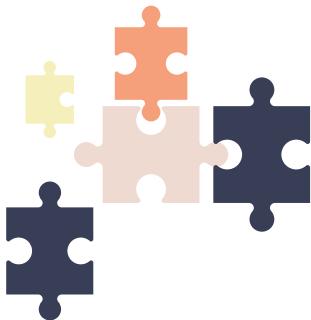


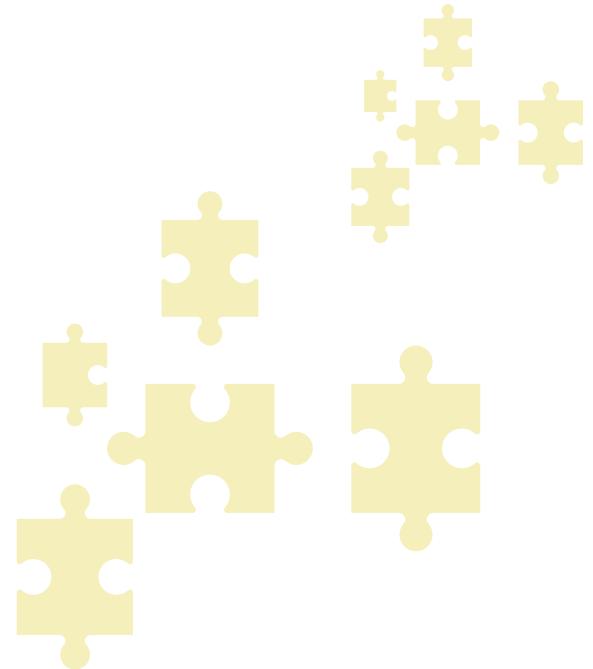


Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



PRIRUČNIK RAZVOJ PREDUZETNIČKIH VEŠTINA U SREDNJIM ŠKOLAMA





Ovaj dokument je objavio konzorcijum YESSS projekta koji čini pet organizacija: Gimnazija Celje – Centar (Slovenija), Nacionalna škola za menadžment (Bugarska), Gimnazija u Kruševcu (Srbija), 32 Secondary School "St. Kliment Ohridski" (Bugarska) i Meram Anadolu gimnazija (Turska).

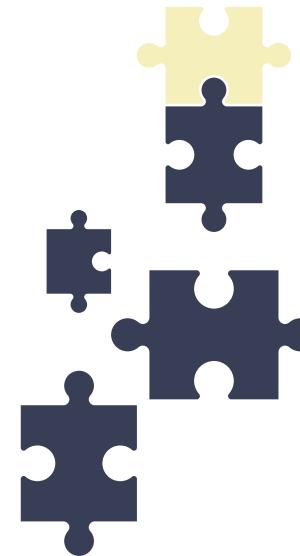
YESSS je skraćenica od Young Entrepreneurs at Secondary Schools (Mladi preduzetnici u srednjim školama). Projekat se odvijao u periodu od novembra 2019. do oktobra 2022. u okviru Erasmus+ programa, pod brojem 2019-1-SI01-KA201-060381, a sredstva je odobrila Nacionalna agencija Slovenije, CMEPIUS. Za više informacija, posetite sajt projekta <https://yesssproject.eu>.

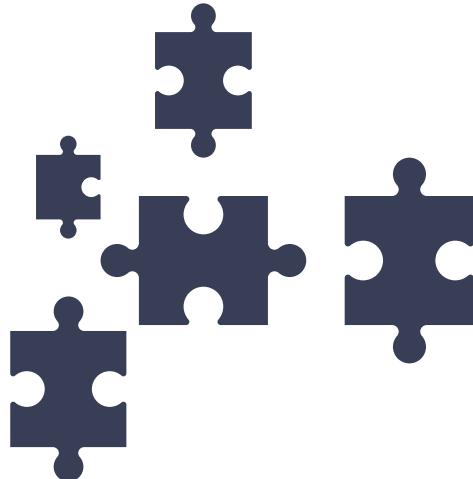
Autori priručnika: Julijana Todorova Geneva, Biserka Zarbova
Koautori i saradnici: Rok Lipnik, Valerija Zorko, Anja Mikl, Gregor Deleja, Jonko Bušnjaški, Ejup Akinči, Muršit Jašar, Sećil Gulveren, Bušra Nazlı, Neli Kostova, Veneta Velkova, Dilijana Filipova, Biljana Dačić, Aleksandra Filipović, Stanislava Arsić, Sanja Stanković
Prevod na srpski jezik: Sanja Stanković
Lektura i tehnička podrška: Stanislava Arsić, Aleksandra Filipović
Reprodukacija je dozvoljena pod uslovom da se izvor obavesti.
Autorska prava: © 2022 YESSS konzorcijum, koji predstavlja partner koordinator Gimnazija Celje — Centar, Kosovelova ulica 1, 3000 Celje, Slovenija.

Ovaj dokument predstavlja samo stanovišta autora i Evropska komisija ne može biti odgovorna za bilo kakvu zloupotrebu koja može nastati od informacija koje se ovde nalaze.

Sadržaj

Uvod	7
Šta je preduzetništvo?	9
Razvoj preduzetništva u srednjim školama u Bugarskoj, Sloveniji, Srbiji i Turskoj	13
Nove veštine namenjene nastavnicima koji žele da unaprede preduzetničke kompetencije	19
Profil nastavnika	19
Pristup osnovnim veštinama treniranja	20
Osnove pristupa koučinga	22
Metodologija	27
Metode	29
Oblasti razvoja	33
1. Uspešna komunikacija	33
2. Timski rad, saradnja, rešavanje problema	41
3. Efikasnost	48
4. Otpornost na stres	58
5. Planiranje i organizacija	68
6. Kreativnost i novine	76
Dodaci	87
Dodatak 1. Preduzetnički test	87
Dodatak 2. Test osnovnih socijalnih veština	90
Dodatak 3. Novostećene veštine	92
Dodatak 4. Pravila uspešne komunikacije pedagoga — kouča	93
Dodatak 5. Tipovi pitanja	94
Dodatak 6. Javni nastup	96
Dodatak 7. Koliko ste asertivni? Test	97
Dodatak 8. Skala stresa prema Holmsu i Rašeu	99
Dodatak 9. Inventar manifestacija stresa	101
Dodatak 10. Podložnost stresu u svim životnim aspektima	103
Dodatni izvori	105
1. Opis kompetencije	105
2. Inervju	106
3. Pravi nakit	108
BIBLIOGRAFIJA	112





UVOD

YESSS - YOUNG ENTREPRENEURS AT SECONDARY SCHOOLS
2019-1-SI01-KA201-060381



Ovaj priručnik je nastao uz pomoć programa Erasmus+, koji je finansirao projekat YESSS - Young Entrepreneurs at Secondary Schools, 2019-1-SI01-KA201-060381. Priručnik je rezultat zajedničkog zalaganja pet partnerskih organizacija iz četiri zemlje.

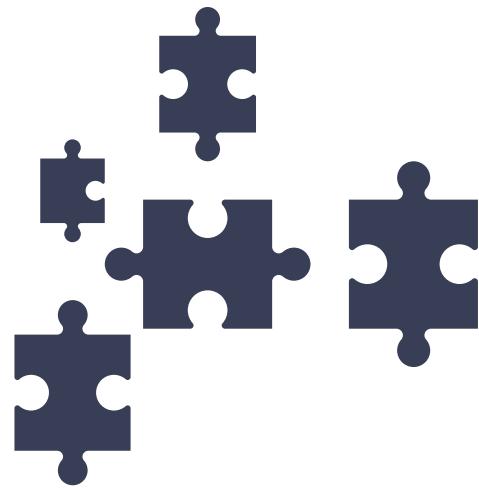
Cilj projekta je da se nastavnici opreme didaktičkim materijalima, metodama i neophodnim alatima koje će koristiti prilikom razvijanja preduzetničkih veština među učenicima. Priručnik sadrži teorijske pristupe i praktične vežbe, testove i alate za samoprocenjivanje. Sve ovo će biti dostupno nastavnicima tokom njihovog rada. Materijali su u skladu sa uzrastom ciljnih grupa i sa predlozima i idejama nastavnika koji su učestvovali u treninzima i pilotiranju ovog poduhvata.

U priručniku se nalaze efikasni, sadržajni i jednostavni pristupi i alati koji će biti dostupni nastavnicima u raznovrsnim

kontekstima i koji će im pomoći da postignu različite ciljeve i u individualnom smislu, i u okviru grupe.

Osnov preduzetništva je fokusiran na razvijanje veština koje će dovesti do rezultata, na planiranje i organizovanje, s tim što je svaka od ovih aktivnosti usmerena ka postizanju rezultata. Preduzetništvo se sastoji od elemenata planskog i namenskog komuniciranja sa saradnicima, timskog rada, rešavanja problema, efikasnih rezultata, prilagodljivosti prilikom stresnih situacija, planiranja, dobre organizacije, kreativnosti, produktivnosti i vođstva. Posebna pažnja je usmerena ka korisnim testovima i vežbama, koji će biti odlična podloga sa samovrednovanje i za postavljanje ciljeva kod mladih preduzetnika.

Priručnik je dostupan nastavnicima na veb-sajtu projekta: <https://yesssproject.eu/>, na svim jezicima zemalja



ŠTA JE PREDUZETNIŠTVO?



