi što točno nije napravila dobro
- komentare potkrijepite konkretnim dokazima
- odvojite konkretno ponašanje od ličnosti osobe – usmjerite kritiku na ponašanje osobe, a nikad ne na njezinu ličnost
- negativne poruke “obložite” pozitivnima
- postavite situaciju kao zajednički problem
- nemojte dati odjednom mnogo negativnih poruka
- kritika treba slijediti neposredno nakon konkretnoga ponašanja

- budite poštteni i uvjerljivi
- nemojte javno kritizirati.

Kako dati pohvalu:

- gledajte osobu u oči, nasmiješite se, zadržite opušten stav tijela
- budite kratki i jasni
- govorite u prvome licu i kažite ime osobe
- budite specifični.

Kako primiti pohvalu:

- zahvalite osobi, kažite njezino ime, gledajte je u oči, nasmiješite se
- budite kratki
- prihvatite pohvalu ako se s njom slažete
- ako se ne slažete s pohvalom, zahvalite osobi, ali recite da se ne slažete.

Kako primiti kritiku:

- pozorno saslušajte kritiku i vodite razuman unutarnji dijalog
- razjasnite kritiku
- budite otvoreni za kritiku
- naučite nešto iz kritike
- nemojte se odmah početi braniti i opravdavati, pozorno saslušajte do kraja
- napravite razliku između onoga što je točno, djelomično točno ili potpuno netočno
- odlučite da ćete promijeniti svoje ponašanje ako je to biti dobro za vas i za druge

Vježba:

- Igra uloga u parovima:
- svatko dobije jednu ulogu (jedna osoba je voditelj/šef, a druga zaposlenik), zadatak polaznika je da pročitaju opis situacije s kartice i odglume ulogu

3. radionica „Učinkovita komunikacija u timu“

Sadržaj radionice:

Uvod u temu:

Komunikacija i rad u timu najznačajniji su elementi dobrog i kvalitetnog poslovanja u poduzećima i drugim organizacijama. Za uspješan rad u timu neophodno je ovladati komunikacijskim vještinama, osobito dijalogom i diskusijom. Što je komunikacija unutar tima kvalitetnija, razvijaju se i kvalitetniji odnosi.

Cilj je svakoga tima da svojim znanjem, vještinama i sposobnostima pridonese bržem rješavanju problema.

Skica sadržaja za Power Point (teorijski dio sadržaja):

Komunikacija

- Temeljni proces komunikacije je stvaranje odnosa, odnosno stvaranje raznovrsnih socijalnih interakcija
- Kvaliteta odnosa direktno utječe i na kvalitetu komunikacije
- Kako ljudi međusobno komuniciraju putem poruka važno je odrediti što su poruke.
- U svakodnevnom poslovnom životu također komuniciramo putem poruka
- Uvjeti poslovanja zahtijevaju razvijanje kvalitetnih poslovnih odnosa i razvoja kvalitetne i učinkovite komunikacije
- Kvalitetu odnosa u poslovnom svijetu moguće je postići organiziranjem u skladnu cjelinu, tzv. timove.

Tim

- Tim je mala skupina ljudi u kojih zajednički ciljevi imaju prednost i koji usklađeno djeluju kako bi ih ostvarili
- Broj članova nekog tima igra važnu ulogu u učinkovitosti tima
- Najučinkovitiji je tim koji ima najmanje četiri člana, ali nije poželjno da ima više od dvanaest članova
- Razlog tome je taj što se smanjuje kreativnost tima
- Ukoliko je broj manji od četiri, korisnost tima je smanjena

- Isto tako, kad u timu ima više od dvanaest članova dolazi do čestih konfliktnih situacija, a pojavljuje se i mogućnost stvaranja podgrupa

Što čini dobar tim?

- Svi članovi tima imaju zajedničke ciljeve i vještine koje se komplementiraju i djeluju u sinergiji
- Vrline svakog pojedinca dolaze do izražaja i postaju korisne, dok mane ostaju prikrivene
- Ključ uspješnosti tima jest međusobna pomoć i olakšavanje izvršavanja zadataka.
- Osim međudjelovanjem, članovi tima obavljaju različite poslove i međusobno surađuju, imaju stalnu potrebu za osobnim usavršavanjem i učenjem, razvijaju odnose i imaju dobro razvijene komunikacijske vještine (aktivno slušanje, asertivnost, rješavanje sukoba, dijalog, diskusija)
- Međusobno dobro razumijevanje i pomoć glavni je ključ uspjeha svakog tima
- Timovi trebaju kontinuirano učiti kroz dijalog i diskusiju.