Preduzetništvo je spoj ideja, kreativnosti, inspiracije, motivacije i hrabrih koraka radi ostvarivanja nekog poduhvata. Ideja se rađa u stvarnosti koja je u skladu sa društvenim okolnostima i temelji se na prethodnom iskustvu, interesovanjima, obuci i obrazovanju preduzetnika, međutim, ideja uopšte ne mora da potiče direktno od prethodno navedenih elemenata. Kombinacija informacija koje posedujemo i znanja iz različitih oblasti, zajedno sa dobrim zapažanjem i uvidom u ono što nas interesuje, stvara ideju i moguća rešenja kako da je ostvarimo, najčešće uz potpuno oprečna osećanja nesigurnosti i zadovoljstva, hrabrosti i ambicije, rizika i entuzijazma. Preduzetništvo je dinamičan proces, koji na kraju ne rezultira uvek uspehom, bez obzira na to što smo imali izuzetnu ideju, ulo-

žili mnogo truda i žeeli uspeh. Preduzetništvo uključuje neizvesnost u vezi sa uspehom, odsustvo garancije da će rezultati našeg truda biti povoljni. Shodno tome, moramo da imamo jaku volju, da budemo hrabri, neustrašivi, samodisciplinovani, da se ne bojimo da eksperimentišemo i da idemo napred u ime nečega što je drugačije ili nepoznato. S obzirom na to da su neizvesnost i promene ključni elementi 21. veka, preduzetništvo je kompetencija koja se sastoje od stava, načina razmišljanja i delanja. Ove karakteristike su neophodne u današnjem društvu i definišu savremenog čoveka, a posebno mlade ljude koji žele da budu uspešni i perspektivni.

Veštine preduzetništva su u današnje vreme veoma bitne za mlade ljude s obzirom na to da se na globalnom nivou pre-

duzetništvo tretira i definiše kao dugoročno rešenje za smanjenje nezaposlenosti. Obrazovni sistemi u zemljama koje su učesnice ovog projekta su se složili da je razvoj preduzetničkih veština veloma bitan, ali da još uvek ne postoji jasno definisan način kako preduzetništvo uključiti u školske aktivnosti.

Preduzetništvo je jedna od osam ključnih veština (kompetencija) koju bi trebalo da savlada svaki savremeni evropski građanin. Razvoj preduzetništva je jedna od prioritetnih veština i tema projekata koje podržava Erasmus+. Preduzetništvo je istaknuto kao jedna od osnovnih sposobnosti u 21. veku i nalazi se u kurikulumu svakog evropskog univerziteta (Rethinking Education: Investiranje u veštine zarad boljih socioekonomskih ishoda /*COM/2012/0669).

Preduzetništvo je kombinacija znanja, veština i stavova koji su neophodni da bi jedna obrazovana osoba mogla da se snađe u društvu i u poslovnom svetu. Tokom odabira novih radnika, poslodavci sve češće daju prednost kandidatima koji poseduju preduzetničke veštine u odnosu na one koji imaju stručne obuke i kvalifikacije.

Definicija preduzetništva (u obrazovnom sistemu) je „primena kreativnih ideja u praktičnim situacijama“. Cilj preduzetništva je podizanje svesti o kreativnim veštinama koje su potrebne da bi se na adekvatan

način odgovorilo na svaku mogućnost, izazov, da bi se pronašlo rešenje problema, organizovao timski rad, razvile komunikacione veštine i prilagodljivost tokom stresnih situacija. (Mapa ishoda: Preduzetništvo i mogućnosti za pošljavanja, Verzija 1, 2015)

Da bi se zadovoljile trenutne socioekonomske potrebe, mnoge zemlje EU su sprovele obrazovne reforme i uključile preduzetništvo kao predmet u obrazovni sistem. U većini slučajeva, preduzetništvo se uči kao samostalan predmet, u kome se akcenat stavlja na učenje o modelima poslovanja i finansija, menadžment i na jačanje veština u vezi sa tim kako obaviti konkretni poslovni poduhvat. Stoga se u većini obrazovnih sistema preduzetništvo i dalje sagledava kao poslovna veština koja je vezana isključivo za marketing i ekonomiju. Međutim, preduzetništvo ima širu dimenziju — preduzetništvo je društvena veština i priprema pojedinca za aktivno učešće u društvenom i poslovnom životu. Preduzetništvo menja pogled na život i doprinosi ličnom razvoju pojedinca.

Prednosti preduzetništva su prilagodljivost, inovativnost, razvoj, napredak, i sve ove karakteristike se mogu primeniti u raznolikim okruženjima i životnim aspektima svakog od nas. Preduzetništvo je sila koja nas pokreće da idemo napred, da se krećemo, da budemo kreativniji, da postižemo bolje rezultate na poslu,

da budemo zadovoljniji sobom i ličnim životom. Razvoj preduzetničkog stava i načina razmišljanja je dobar preduslov da se bolje uklopimo, posebno u prilikama kada se uslovi stalno menjaju. U današnje vreme, preduzetništvo je nesumnjivo veoma bitno za poslovni i privatni život pojedinca. Obrazovni model koji se primenjuje kod zemalja učesnica u ovom projektu je već pokazao svest da je bitno sticati preduzetničke veštine još od osnovne škole, međutim, akcenat je i dalje na doživljavanju preduzetništva kao ekonomске i poslovne sposobnosti.

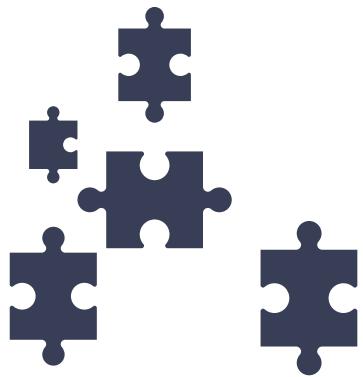
Ova kompetencija se bavi time kako da razmišljamo i stvaramo tako da dobijemo povoljne rezultate koji će ići nama u korist. Takođe, preduzetništvo nas uči tome kako da budemo uporni i prilagodljivi, čak i u situacijama u kojima se srećemo sa preprekama na putu ka uspehu. Preduzetništvo je veština koja je izvor snaže i moći. Preduzetništvo uzima u obzir i zdravu konkurenčiju, ne samo ukoliko neko želi da postane nezavisan i pokrene sopstveni biznis, već i ukoliko se usudi da pokuša da učini nešto novo i drugačije i lično za sebe, i za kompaniju koja ga je angažovala.

U poslovnom smislu, preduzetništvo je sposobnost da nadgledamo rad i poslovno okruženje (unutrašnje ili spoljašnje) koristeći mogućnosti koje će dovesti do primene novih ide-

ja, poboljšanja efikasnosti posla, produktivnosti, poslovnog rasta, kvaliteta posla, ili drugih specifičnih ekonomskih i finansijskih standarda koji vode ka uspehu.

U širem životnom smislu, preduzetništvo je veoma bitan faktor za sve one koji teže ka dobrim rezultatima i prosperitetu u životu. Preduzetništvo objedinjuje motivaciju, kreativnost, inovativnost, menadžment rizika i fleksibilnost, da bi iz svih ovih faktora nastupila promena. Preduzetništvo je korisno u svakom životnom aspektu, uključujući i bolju organizaciju i više slobodnog vremena.

Dodatak 1. Preduzetnički test



RAZVOJ PREDUZETNIŠTVA U SREDNJIM ŠKOLAMA U BUGARSKOJ, SLOVENIJI, SRBIJI I TURSKOJ



Priprema ovog priručnika je uzela u obzir rezultate istraživanja koja su bila sprovedena tokom prvih meseci projekta u svim zemljama učesnicama.

Glavni ciljevi faze istraživanja uključuju:

- trenutne tehnološke i preduzetničke mogućnosti u srednjim školama zemalja učesnica;
- potrebe (koje se odnose posebno na preduzetničke mogućnosti) — koja znanja i veštine bi nastavnici morali da unaprede da bi predavali i razvijali preduzetničke veštine kod đaka.

Da bi se postigao predloženi cilj istraživanja, projekat je podrazumevao set istraživanja i intervjuja. Istraživanje je obuhvatilo pregled javno dostupnih iz-

vora o razvoju preduzetništva u srednjim školama u tri kategorije:

- akademsku literaturu u vezi sa preduzetništvom, koja prevashodno uključuje nastavnike srednjih škola i njihova iskustva, potrebe i karakteristike bitne za sticanje novih znanja iz oblasti preduzetništva u srednjim školama;
- javno dostupne izvore informacija o profilima nastavnika koji predaju u srednjim školama, o njihovom obrazovanju i potrebama kada je u pitanju preduzetništvo, izveštaje vladinog sektora, novinske članke, objavljene tekstove, veb-sajtove, blogove, časopise, itd;
- javno dostupne izvore informacija o postojećim ponudama se-

minara i obuka koje se bave preduzetništvom (program i opis), uključujući i dostupne kurseve na internetu.

Ispitanici su intervjuisani uz korišćenje tipskog upitnika. Intervjui su ukjučili 34 ispitanika, a od toga: 22 nastavnika koji rade u srednjim školama, 4 predavača na fakultetima, 3 preduzetnika i jednog predstavnika javnog sektora. Ispitanici su u proseku imali 43,5 godine i profesionalno iskuštevnu rasponu od 7 do 29 godina.

Podaci ankete pokazuju da su u svim zemljama učesnicama ispitanici svesni potrebe i dobrobiti od razvoja preduzetništva na individualnom nivou, kao i na drugim nivoima. Ispitanici su se izjasnili da su preduzetničke veštine bitne i za đake i za tržište rada, kao i za ekonomiju i društvo u celini. Preduzetničke veštine je neophodno razvijati kod dece od najmlađeg uzrasta, s obzirom na to da se preduzetništvo trenutno više uči u srednjim stručnim školama.

Akademска literatura u vezi sa preduzetništvom je još uvek u povoju, s obzirom na to da termin preduzetništvo nije u potpunosti poznat ni đacima ni nastavnicima. Postoji više internet izvora u vezi sa ovom temom jer preduzetništvo postaje nužna sposobnost i u svakodnevnom životu i u školama. Ima nekoliko definicija o tome šta je preduzetništvo, ali autori ovih akademskih radova ističu da je mnogo bitnije razumeti kako se preduzetničke

veštine mogu primeniti u praksi. U većini slučajeva, autori ovih akademskih radova su sami nastavnici koji rade u srednjim školama i koji razumeju koliko je neophodno primenjivati preduzetničke veštine na tržištu na kome je velika konkurenca i koji shvataju način razmišljanja na globalnom nivou u 21. veku. Ova akademska literatura se sastoji od eseja, priručnika, brošura, izveštaja i vodiča, koji pomažu i nastavnicima i učenicima da spoznaju glavne ciljeve učenja preduzetničkih veština. Ovo je razlog iz kog autori ovih pisanih i objavljenih članaka žele da pomognu i učenicima i nastavnicima da prošire vidike i postanu otvoreniji prema temi preduzetništva, zato što preduzetničke veštine oslobađaju našu kreativnost, slobodu mišljenja, nove ideje, i naposletku, upućuju nas ka tome da budemo produktivniji i efikasniji u budućnosti, bez obzira na to čime se bavimo.

Najbolji način da razvijemo ove veštine jeste pisanje blogova, radionica i preporuka namenjenih studentima i poslovnim ljudima. Skoro da uopšte ne postoje ciljani i usko stručni seminari i treninzi na temu preduzetništva. Jedine moguće prilike u kojima se učenici i studenti mogu naučiti i obučiti u preduzetničkim veštinama jesu projektne aktivnosti i volontiranje.

Preduzetništvo bi trebalo da se uključi u naučne predmete u srednjim školama, posebno među đacima koji pohađaju pro-

rodno-matematički smer, zato što se putem nauke rađaju mnoge inovativne ideje i kompanije.

Još uvek nema dovoljno informacija o preduzetništvu kao društvenom fenomenu, što je prepreka njegovom razumevanju, objektivnim očekivanjima tokom procesa učenja o ovoj temi, a samim tim i sprovođenju u delo neke od preduzetničkih ideja. Nastavnici koji rade u gimnazijama i srednjim školama i predstavnici drugih institucija tvrde da nastavnici nisu dovoljno kompetentni da predaju o preduzetničkim veštinama i da ne razumeju šta se od njih očekuje. Manjak motivacije među učenicima vodi manjku motivacije među predavačima. S druge strane, ne razumeju svi nastavnici bitnost preduzetničkih kompetencija. Shodno tome, svi bi trebalo da budu bolje pripremljeni tokom sticanja preduzetničkih veština — i nastavnici, i đaci, i direktori srednjih škola. Takođe, neophodno je ulagati u pripremu i pristup svim raspoloživim informacijama, seminarima, obukama u vezi sa ovom oblašću. Poželjno je i promovisati aktivnosti o preduzetništvu u školama.

Da bi se promovisalo preduzetništvo, sticanje preduzetničkih veština i preduzetnička pismenost, potrebno je da škole budu u centru zbivanja, i da promovišu preduzetnički duh tokom procesa učenja. Neophodni su odgovarajući programi, strategije predavanja i usvajanja znanja da bi se razvile preduzetničke veštine među učenicima. Sam nastavnik može imati pozitivan uticaj na đake i celokupno okruženje, ali nastavnik kao pojedinac nije u mogućnosti da doprinese značaju preduzetništva u velikoj meri. Stoga, škola kao institucija bi trebalo da bude u mogućnosti da se bori za preduzetnički duh i da promoviše preduzetništvo kroz pružanje mogućnosti đacima da steknu neophodna znanja i veštine o tome. Na taj način, škola će imati pozitivan uticaj na učenike, roditelje, pa i na celu lokalnu zajednicu. Tako će se na svim nivoima promovisati preduzetnički duh, i njegovo postojanje će biti poznato i učenicima i profesorima, roditeljima i celoj lokalnoj zajednici.

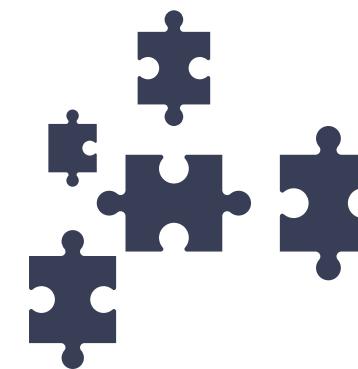
Tradicionalne tehnike predavanja pružaju učenicima neophodne informacije unutar učionice, koja je zapravo formalna sredina, orientisana ka pamćenju gradiva, ocenjivanju putem tradicionalnih metoda i pasivnom usvajaju znanja. Nasuprot tradicionalnoj metodi predavanja, postoji i metoda predavanja koja je orientisana ka samim đacima, gde đaci postavljaju pitanja, postoji razmena informacija, učenici sami rešavaju probleme i uče u fleksibilnom okruženju, i gde se stavlja akcenat na razumevanje i primenu znanja, uz upotrebu raznih vrsta alata i vidova prezentovanja, uključujući rad na projektima i aktivno učenje putem istraživanja. Pedagogija zasnovana na preduzetništvu bi trebalo da bude izgrađena na aktivnom

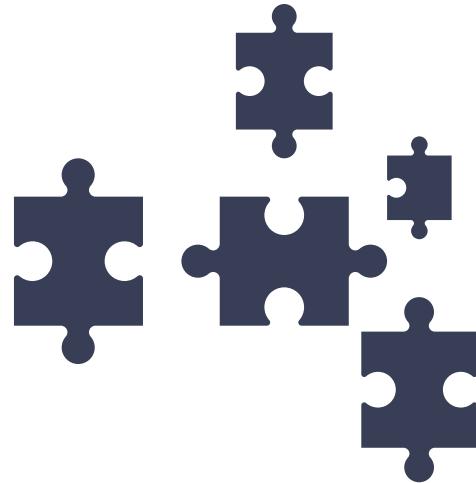
učešću učenika prilikom procesa učenja, tj. na netradicionalnoj metodi. Ovaj pristup zahteva primenu novih vrsta veština, gde nastavnik ima ulogu kouča, mentora i saradnika (savetodavca), a ne osobe koja pruža sve moguće informacije. Potrebno je da i sami nastavnici unaprede društvene veštine koje će im omogućiti da budu mentorzi i savetnici, a ne puki predavači.

Inovacije su bitna karakteristika savremenog predavanja. Nastavnici bi trebalo da unaprede svoje metode pomoći kojih prenose informacije đacima, i one bi mogle da dovedu do učestalije upotrebe zahtevnijih metoda. Epidemiološka situacija koja datira još od 2020. ubrzava ovaj proces, s obzirom na to da su nastavnici morali da sprovedu u delo učenje na daljinu, koje je uticalo na to da nastavnici budu primorani da se brzo i efikasno prebace na nov i njima skoro nepoznat model predavanja. Neizvesnost uslova pod kojima živimo na globalnom nivou primorala je nastavnike na naredni korak — da spontano usvoje odgovarajuće veštine i kompetencije za ove novonastale uslove, a tu spada i preduzetništvo. Svakako, da bi nastavnici zaista unapredili svoje veštine, potrebno im je omogućiti odgovarajuće seminare i obuke, koji će im pomoći da primene svoje preduzetničke veštine na najbolji mogući način.

Profesionalni razvoj nastavnika je neprestani proces razvijanja znanja i veština, putem kog nastavnici unapređuju sebe, svoje znanje i kvalitet rada. Ovo je dugoročan, dinamičan i zahtevan tok koji neprestano traje, i on povezuje tekuće evropske trendove sa novim znanjima iz različitih oblasti. Rezultati učenika će biti bolji ukoliko se nastavnik profesionalno razvija i produbljuje svoje znanje korišćenjem savremenih metoda. Najveća briga koju imaju nastavnici jeste da se tokom njihovog profesionalnog razvoja koriste metode koje se ne mogu prilagoditi individualnim potrebama svakog nastavnika.

Nastavnici bi trebalo da steknu svest o društvenoj važnosti svoje profesije i da budu motivisani da se profesionalno usavršavaju da bi sa lakoćom mogli da uvedu novine u svoja predavanja. Ovo je veoma bitan činilac i neophodan uslov za razvijanje preduzetničke kulture u školama — da nastavnici budu aktivni i motivisani da rade na unapređivanju svojih veština i na uskladištanju sa novim metodama u svojoj profesiji. Na taj način, nastavnici će steći veće samopouzdanje i biće sigurni da su predavači koji se cene, a doživeće i lični intelektualni preobražaj u vidu boljih prezentacija, predavanja i motivacije učenika.

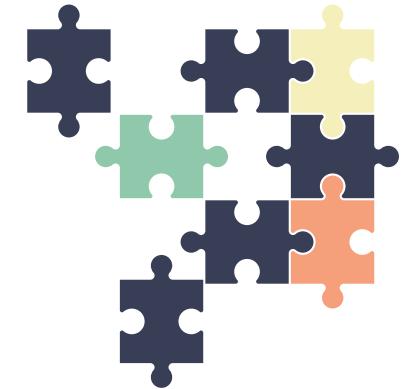




NOVE VEŠTINE NAMENJENE NASTAVNICIMA KOJI ŽELE DA UNAPREDE PREDUZETNIČKE KOMPETENCIJE

Profil nastavnika

Uloga nastavnika u današnje vreme obuhvata mnogo više od predavanja lekcije i tradicionalnih pedagoških veština i iskustva. Promena paradigme predavanja gradiva u paradigmu sticanja znanja i prelazak sa tradicionalnih vrsta predavanja na učenje putem sticanja veština, dovodi do promene načina razmišljanja i razvijanja novih ciljeva, vrednosti, formi, metoda i sredstava učenja. Najveći izazov za nastavnike u današnje vreme je da umeju da motivišu đake i da prate njihov proces učenja i napredak. Da bi se ispunila ova očekivanja, nastavnici moraju da stiču nova znanja i veštine da bi



napravili odgovarajuću interakciju sa đacima, da bi dobili povratnu informaciju i da bi uticali na to da i đaci napreduju u učenju gradiva, a sami nastavnici u profesionalnom i ličnom razvoju.

Više nije dovoljno samo predavati svoj predmet dobro. U današnjem digitalnom društvu, informacije su svuda dostupne. Mnogo je bitnije posedovati veštine kako sistematično i ciljano koristiti informacije, kako shvatiti suštinu i kako povezati prošlo iskustvo i postojeće znanje sa novim. Da bi nastavnik zaista bio koristan đacima, s obzirom na to da provodi najviše vremena sa njima u svetu koji se munje-

vito menja iz dana u dan, mora da usavrši veštine savetovanja, mentorstva i koučinga. Mora biti u mogućnosti da vodi mlade ljudi ka znanju, ka njihovim potrebama i željama, ka postizanju željenih rezultata. Samo na ovakav način nastavnik može zaista da doprinese prilagođavanju i uspešnom sticanju adekvatnih veština kod mlađih ljudi.