Poduzeća, organizacije i druge strukture danas ovise o timovima i njihovoj sposobnosti za djelovanjem. Danas se sve odluke unutar organizacija donose timski, jer bez dobrog tima nema organizacije i obrnuto.

Što čini uspješnu komunikaciju u timu?

- Određene osobine ličnosti korisne su za timski rad i potiču dobru atmosferu unutar poslovanja te podupiru međusobnu suradnju.
- Neke od njih su druželjubivost, otvorenost i spremnost na kritiku, izravnost, samopouzdanje, spremnost za prihvaćanjem novih izazova i senzibilnost
- Što su ljudi različitiji i imaju različite osobine, to je suradnja i poslovanje kvalitetnije
- Raznolikost omogućava bezuvjetno prihvaćanje razlika, što omogućava bolju komunikaciju te potiče veću motiviranost i kreativnost članova tima.

Uloge u timu

- Uspješni timovi uključuju ljude koji popunjavaju sve uloge i koji su izabrani za pojedine uloge na temelju svojih vještina i sklonosti.

- Pojedinci u timovima obavljaju više uloga.
- Zato voditelji moraju pratiti pojedince i zamjetiti njihove kvalitete.
- Smatra se kako postoji devet timskih uloga od kojih svaka ima svoje kvalitete i dopuštene slabosti.

Uloge u timu usmjerene na djelovanje

- Pokretač: sklon izazovima, dinamičan, otporan na pritisak, ima inicijativa i hrabrost u svladavanju prepreka. Slabosti su u provociranju drugih članova i neosjetljivost na tuđe osjećaje.
- Izvršitelj: pouzdan, discipliniran, učinkovit, otporan na pritisak, provodi zamisli u praktično djelovanje. Slabosti su mu nefleksibilnost, sporost u odgovaranju na nove mogućnosti.
- „Finišer“: brižan i savjestan, pravodobno provodi poslove, traži pogreške i propuste. Slabost je sklonost pretjeranoj zabrinutosti, sitničavosti, nerado dijeljenje poslova s drugima.

Uloge u timu usmjerene na odnose

- Koordinator: pouzdan, vješt u vođenju tima, pojašnjavanju ciljeva, poticanju odlučivanja i dijeljenju odgovornosti. Slabosti je da može biti percipiran kao manipulator, te može doći do nametanja vlastitih poslova drugima.
- Timski radnik: blag, osjetljiv i diplomatičan, aktivno sluša, gradi odnose i rješava konflikte. Slabosti su mu neodlučnost u kritičnim trenucima i velika podložnost utjecajima sa strane.
- Istraživač mogućnosti je entuzijastičan, komunikativan, ekstrovertiran, istražuje mogućnosti i stvara kontakte. Slabosti su mu pretjerana optimističnost i gubljenje interesa nakon prvobitnog poleta.

Uloge usmjerene na mišljenje

- Kreativac: maštovit, nekonvencionalan, sklon rješavanju složenih problema. Slabost mu je ignoriranje detalja i prevelika zaokupljenosti.
- Promatrač ocjenitelj: odličan u strategiji, bistar, trijezan u procjenjivanju i razmatranju svih mogućnosti. Slabosti su mu nedostatak poleta i slabo motiviranje drugih.
- Specijalist: usmjeren prema cilju, pružanju znanja i raznih tehničkih vještina. Slabost je u tome što djeluje na usko područje i inzistira na tehničkim detaljima.

Navedene timske uloge ne znače da svaki tim mora imati točno određen broj od devet članova, već da je poželjno da su pojedinci sposobni djelovati u tim ulogama.

Prednosti timskog rada

- upravljanje organizacijom je mnogo lakše
- povećava se efikasnost i isporuka proizvoda
- usluga je mnogo ekonomičnija
- timski rad ostvaruje uštedu vremena
- pojedinci su motivirani i zadovoljniji, osjećaju se sigurnije i kreativniji su
- suradnja i odnosi u timu ostvaruju sinergiju koja čini razliku iznad drugih oblika poslovanja.
- višestruke koristi timskog rada su:
 - motivacija – članovi ostvaruju osobne i zajedničke potrebe;
 - skupna kohezija – međusobno su povezani i teško se mogu raspasti;
 - sinergija – povezani su i djeluju u suradnji;
 - poboljšana organizacija – trajno unapređuju organizaciju;
 - skupna kreativnost – stvaraju nova znanja.