Metodologija usavršavanja nastavnika je neophodna da bi nastavnik:

- obogatio metode i pedagoške pristupe radu;
- dodao vrednost svom profesionalnom i ličnom razvoju;
- usavršio socijalne veštine.

U pedagogiji, pitanje efikasnosti obrazovnih aktivnosti je otvoreno, a pokazatelji su akademski rezultati učenika, kultura njihovog ponašanja i stepen socijalne prilagodljivosti. Dinamika savremenog društva, protok informacija i tehnološki procvat okruženja u kome živimo nameću izazove i zahtevaju promene u obrazovanju. Akcenat je na socijalizaciji dece, negovanju socijalnih veština, ponašanja i stavova, a to su kompetencije koje doprinose njihovom ličnom i socijalnom razvoju. Ova promena zahteva unapređenje tradicionalnih pristupa i metoda predavanja predmeta u školama, zajedno sa interaktivnim formama učenja koje uključuju razmenu stavova, mentorstvo, koučing, projektne zadatke, grupne aktivnosti itd.

Osim toga što su ovi pristupi in-

teresantniji, fleksibilniji i uključuju učesnike u celosti, oni su i otvoreniji za pitanja učesnika, izražavanje njihovih stavova, i uključuju interakciju među učenicima, učenje kroz iskustvo, što doprinosi ličnoj satisfakciji učesnika, pozitivnijim osećanjima i boljim rezultatima u vidu praktičnog znanja. Nove pedagoške metode zahtevaju više truda i ulaganja, dobri pripremu od strane nastavnika i isplativije su zato što dovode do većeg samopouzdanja i ličnog zadovoljstva tokom primene. Stoga, proces uvođenja, primene i unapređivanja novih pristupa nastavnika prilikom prenošenja znanja učenicima, donosi nove mogućnosti i napredak, posebno ukoliko je okruženje blagonaklonno i puno podrške. Sve ovo se odražava na kulturu preduzetništva, i može biti lako i brzo prihvaćeno kao model sticanja znanja mlađih ljudi u školama.

Dva moderna pristupa za razvijanje preduzetačkog duha i stava su obuka u oblasti mekih veština i koučing.

Pristup osnovnim veštinama treniranja

Pre 30 godina, postojalo je uvreženo mišljenje da je visoki koeficijent inteligencije zaslужan za veliku prednost na putu ka us-

pehu. Što je pojedinac bio pametniji i obrazovaniji, imao je veće šanse za uspešnu budućnost.

U današnje vreme, očigledno je da visok stepen inteligencije i prestižno obrazovanje jesu neophodni, ali nisu dovoljni za profesionalni i lični uspeh pojedinca. Socijalna inteligencija je, nesumnjivo, posebno važna, i ponekad ključna za sreću, uspeh i lično zadovoljstvo pojedinca, a to uključuje način na koji komuniciramo sa ljudima, sposobnost da radimo u timu i konstruktivno rešavamo probleme, sposobnost da formulisemo svoje ciljeve i isplaniramo njihovu realizaciju, stav kojim sagledavamo promenu kao mogućnost, a ne kao pretnju, spremnost da se neprestano usavršavamo, razvijamo i stičemo bogato iskustvo. Ovo su samo neke od veština koje su potrebne ljudima u 21. veku da bi se ukljukili sa zahtevima koje njihovo vreme nosi.

Ove kompetencije su uključene u listu ključnih kompetencija Evropske komisije, i to ne slučajno. Zajedno sa poznавanjem stranih jezika, informacionih tehnologija, rada na računaru i opštim obrazovanjem, ovo su najbitnije veštine koje svaki Evropljanin mora da poseduje.

U modernom društvu, visoka stručna spremna i uskospecijalizovano znanje iz neke oblasti nisu više dovoljan uslov da ljudi budu uspešni i da uspešno rade i postižu rezultate u raznim kompanijama. Potrebne su nove veštine

koje uključuju kombinaciju praktičnog znanja, veština i stavova koji sežu mnogo dalje od naučenog znanja i veština. Ove veštine uključuju neprekidno učenje kroz prizmu individualnog mišljenja i delanja pojedinca.

Kompetencije (ili ključne kompetencije) predstavljaju termin koji se koristi na tržištu rada još od 1974. godine. Poslednjih godina, ovaj termin je ušao u osnovni koncept na polju ličnog razvoja i obrazovanja. U današnje vreme, opšteprihvaćeno i priznato je da je razvoj socijalnih veština osnovni deo ključnih kompetencija, s obzirom na to da su socijalne veštine veoma bitne za lični i profesionalni razvoj, pa slijedim tim i na tržištu rada. Socijalne veštine su bitne kao dobra motivacija ljudima, zato što se ljudi koji ih poseduju lako prilagođavaju novim okolnostima i sposobni su da ostvare svoje ciljeve na radnom mestu, dožive ličnu i profesionalnu transformaciju, što u velikoj meri utiče na dobar kvalitet njihovog poslovanja.

Poslodavci često daju prednost ovim veštinama prilikom profesionalnih obuka i tokom regrutovanja potencijalnih kandidata.

U osnovi, ključne kompetencije su:

- prenosive — pojedinac ih razvija, nosi ih sa sobom i može ih primeniti u različitim situacijama i okruženjima, bez obzira na kom polju profesionalnog razvoja se nalazi;

- ključne kompetencije imaju mogućnost da se neprestano razvijaju — kroz korisne obuke, iskustvo i praksi;
- višenamenske — mogu se primeniti prilikom rešavanja različitih vrsta problema i izvođenja različitih vrsta zadataka. One su jako bitne za uspešan lični, profesionalni i socijalni razvoj pojedinca. Njihov razvoj je predispozicija za stimulisanje socijalnih aktivnosti i uspešne međuljudske odnose. Socijalne kompetencije su složen, višedimenzionalan koncept koji uključuje:
 - socijalne, emocionalne, kognitivne i bihevioralne veštine;
 - mrežu motivacije i očekivanja;
 - bihevioralne i psihodinamične modele motivacije;
 - sposobnost da se omogući ljudima da „žive zajedno u svetu”.

Socijalne kompetencije su osnova na kojoj ljudi zasnivaju i razvijaju svoj pogled na svet, percepciju sopstvenog ponašanja i očekivanja u vezi sa ciljevima u budućnosti. Na njima ljudi zasnivaju i razvijaju međuljudske odnose i ključni su pokazatelj ličnog blagostanja. Socijalne kompetencije se sastoje od međuljudskih, interkulturnih i društvenih veština.

Sa pedagoške tačke gledišta, socijalne kompetencije se uče celog života. Sa ekonomski tačke gledišta, to su takozvane „apstraktne (meke) veštine”, koje se sastoje od sposobnosti da budemo fleksibilni, timski igrači, spremni da motivišemo i sebe i

druge.

Sa psihološke tačke gledišta, socijalne kompetencije su lična karakteristika pojedinca koja se može manifestovati kroz različite sposobnosti — empatiju, toleranciju, svest, sposobnost da sarađujemo sa drugima.

Socijalne kompetencije uticu na ponašanje ljudi i pomažu da se formira svrha života svakog od nas. Ove kompetencije zavise od razvoja sposobnosti, kao što su: društvena svest, socijalne veštine i samopouzdanje. Socijalne kompetencije nam pomažu da se prilagodimo u datom okruženju i budemo sposobni da komuniciramo sa ljudima.

Dobra vest je da se socijalne kompetencije mogu naučiti i razvijati, kao i sva druga znanja ili veštine koje stičemo u školi, na fakultetu, na radnom mestu. Što ranije počnemo da usvajamo socijalne veštine, bićemo u većoj prednosti, i osetićemo kakav uticaj imaju na nas.

Dodatak 2. Test osnovnih socijalnih veština

Osnove pristupa koučingu

Koučing pristupom postajemo sposobni da brzo uvidimo problem, kao i jake i slabe strane učenika. Ova metoda se fokusira na jake strane i tako motivišemo

učenika i stvaramo u njemu želju da uči i komunicira. Ova metoda pruža nastavnicima alatke pomoći kojih mogu „isprovocirati” motivaciju i radoznalost kod učenika.

Koučing je vrsta individualnog pristupa da bi se postigao željeni cilj. Cilj može da se odnosi na razvoj nečijeg maksimalnog potencijala, tako da pojedinac može ostvariti stabilan uspeh, prevazići neki problem ili poboljšati postojeće veštine, a po mogućству steći i nove veštine. Trener obučava svog polaznika, započinjući obuku tako što se usredstavlja na njegove jake strane, vrline i uspehe. Koučing je vrsta ponašanja i neophodnost, što je privlačno ljudima, zato što stav osobe koja obučava podstiče želju pojedinca da komunicira. Ovaj proces ima specifičnu strukturu, koja se odnosi na predviđeno vreme i konkretne ciljeve. Da li će ishod biti uspešan zavisi od toga da li će tokom ovog procesa biti donete ispravne odluke, što omogućava automatski vidljive rezultate.

Cilj koučinga je trostruk:

- da proceni pojedinca na pozitivan način, ohrabri ga i pruži mu samopouzdanje;
- da poboljša raspon njegovih sposobnosti, tako da polaznik bude sposoban da napravi pravi izbor i doneše svesnu odluku, uz adekvatnu motivaciju i pomoći kako da sve to ostvari;
- da stvori okruženje u kontekstu sledećeg citata: „Obuka služi

tome da se potpiri vatra, a ne da se brzopleti postigne uspeh“.

Jedan od preduslova za uspeh procesa jeste motivacija polaznika da se razvija, spremnost i volja da preispita sopstveno ponašanje i pozabavi se njime. Takođe, neophodno je da svaki polaznik ima jedan ili više konkretnih ciljeva: da reši konkretan problem, da prebrodi promenu, da se izbori sa stresom, da uspešno vlada sopstvenim vremenom, da donese odluku i kada je rastrzan, da stekne i poboljša određene veštine, da bude efikasniji i organizovaniji i sl.

Učesnici u ovom procesu su u jednakoj poziciji (kouč i klijent). Klijent pravi plan i odgovoran je za rezultate. Takođe je odgovoran za celokupan proces i vremenski okvir. Na ovaj način, oba učesnika rade uspešno, efikasno i razvijaju socijalne veštine.

Glavni alati koučinga su slušanje, postavljanje pitanja, empatija i povratna informacija.

Kouč ne daje savete i pripremljena rešenja.

On/ona stvara svet u kome bi svako poželeo da bude glavni lik i postane nezavisna i odgovorna osoba, sposobna da se bori sa promenama u budućnosti, osoba koja prihvata izazove i oseća se bitnom i koja poseduje svest o tome da sve što radi, radi najbolje što ume i stoji iza svojih odluka.

On/ona ume da motiviše, stvara novine, nosi odgovornost i zalaže se sa sebe i svoja delanja.

Na taj način pedagog (kouč) otvara pun potencijal đaka i stvara svet čiji deo svi želimo da budemo.

Ovakvi treninzi imaju dvojaku prednost: s jedne strane nastavnik radi na sebi, a sa druge strane pomaže učeniku da stekne kompetencije i veštine, da reši neka pitanja, umnogostruči motivaciju i podstakne kreativnost u sebi koristeći novostečena znanja.

Većina nas je sigurno imala nastavnika u čiji predmet bismo se zaljubili i uvek imali dobre ocene iz tog predmeta, obožavali i nastavnika i predmet. Ponekad bi taj nastavnik i njegov predmet uticali na to da odaberemo svoju buduću profesiju. Uzrok svemu navedenom je sposobnost tog nastavnika da napravi dobru atmosferu u učionici, gde učenici postaju inspirisani i osećaju se sigurno, slobodno i prijatno.

Osnovne karakteristike dobrog trenera, kao i nastavnika su: empatija, intuicija, spremnost da sasluša, da postavi pitanja i posmatra iz perspektive učesnika.

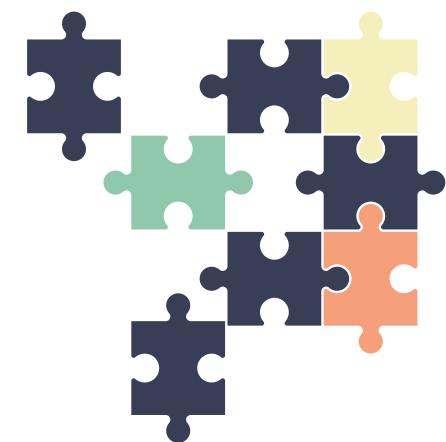
Stav nastavnika se vidi u kontekstu komunikacije i postavljanja principa međuljudskih odnosa. Treba obratiti posebnu pažnju na veštine sinhronizacije između učenika i nastavnika.

Koliko će nam pedagog, tj. trener mekih veština ili kouč pomoci, zavisi od njegove profesionalnosti i motivacije. Profesionalnost uključuje: znanje, veštine,

praktično iskustvo i uticaj.

Osoba može imati opsežnu i kvalitetnu teorijsku osnovu, diplomu prestižnog fakulteta, ali bez praktičnog iskustva i komunikacije sa drugim ljudima, to će verovatno ostati samo besplodno akademsko znanje. Manjak teorijske pripreme podriva naš autoritet i naše ideje se retko čuju. Bez komunikacije i saradnje, vrlo je teško da naše veštine i znanje prepoznaju drugi ljudi. Ako nismo sposobni da probudimo interesovanje u drugim ljudima, ako nismo sposobni da utičemo na njih i izazovemo promenu, naše znanje i veštine neće dostići željeni rezultat. Postajemo profesionalci tek kada steknemo sve četiri od prethodno navedenih veština. Prirodno je da se svaka od ovih veština razvija na različitom nivou kod različitih ljudi, međutim, u ovom slučaju, bitno je jačanje naših dobrih strana.

Dodatak 3. Kontrolna lista novostečenih veština



METODOLOGIJA



Treninzi koju uključuju "soft skills", takozvane meke veštine, i koučing su dva različita pristupa ličnom razvoju, ali se njihove karakteristike i metode međusobno prepliću, zbog čega lako mogu da se integrišu.

Trening za razvoj „mekih veština“ obično traje dva-tri dana i uključuje nekoliko odabranih veština. Ova vrsta treninga je vanškolskog tipa. Međutim, takođe može biti i školskog tipa, tj. trening uključen u školski raspored ili deo svakog pojedinačnog predmeta <http://softskillsatclass.eu/index.php/about>

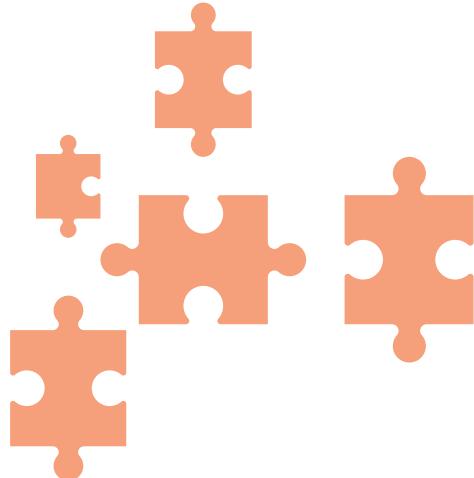
Koučing se primenjuje na nivou pojedinca ili grupe, u zavisnosti od potreba učenika i njihovih ciljeva. Individualna sesija traje obično oko sat vremena, a grupne aktivnosti zavise od broja učesnika. Učestalost i broj sesija zavisi od potreba učesnika.

Oba pristupa uključuju principe aktivnog učenja. Polako se razvija komunikacija između trenera i učesnika, saradnja, brzo

delanje i improvizacija. Raznovrsne tehnike i alati se koriste tokom sesije i biraju se u skladu sa individualnim potrebama učesnika.

Zato ovaj proces ne može biti pasivan (sveznajući predavač predaje, publika sluša).

Uspešan trening se zasniva na eksperimentalnoj slobodi. To znači da objektivno, teorijsko znanje, daje prednost subjektivnom iskustvu. Učesnici se nalaze u grupama, timovima, menjaju uloge, uče dok se nečim bave. Na taj način se postižu bolji rezultati nego da se radi po tradicionalnim metodama u formi predavanja. Cilj je da rad i okruženje budu prijatni, da učesnici budu motivisani da rade, da se stavljuju u životne situacije. Metodologija uzima u obzir činjenicu da svaki pojedinač uči na drugaćiji način i ima drugačije životno iskustvo, što je neophodno imati u vidu tokom treninga, da bi se uspostavila dinamična ravnoteža u grupi.



METODE



Brejnstorming metoda beleženja na nivou grupe ili individualno. (mozgalica) — metoda nabran-

jem je grupna tehnika zasnovana na metodi slobodnih asocijacija,

pronalasku novih originalnih ideja koje uključuju neku temu. učesnici glume svog trenera, i Ova metoda je postala popularna. Tokom ove metode se na zahvaljujući Amerikancu A. Ozbornu (1939). Ovom metodom taj način, učesnici se odjavljaju se pokušava da se ukloni prepreke, hijerarhijski pred kreativnošću učesnika: ziciju drugih učesnika. Tako otkrivaju se samih i stavlju se u po- principi, konvencionalno razmišljanje i navike koje ometaju našu perspektive.

maštu. Metoda nabranja kaže da svaka ideja treba biti prihvaćena i uzeta u obzir i razmatranje. Na taj način se članovi grupe ohrabruju straha da će ih neko kritikovati ili osuđivati.

Nakon ove metode, učesnici pristupaju analizi celog procesa, koja im pomaže da dobiju korisne informacije o sebi i da razviju društvene prepreke, hijerarhijski principi, konvencionalno razmišljanje i navike koje ometaju našu perspektive.

Zamena uloga (metoda nabranja, pronalasku novih originalnih ideja koje uključuju neku temu. učesnici glume svog trenera, i Ova metoda je postala popularna. Tokom ove metode se na zahvaljujući Amerikancu A. Ozbornu (1939). Ovom metodom taj način, učesnici se odjavljaju se pokušava da se ukloni prepreke, hijerarhijski pred kreativnošću učesnika: ziciju drugih učesnika. Tako otkrivaju se samih i stavlju se u po- principi, konvencionalno razmišljanje i navike koje ometaju našu perspektive.

Grupna diskusija — tokom grupne diskusije, željeni efekat se postiže učešćem polaznika, a se postiže učešćem polaznika, a

Varijacija nabranja je **vrajststorming** — nabranje putem pisanja, ili **metod 635**. Ovaj metod treba da podstakne interesovanje uključujuće nabranje ideja putem je za temu, a svi učesnici aktivno

učestvuju. Tako polaznici una- delanja i unapređuju svoje veš- pređuju svoje znanje i iskustvo. tine.

Snimanje i diskusija — dok lik treninga i koriste se da bi se učesnici diskutuju, bivaju snimani, što može biti korisno prilikom analize diskusije na grupnom nivou ili na individualnom nivou.

Predavanja su pasivan ob-

prezentovale informacije, činjenice i teorije. Da bi predavanje bilo uspešno, neophodno je da bude kratko, jezgrovito i da pruži jasne informacije.

Zamena uloga — učesnici se stavljuju u ulogu trenera. Daju im se odgovarajući materijali koji im pomažu da se snađu u ulozi i da diskutuju na određenu temu iz drugog ugla. Ovaj metod je dobar za grupne treninge. Testira znanje učesnika i njihovu sposobnost da primene teoriju u praksi.

Aktivnosti kojima se probija led su obično aktivnosti na samom početku treninga, dinamične kratke vežbe koje pripremaju učesnike za rad u grupi, oslobađaju stresa, opuštaju ih, i pružaju dodatnu motivaciju i energiju. Ove aktivnosti su veoma korisne kada se učesnici nalaze na nepoznatom terenu.

Savetovanje — učesnici biraju temu kojom će se baviti. Ovaj metod pomaže tako što učesnici unapređuju komunikacione veštine dok govore javno pred drugim članovima grupe. Ovo je metoda davanja i primanja povratne informacije.

Rešavanje problema — metod gde se kreira fiktivna problemska situacija zasnovana na stvarnim događajima. Učesnici moraju da je analiziraju i da dođu do mogućih rešenja. Učesnici mogu aktivno učestvovati, mogu da dele ideje i iskustva, a mogu raditi i u parovima, ili manjim grupama.