Nedostaci timskog rada

- Glavni problem u osnivanju i radu tima može biti loša koordinacija, sukob interesa i ciljevi pojedinih članova tima, kao i loša komunikacija.
- No sve nedostatke tima moguće je riješiti pravodobnim reakcijama vođe tima.
- Najveći ometajući faktor u osnivanju i radu timova su menadžeri i rukovoditelji, jer smatraju kako je tim neučinkovit i iziskuje mnoga financijska sredstva, osobito za obrazovanje članova kako bi postali učinkoviti
- Nedostatak tima mogu predstavljati sami ljudi koji bi trebali postati članovi
- Oni smatraju kako njihova znanja, vještine i kompetencije nisu dostojne drugih članova tima.

Vježba

Korisnici se podijele u grupe i glume razgovor između poslovnog tajnika i njegovog šefa o nastalom problemu u rasporedu.

Nakon završene vježbe komentiraju što čini kvalitetnu diskusiju u timu.

4. radionica „Vještine vođenja“

Sadržaj radionice:

Uvod u temu:

Polaznici diskutiraju na temu „Što čini nekog dobrim vođom u poslovnom svijetu?“

Zajednički s predavačem komentiraju svoje misli i zaključke.

Skica sadržaja za Power Point (teorijski dio sadržaja):

Što znači vođenje?

- To je proces u kojemu pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja
- Vođenje nije statično, već se kontinuirano prilagođava i mijenja ovisno o zahtjevima i potrebama okoline te uvjetima u kojima se primjenjuje
- Kroz vođenje pojedinac djeluje na svoje sljedbenike
- Važno je naglasiti vodstvo kao interakcijski odnos, a ne jednosmjerni događaj
- Funkciju vođe nema samo osoba koja posjeduje formalan položaj, već i sve osobe koje sudjeluju u određenom stvaralačkom procesu te su dio grupe ili tima
- Ako sve osobe kojima je vodstvo dostupno ga i razvijaju, može doći do povećanja produktivnosti, ali i samostalnosti osobe

Osnovne karakteristike vještina vođenja

Vještine vođenja uključuju:

- vještinu motiviranja drugih
- vještinu komuniciranja
- vještinu razvoja podređenih
- vještinu rješavanja konflikta
- vještinu gradnje osnovice moći

- vještinu promoviranja promjena.

Između ostaloga funkcija vođenja zahtjeva kreiranje vizije te usmjeravanje i koordiniranje sljedbenika kako bi vizija bila ostvarena i kako bi bili izvršeni zacrtani ciljevi.

Uspješan moderni voditelj treba upravljati brojim kompetencijama za efikasno izvršavanje projektnih ciljeva. Neka od znanja potrebna u vodstvu su:

- osobno učenje
- modeli vodstva
- tehnike komuniciranja
- *coaching*
- temelji moći
- načini odlučivanja
- pronalaženje i davanje smisla.

Neke od ključnih vještina važnih za vođenje drugih su:

- poznavanje sebe
- vještine slušanja
- emocionalnu snagu
- sposobnost izražavanja vrijednosti
- postupanje u slučaju pogrešaka i neuspjeha
- metode i tehnike komuniciranja i vodstva
- upravljanje virtualnim timovima
- stvaranje timskog duha.

Svrha vještina vođenja je omogućavanje pojedincu da vodi, motivira i usmjerava druge, s ciljem poboljšanja timskog ili pojedinačnog učinka. Kako bi to i ostvario pojedinac mora

poznavati različite stilove vodstva te odlučiti koji mu najbolje odgovara u određenim projektnim situacijama.

Taj prihvaćeni stil obuhvaća:

- obrasce ponašanja
- stavove prema konfliktima
- metode komuniciranja
- načine kontroliranja ponašanja članova tima
- proces odlučivanja
- količinu i tip delegiranih zadataka.

Stilovi vođenja mogu biti:

- *laissez-faire* – odsustvo vodstva
- demokratski – participativni stil vođenja
- autokratski – vođa ima većinu autoriteta
- birokratski – velika pozornost je na detaljima
- transformacijski – najviše pozornosti se pridaje emocionalnim i karizmatičnim elementima vođe
- transakcijski – vođa stvara i održava odnose sa sljedbenicima

Međuljudski odnosi

- Voditelj treba imati na umu da svaki zaposlenik, bez obzira na njegove sposobnosti zaslužuje da ga se tretira sa poštovanjem i dostojanstvom
- Izgradnjom dobrih međuljudskih odnosa vođa može stvoriti poticajnu i ugodnu atmosferu u kojoj će se podređeni razvijati i osnažiti se za nove izazove
- Uspješan vođa je onaj koji u organizaciji stvara ozračje pogodno razvijanju samostalnosti i odgovornosti, a ne onaj koji iskazuje dominaciju nad drugima

Vježba:

Korisnici sjednu u krug, zatvore oči, ispruže ruke u sredinu i nađu druge dvije ruke za koje se uhvate. Njihov zadatak je raspetljati čvor koji su napravili ali tako da nikako ne puštaju ruke druge osobe ili osoba.

Nakon vježbe sljedi diskusija o tome je li se tko istaknuo u raspteljavanju čvora (davanjem uputa kako to napraviti drugima i sl.)

LITERATURA

1. Borg, J. (2009). Govor tijela. Zagreb: Veble commerce.
2. Boyes, C. (2009). Treba znati jezik tijela. Zagreb: Kigen d.o.o.
3. Buble, M. (2010.), *Menadžerske vještine*, Sinergija, Zagreb
4. Davison, G.C., Neale, J.M. (1998). Psihologija abnormalnog doživljavanja i ponašanja. Jastrebarsko: Naklada Slap.
5. Denny, R. (2003). Super prodavač: putokaz za izvrsnu profesionalnu prodaju - psihologija prodaje. Zagreb: M.E.P Consult, d.o.o.
6. Dyck, H. (1997). Ne tako nego ovako: mali savjetnik za pravilno ophođenje s osobama oštećena vida. Zagreb : Centar za odgoj i obrazovanje "Vinko Bek".
7. Đorđević, V. i Braš, M. (2011). Komunikacija u medicini. Zagreb: Medicinska naklada
8. Fox, R. (2006). Poslovna komunikacija. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
9. Goleman, D. (2000). Emocionalna inteligencija u poslu. Zagreb: Mozaik knjiga.
10. Hall, J.A. i Knapp, M. L. (2010). Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji. Jastrebarsko: Naklada Slap.
11. Havelka, M. (2002). Zdravstvena psihologija. Jastrebarsko: Naklada Slap.
12. Kajiš, V i Medić, M. (2001). Slagalica: Priručnik za mlade voditelje. Zagreb: Suncokret – Centar za humanitarni rad.
13. Kurzydłowska, A. (2016.), Leadership in project management, *Humanities and Social Sciences*, 21(23): 103-112.
14. Lučanin, D. i Despot Lučanin, J. (2010). Komunikacijske vještine u zdravstvu. Jastrebarsko: Naklada Slap.
15. Mckee-Ryan, F. M., Song, Z., Wanberg, C. R., & Kinicki, A. J. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: A meta-analysis study. *Journal of Applied Psychology*, 90 (1), 53-76. doi:10.1037/0021-9010.90.1.53.
16. Nelson-Jones, R. (2007): Praktične vještine u psihološkom savjetovanju i pomaganju. Jastrebarsko: Naklada Slap.
17. Pease A. (1999). Govor tijela. Ljubljana - Zagreb: Založba mladinska knjiga.
18. Prekodravac, T. (2014). Priručnik za karijerno savjetovanje žrtava obiteljskog nasilja. Zagreb: Dom Duga Zagreb.
19. Reardon, K. K. (1998). Interpersonalna komunikacija: Gdje se misli susreću. Zagreb Alineja.

20. Rijavec, M. i Miljković, D. (2002). Neverbalna komunikacija - Jezik koji svi govorimo. Zagreb: IEP.
21. Rijavec, M. i Miljković, D. (2002). Kako rješavati konflikte? Zagreb: IEP.
22. Rijavec, M. i Miljković, D. (2002). Kako se zauzeti za sebe?. Zagreb: IEP.
23. Rijavec, M. i Miljković, D. (1999). Kako izbjeći pogreške u procjenjivanju ljudi? Zagreb: IEP.
24. Schulz von Thun, F. i Kumbier, D. (2009). Interkulturalna komunikacija: metode, modeli, primjeri. Zagreb: Erudita.
25. Simmons, R., Russell, L., & Thompson, R. (2014). Young people and labour market marginality: findings from a longitudinal ethnographic study. *Journal of Youth Studies*, 17(5), 577-591. doi: 10.1080/13676261.2013.830706.
26. Solberg, V. Scott H., Park, C. M., i Marsay, G. (2020). Designing Quality Programs that Promote Hope, Purpose and Future Readiness Among High Need, High Risk Youth: Recommendations for Shifting Perspective and Practice. *Journal of Career Assessment*, 20(2),183-204. doi:10.1177/2F1069072720938646
27. Šegota, I. (2010). Gluhi i znakovno medicinsko nazivlje. Kako komunicirati s gluhim pacijentom. Zagreb: Medicinska naklada.