Davanje i primanje povratne informacije je jedna od ključnih veština nastavnika koja vodi do krajnjeg cilja, a to je da učenici nauče nešto o sebi i razumeju kako drugi sagledavaju njihovo ponašanje i osveste kako celokupno okruženje utiče na njih. Da bi ova metoda bila delotvrna, mora da postoji obostrano poverenje, razumevanje i briga i o primaocu, ali i o davaocu. Vremenom će primalac dobiti dobromernu, konstruktivnu i prihvatljivu povratnu informaciju.

Grupne vežbe slede na- kon uputstva trenera. Putem analize i procene procesa i rezultata, učesnici primenjuju učenje putem vrsta slobodne, neformalne disk-

usije, tokom koje je trener u ulozi savetnika.

Vizualizacija uz pomoć flipčarta (table) ili nekog drugog aluzije, slike, dijagrami, tabele, grafikoni i sl., čini trening interesantnjim, slikovitim i uspešnim, zato što prethodno navedeni elementi drže pažnju učesnika i pomažu prilikom pamćenja znanja.

Samospoznanja Uloga samospoznanje je veoma bitna za proces učenja, u smislu preduzetničkog razmišljanja i ponašanja. Zahvaljujući detaljnoj samospoznanji, osoba može da odredi svoje jake i slabe strane i da radi na sebi. Samospoznanja je ključ ka postavljanju ciljeva, tako da budu realni, dostižni i merljivi (SMART). Odgovarajuće postavljeni ciljevi smanjuju frustraciju i negativna iskustva, dok postizanje rezultata dovodi do zadovoljstva i optimizma. Dobra samospoznanja je preduslov za odgovarajuće samopouzdanje.

Rekapitulacija je obavezni element tokom finalne faze treninga. Cilj je da učesnici sistematizuju i racionalizuju lična iskustva, da bi mogli da primene ono što su naučili u realnom životu. Ovo je učenikovog života i njegove ličnosti. Za razvijanje samospoznanje i samopouzdanja koriste se razne vrste testova.

Preporučeni stil treninga

Treneri treba da se pridržavaju procedura i metoda opisanih u ovom priručniku.

Treneri treba da imaju pozitivan stav i da ohrabruju učesnike sve vreme, da pokažu odobravanje pravih stavova i vidljivog napretka. Proces treniranja treba da teče glatko, bez prepreka, da se svaka etapa prolazi polako, korak po korak, da bi se veštine učesnika polako i temeljno unapredile. Treba imati na umu da krajnji cilj mora biti sproveden u delo. Trenirajući detaljnoj samospoznanji, osoba može da

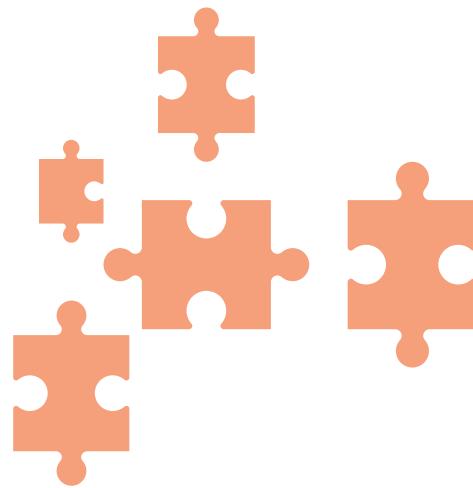
Neophodni materijali:

- flipčart tabla i papiri;
- papir za štampanje A4 formata;
- raznobojni samolepljivi papirići;
- olovke, flomasteri, bojice, markeri;
- selotejp, makaze, lepak.

Okruženje

Pogodno mesto za održavanje treninga treba da bude dobro osvetljeno, klimatizovano, prostrano. Učesnici bi trebalo da imaju puno prostora da bi se složno kretali po prostoriji i da bi mogli da rade u parovima ili u grupama. Stolice treba postaviti da stoje u vidu kruga, kao i nekoliko radnih stolova, na kojima će se nalaziti materijali, zadaci i sl.

OBLASTI RAZVOJA



1. Uspešna komunikacija

Komunikacija je proces sličan disanju, upražnjavamo je tokom celog svog života. Šta god da radimo, gde god da smo, mi ne prestajemo da komuniciramo sa okruženjem u kom smo. Čak i kada čutimo, mi šaljemo i primamo poruke. Često se ispostavlja da je razumevanje druge osobe jedna od najsloženijih stvari u procesu interakcije. U suštini, veština u komuniciranju određuju naše lične karakteristike, socijalna i emocionalna inteligencija, jezik, stavovi, vrednosti koje su nam bitne u opštenju sa drugim ljudima. Uspešna komunikacija je

kombinacija različitih veština koje formulišemo, prenosimo, strukturiramo, razumemo, da bismo rekli nešto i dobili povratnu informaciju, a pritom uključili svoje misli i emocije.

U latinskom jeziku, reč „communicare“ znači podeliti nešto sa društvom. Dublje značenje reči „communication“, se može videti u latinskoj sentenci „Communicare est multum dare“ – „Komunicirati znači dati deo sebe!“

Komunikacija je dvosmerna ulica i predstavlja razmenu reči, osećanja, raspoloženja. Uspešna komunikacija zahteva

sposobnost da se poruka prenese jasno i glasno i da bude razumljiva, što uključuje aktivno slušanje, razaznavanje bitnog od nebitnog, empatiju za ono što sagovornik govori i davanje i primanje odgovarajuće povratne informacije.

Učesnici u procesu komunikacije ne samo da razmenjuju korisne informacije, već dublje utiču jedni na druge. Optimalnu komunikaciju čini harmonija na tri nivoa (verbalna, paraverbalna, neverbalna). Ono što kažemo i način na koji kažemo moraju da budu u skladu, tj. naše reči i poruke moraju da budu u harmoniji sa tonom našeg glasa, govorom tela i mimikom lica.

Trening za razvoj uspešne komunikacije se zasniva na sledećim aspektima:

- aktivnom slušanju;
- empatiji;
- postavljanju pitanja;
- načinu na koji nešto prezentujemo;
- davanju i primanju povratnih informacija.

Jedan od najpoznatijih filozofa i lingvista koji je razvio temu komunikacije bio je Pol Vaclavik. On izlaže rezultate svojih saznanja u sledećim tezama:

- Nemoguće je ne komunicirati, čak je i tišina informativnog karaktera. Govor tela i mimika lica stvaraju određenu sliku o govorniku, dok intonacija i glas doprinose utisku, a držanje tela takođe pruža informaciju o raspoloženju i ličnim karakteristikama govornika.

Svaka komunikacija ima svoj sadržaj i aspekt odnosa sa drugim ljudima. Uz pomoć sadržaja, razmenjujemo informacije i podatke. Komponenta međuljudskih odnosa se sastoji od interpersonalnih veza, stavova i osećanja, gde su podjednako zastupljeni i primalac i davalac poruke. Na nivou teme, ljudi prenose sadržaj, a na planu međuljudskog odnosa postaje jasno kako taj sadržaj treba razumeti. Na primer, neko kaže da je dobio na lutriji (sadržaj) i smeje se (stav). Njegova poruka će biti shvaćena kao šala, zbog smeha. Vaclavik dodaje i mimiku lica, gestikulaciju i intonaciju kao aspekt međuljudskih odnosa.

- Interpersonalna komunikacija nema uvek svoj razlog (uzročnost), i prilikom te komunikacije je teško naći uzročnost odnosa, zato što je početak svake komunikacije subjektivan. Nikada ne možemo biti sigurni ko je započeo svađu, na primer. Slična je situacija i sa jednim interesantnim fenomenom pod nazivom samoispunjavajuće proročanstvo. Na primer, neko smatra da se prema njemu ne odnose sa poštovanjem. On će uvek imati negativan pristup sagovornicima, neće im verovati i njegov stav prema svetu će biti irritirajući. Odgovor njegovih sagovornika će potvrditi početne prepostavke osobe, tako da će on nastaviti sa neprijatnim stavom prema njima.
- Proces interpersonalne komunikacije može biti simetričan i komplementaran, u zavisnosti od

toga u kakvim su odnosima sagovornici. Ako između sagovornika postoji jednakost i sličnost, onda je njihova komunikacija poput ogledala, i njihova interakcija simetrična. Vaclavik definiše kao komplementaran onaj odnos koji nastaje kada aktivnosti jednog partnera dopunjavaju aktivnosti drugog. Ako se simetrični odnosi odlikuju težnjom ka jednakosti i smanjenju razlika među partnerima, komplementarni odnosi se zasnivaju na razlikama među partnerima koji dopunjavaju jedno drugo. Ovde imamo dve mogućnosti. Prvi sagovornik zauzima takozvano prvo mesto, drugi sagovornik drugo mesto. Međutim, ovakav odnos nije apriori „jaka—slaba” karika ili „dobra—loša” karika. Komplementarna komunikacija se zasniva na društvenim ili kulturnoškim odnosima, npr. majka—dete, lekar—pacijent, nastavnik—učenik.

Vaclavik smatra da je komunikacija među ljudima otvoren sistem, zato što učesnici u razgovoru ne samo da komuniciraju, već i stvaraju celinu koja može biti sagledana sa strane. U svakom sistemu postoji povratna informacija, što znači da ne samo da osoba A utiče na osobu B, već i osoba B utiče na osobu A i takozvana povratna informacija pokazuje da posledica nečega što se već dogodilo ima uticaj na predstojeće događaje, tj. ponašanje i način komunikacije jednog učesnika ne samo da utiče na drugog učesnika, već u

velikoj meri određuje osobenost te komunikacije. Povratna informacija igra važnu ulogu u tome da li će sistem ostati u ravnoteži, jer se tokom komunikacije javljaju događaji koji bi mogli da je poremete ili čak u potpunosti unište. Povratna informacija pomaže da se sagovornici prilagode tokom razgovora i ovo prilagođavanje je bitno, zato što je to neophodan uslov da se prevaziđu nesuglasice ili kontradiktornosti, što dovodi do stabilizacije sistema.

Da bi komunikacija bila efikasna, potrebni su preduslovi, a to su veštine aktivnog slušanja, empatije, davanja i primanja povratne informacije, strukturiranje poruke, postavljanje pitanja itd.

Dodatak 4. Pravila uspešne komunikacije

Aktivno slušanje

Za većinu ljudi, efektivno slušanje znači da ne bi trebalo da prekinemo sagovornika dok govori. Termini komunikacija i razgovor se uglavnom smatraju sinonimima, kao da komunikacija znači samo reći nekome nešto.

Tokom komunikacije, slušanje i pričanje su podjednako bitni. Međutim, ako bi se procenjivao značaj ovih pojedinačnih komponenti u komunikaciji, na prvom mestu je slušanje. Kako studije procenjuju, slušanje zauzima 50% komunikacije. Govor je na drugom mestu, sa oko 20–30%. Naravno, čitanje i pisanje su

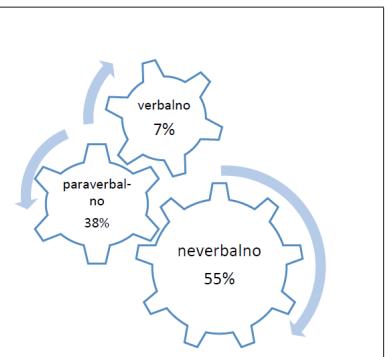
takođe integralni deo komunikacije.

Slušanje je kompleksan proces u kome primamo zvučne signale od strane sagovornika. Naš mozak obrađuje te informacije, skladišti ih u sećanju da bi ih mogao ponoviti ili dati komentar. Nije bitno samo šta nam je rečeno, već i kako, kojim tonom, potom kakva osećanja je izrazila osoba koja govori. Neverbalna ko-

munikacija je isto izuzetno bitna. Slušanje predstavlja prisutnost ovde i sada, to je stav i ponašanje.

Aktivno slušanje je sposobnost da se „čuju“ na nekoliko nivoa:

- reči — verbalna komunikacija;
- intonacija — paraverbalna komunikacija;
- mimika lica i gestikulacija — neverbalna komunikacija



Aktivno slušanje je jedna od najbitnijih veština koju nastavnik mora da nauči da primenjuje da bi tokom treninga i koučinga izgradio dobar i produktivan odnos sa svojim đacima, u vidu poverenja i poštovanja.

Aktivno slušanje znači da ne samo što ne bi trebalo prekinuti govornika niti komentarisati njegovo izlaganje, već pre svega treba da:

- bezuslovno prihvatimo sagovornika;
- shvatimo šta smo čuli;
- budemo u potpunosti koncentrisci, pratimo govornika s punom pažnjom i iskazanim osećanjima;
- budemo saosećajni.

Aktivno slušanje ima dve faze:

- tih i saosećajno slušanje, da bi se uspostavio kontakt i prikupile informacije;

- parafraziranje, da bi se proverilo da li je poruka ispravno shvaćena, uspostavljanje kontakta i davanje mogućnosti učesniku da proširi svoje ideje.

Vi pokazujete da aktivno slušate tako što održavate kontakt očima, vaše držanje tela je otvoreno prema govorniku, klimate glavom, izražavate svoje učešće, sinhronizujete se sa govornikom, parafrazirate, postavljate pitanja, donosite zaključke, pokazujete poverenje prema govorniku i prepoznajete njegove osobine, nastup, osećanja.

Kada je dozvoljeno da prekinemo izlagača?

- Kada je govor neprihvatljiv ili uvredljiv.
- Kada je suština zaobiđena.
- Kada dođe do besmislenog ponavljanja.
- Kada i vas govornik prekida.

Empatija

Empatija je sposobnost »videti«. Empatija je sposobnost da „vidimo očima drugih ljudi“ (H. Kohut). „Empatija je veoma delikatna osobina, sposobnost da se pristupa bez procene ili osuđivanja“ (K. Rodžer). Empatija nam omogućava da razumemo druge tako što ćemo razumeti njihovo emotivno, duhovno i mentalno stanje. „Empatija je postavljanje u misli, osećanja i aktivnosti druge osobe i strukturiranje sveta prateći primer druge osobe“ (R. Dajmond).

Empatija je zasnovana na principu da umemo da tačno za-

mislimo šta se dešava sa drugom osobom, kroz što prolazi i kako gleda na svet oko sebe, a da se ne izgubimo u sopstvenim emocijama.

Reč saosećanje je blisko reči empatija. Pokazati saosećanje znači izgubiti emocionalnu distancu prema drugoj osobi, što je karakteristično za empatiju. Odsustvo empatije je nemogućnost razumevanja drugih na taj način, što vodi ka antipatiji.

Empatija je bitan preduvlas za efikasnu komunikaciju i saradnju među ljudima, i ona nam omogućava da razvijemo socijalne veštine, kao i veština koučinga.

Ukoliko razumemo osećanja drugih i umemo da ih uskladiamo sa sopstvenim ponašanjem, znači da posedujemo emocionalnu inteligenciju. Na ovaj način, nastavnik ne samo da pokazuje interesovanje za osećanja učenika, već ih podstiče i ohrabruje da veruju u sebe, stiču lična iskustva, što je preduslov da razviju sposobnost da naprave razliku između svojih osećanja i njihovog izvora i da racionalizuju svoja osećanja i koriste moć pozitivnog razmišljanja.

Empatija i tolerancija su karakteristike koje se uče i razvijaju, tako da je vrlo bitno govoriti o različitostima i toleranciji u školama, zato što na taj način učenici razvijaju i usavršavaju te veštine i shvataju koliko je bitno prihvatići različitost, i da ta različitost nije nikakav neprihvatljiv fenomen.

Pokazivanje empatije nastavnika je korak u ovom pravcu i presudan je za izgradnju povere učenika kod đaka.

Postavljanje pitanja

„Razumevanje pitanja je pola odgovora“

Sokrat

Deca odrastaju postavljajući pitanja. Što je bolje pitanje, to dobijaju bolji, značajniji i podsticajniji odgovor. Sposobnost postavljanja pitanja na pravi način omogućava nam da vodimo razgovor u određenom smeru, da kontrolišemo razgovor i utičemo na njega. Stereotipna pitanja daju stereotipne odgovore. Svako pitanje koje postavimo mora imati određenu svrhu, tj. treba znati šta želimo da postignemo njime.

Klasifikacija tipa pitanja se vrši prema njihovom obliku i svrsi, a sva pitanja imaju svoju primenu tokom procesa koučinga, ali rezultat njihove primene zavisi od spretnosti nastavnika.

Dodatak 5. Tipovi pitanja

Pitanja su ključ, ali šta ćemo otvoriti tim ključem? Postavljanje pravih pitanja je umetnost i ono treba da bude poput disanja. Prilikom postavljanja pitanja, moramo napraviti atmosferu u kojoj će svako pitanje imati svoju važnost. Bitna i kvalitetna pitanja dovode do bitnih i kvalitetnih odgovora.

Postoji šest ključnih pitanja prili-

Postoji šest ključnih pitanja prilikom koučinga:

1. Šta želiš? Kakva su tvoja stremljenja? Koji je tvoj cilj?
2. Da li postizanje cilja zavisi samo od tebe?
3. Koji će biti rezultat ispunjenja ovog cilja? Šta će se promeniti nabolje?
4. Kako ćeš znati da si postigao cilj?
5. Postoji li neka teškoća prilikom ispunjenja ovog cilja?
6. Šta te sprečava da ostvariš ovaj cilj? Koja je tvoja prednost u dатој situaciji?

Pomoću ovih šest pitanja nastavnik može usmeriti učenika do bilo kog cilja.



Izlaganje – verbalna i neverbalna komunikacija

Mnogo ljudi može govoriti odlično i uverljivo u poznatom okruženju, na poslu ili među prijateljima. Ali ako treba održati govor pred nepoznatim ljudima u nekom nepoznatom okruženju, čak i iskusni ljudi nailaze na teškoće. Osećaju nesigurnost, strah od publike, a njihovi pokreti i ponašanje postaju neprirodni. Sva ova osećanja su sasvim normalna.

Veštine držanja govora ili predstavljanja pred nepoznatom publikom su veštine koje su primenjivane još u staroj Grčkoj. Aristotelova „Retorika“ (napisana pre više od 2300 godina) još uvek je jedna od najosnovnijih knjiga u

polju javnog govora.

Po definiciji, „prezentacija je pre davanje koje za cilj ima da ubedi slušaoce i utiče na njih.“ U praktici, međutim, kad god uđemo u neku društvenu interakciju, mi na prvom mestu predstavljamo sebe i svoje poglеде na svet, želimo da nas drugi čuju i da dobijemo zadovoljavajuće rezultate. Zbog ovoga su veštine izlaganja toliko bitne za efektivnu komunikaciju.

Svako ko priprema izlaganje i želi da zadivi publiku, mora sebi da postavi nekoliko ključnih pitanja: **Zašto? Šta? Za koga? Kako?**

Kada se priprema izlaganje, korisno je pratiti nekoliko pravila:

OSNOVNA PRAVILA

PAMPERS 1	PAMPERS 2	PAMPERS 3
cilj (Purpose) publika (Audience) metoda (Method) priprema (Preparation) okruženje (Environment) proba (Rehearsal) govor (Speech)	izgovor (Pronunciation) artikulacija (Articulation) projekcija (Modulation) izgovor (Projection) razgovetnost (Enunciation) ponavljanje (Repetition) brzina (Speed)	stav (Posture) samostalnost (Ambulation) poruka (Messages) pauza (Pause) upečatljivost (Eccentricity) reakcija (Responsiveness) izvođenje (Showtime)

Tokom procesa obuke, edukatori često imaju zadatak da pripreme nastup vezan za različite kontekste i dobiju povratnu informaciju o svom nastupu.

Oni mogu da provere spremnost za nastup pomoću kratkog upitnika.

Dodatak 6. Javno izvođenje

Davanje i dobijanje povratne informacije

Niko ne može da posmatra sebe sa strane dok vozi bicikl. Samo neko drugi može to da uradi i da nam kaže kako nam ide. Veoma je bitno i neprocenjivo da dobijemo povratnu informaciju od drugih.

Povratna informacija je osnova efektivnog treninga i predstavlja alatku za usmeravanje i razvijanje ljudskih umeća.

Povratna informacija nam pomaže da naučimo nove stvari o sebi samima, da sagledamo sebe iz perspektive drugih ljudi i da shvatimo kako naše ponašanje deluje na okolinu. Pomaže nam da shvatimo gde nešto u našem ponašanju nedostaje i šta se mora promeniti. Takođe nam pokazuje šta radimo na dobar način i šta treba da nastavimo tako.

Davanje i prihvatanje povratne informacije je težak proces koji zahteva **samopouzdanje, uzajamno poštovanje, razumevanje i taktičnost**. Povratna informacija koja dovodi do akcije i rezultata je konkretna i blagovremena.

Povratna informacija bi trebalo da bude **prihvatljiva** osobi kojoj je namenjena, čak i kada je u pitanju iskrena pohvala, i treba je dati samo onda kada postoji povezanost sa realnom situacijom ili promenom.

Kada mi kritikujemo nekoga, moramo razmisliti da li je ta osoba, osim kritike, zaslужila i pohvalu za nešto.

Čak i prekori i kritika mogu da se izraze na veoma taktičan način, tako da ih primalac prihvati, a da se ne uvredi. Ako želimo da istaknemo da je neko napravio grešku i pritom želimo da mu pomognemo da je ispravi, trebalo bi da krenemo od isticanja prvo dobrih postupaka, uspeha i dobrih strana, pa tek onda loših.

Zaključak, čak i prilikom prekora, mora biti pozitivan. Ovo je „**pravilo sendviča/Mekdonalds**“ ili „**poljubi — ošamari — poljubi**“.

Dobro je pohvaliti javno, a kritikovanje obaviti u četiri oka.

Tema prekora treba da bude odgovarajuće ponašanje, a ne celokupna ličnost neke osobe. Povratna informacija mora biti zasnovana na činjenicama, a ne na prepostavkama ili samo na stvarima koje su pod ljudskim uticajem.

Cilj povratne informacije je da se poboljša nastup pojedinca. Da bismo uspeli u tome, moramo se fokusirati na dobre strane nastupa i koristi koje će osoba imati ukoliko razume i prihvati kritiku. Ona obično i sama razume šta je dobro, a šta treba promeniti, tako da možemo pitati tu

osobu: „Šta misliš o svom nastupu? Šta misliš da si uradio/uradila dobro? Šta bi uradio/uradila drugačije?“

Takođe je važno kada se daje povratna informacija. Opšte pravilo je da ovo treba uraditi blagovremeno, tj. što pre.

Nije lako da pažljivo slušamo i prihvativimo povratnu informaciju od drugih. Kada dobijate povratnu informaciju, budite dobromerni prema osobi koja vam daje tu informaciju. Saslušajte pažljivo. Postarajte se da razumete sve što vam je rečeno. Pitajte o detaljima. Ne prihvatajte jedno mišljenje kao jedino i validno. Pokušajte da potražite i mišljenja drugih ljudi. Odlučite kako ćete iskoristiti informaciju koju ste dobili. Razmotrite različite mogućnosti. Izrazite zahvalnost na datoj povratnoj informaciji.

Poruka učesnicima je da oforme stav prema povratnoj informaciji kao prema jednom neprocenjivom daru koji dobijamo od drugih ljudi. Ponekad nam se neće svideti šta nam kažu i šta misle. „To nije tačno! Ja nisam takav!“ Ali, hajde da se zapitamo: „Šta bi bilo da jeste tačno?“

Povratna informacija doprinosi i primaocu i davaocu. Kada je dajemo, projektujemo svoja razmišljanja, prioritete, stavove i vrednosti. Ono što vidimo u drugima je ono što nosimo u sebi, zato što moramo znati da bismo razumeli.

Setite se da su oni koji pružaju emocionalnu podršku drugim ljudima, koji primećuju te

ljudi, slušaju ih i procenjuju na adekvatan način traženji i popularniji od onih koji su uglavnom kritični.

2. Timski rad, saradnja, rešavanje problema

„Sposobnost zajedničkog rada je go-rivo koje omogućava običnim ljudima da postignu neuobičajene rezultate.“

Endru Carnegie

Saradnja podrazumeva da ljudi rade zajedno i teže zajedničkom cilju. Dogovaraju se, pomažu jedni drugima, vrše pravičnu podelu zaduženja i traže zajedničko rešenje. Da li ovo znači da im nedostaje diskusija, razlika u stavovima i neusaglašenost?

Uprkos tome što individualizam dominira evropskom kulturom, ne možemo funkcioni-sati bez saradnje sa ljudima, ni u privatnom ni u profesionalnom životu. Jedan od glavnih zahteva koji imaju poslodavci, ukoliko žele da zaposle kandidata, jeste sposobnost timskog rada i saradnje. Naši poslovi su u današnje vreme toliko složeni da je neophodna saradnja među svim timovima, na svim nivoima. Zato timski rad i saradnja dovode do boljeg kvaliteta rada, uštede vremena, očuvanja resursa, nastanka novih predloga i rešenja i unapređivanja takmičarskog duha.

Veština saradnje uključuje našu spremnost da aktivno i savesno učestvujemo u timskom radu. Ove veštine nemaju veze sa nezdravom konkurencijom ili samostalnim radom.

Ova vrsta kompetencije se sastoji od tri glavna aspekta:

- uključivanje (ko doprinosi grupnim postignućima?);
- fokus (šta je potrebno da postignemo?);
- empatija (kakav stav imamo jedni prema drugima?).

Trening u vezi sa razvojem timskog rada treba da obuhvata:

- grupne uloge — znanje u vezi sa njima, treniranje sposobnosti da se fleksibilno prebacimo iz jedne uloge u drugu;
- vrste grupnog ponašanja i njihov uticaj na uspeh interakcije među učesnicima;
- asertivnost;
- vođstvo.

Termini grupa i tim nisu istoznačnice i bitno je napraviti razliku između njih. Reč grupa je nemačkog porekla i znači: okupljanje, gomila, stado, torba. Sva ova značenja asociraju na sliku ljudi okupljenih na jednom mestu.

Za razliku od grupe, tim ujedinjuje ljudе u obavljanju određenog zadatka i ovo je njegova prva specifična karakteristika. Da bi ispunio ovaj zajednički zadatak, svaki tim razvija različite načine rada, drugačiju strukturu i organizaciju.

Postoje razni timovi u odnosu na prirodu zadataka, ciljeva, postojanja. Tim je „zajednica ljudi

koji sarađuju, ujedinjeni zajedničkom aktivnošću, koji komuniciraju direktno, pomoću odgovarajućih emocionalnih veza, grupnih normi, procesa grupe” (Levin). Grupa se pretvara u tim kada ima zajednički cilj koji svaki član tima razume i prihvata. U efektivnim timovima svaki član je podjednako važan. On igra ulogu koja mu je dodeljena, koristeći svoj talenat, znanje i veštine na najbolji način. Kada svi članovi tima kombinuju svoje sposobnosti i upotrebe individualne jače strane, zajednički ciljevi se obično lako postižu.

Grupne uloge

Određivanje sastava tima je jedan od prvih važnih koraka u pravljenju efektivne radne grupe. Članovi tima se moraju kombinovati tako da se uklapaju. Uloga tima je „sklonost ka određenom tipu ponašanja i ka doprišenju i interakciji u grupi na određen način.”

Mi se međusobno razlikujemo po ličnim kvalitetima i temperamentu, po obrazovanju i životnom iskustvu, kao i po individualnom stavu prema timskom radu. Prilikom stvaranja tima, važno je uzeti u obzir ove lične karakteristike. U zavisnosti od kvalitetâ koje ima, svaki član tima može da ima određenu ulogu i da na drugačiji način doprinese postizanju zajedničkog cilja. Dr Meredit Belbin, naučnica iz Britanije, tokom godina je analizirala mnogo timova i identifikovala de-

vet tipičnih načina ponašanja, tj. uloga koje karakterišu timski rad. Tih devet uloga je podeljeno u tri grupe.

1) Uloge koje su usmerene ka delanju:

- vajar — ima puno energije;
- izvršilac — predvidiv i dobro organizovan;
- finišer — pouzdano završava stvri.

2) Uloge koje su usmerene ka ljudima:

- koordinator — pomaže ljudima da se fokusiraju na zadatak;
- timski igrač — vodi računa o članovima tima;
- istraživač resursa — istražuje nove ideje i razmenjuje ih sa ostalim članovima tima.

3) Uloge razmišljanja:

- inovator — osoba koja kreira i rešava probleme uz pomoć originalnih i maštovitih ideja;
- evaluator — osoba koja procenjuje i vidi širu sliku zadatka i pažljivo razmatra svaki deo šire slike;
- specijalista — osoba koja ima znanja i veštine u ključnim oblastima.

Timovi najbolje sarađuju kada postoji: jedan koordinator ili vajar da vodi tim; inovator da stimuliše nove ideje; posmatrač evaluator koji razmišlja na analitičan način; kontrolor kvaliteta da održava verodostojnost i jasnoću; jedan ili više timskih igrača, istraživača resursa i finišera da kom-

pletiraju zadatak.

Pravila saradnje

- Kada radite u timu, struktura zadataka dolazi pre komunikacije.
- Neophodno je izabrati vođu.
- Neophodno je pojasniti i razjasniti koji je cilj zadatka, da bi ga svi učesnici razumeli.
- Vreme je uvek ključno i neophodno je rasporediti ga valjano.
- Neophodno je razviti strategiju koju će većina razumeti i saglasiti se sa njom.
- Proveriti da li će strategija funkcionišati kada se primeni u praksi.

Tipovi ponašanja unutar grupe

Kada rade da bi postigli određeni cilj, članovi grupe pokazuju sledeća tri tipa ponašanja:

1. **konkurentno** — kada je član grupe uveren da će biti uspešan samo ako ostali to nisu;
2. **individualno** — kada je član grupe uveren da može postići cilj samostalno, bez učešća drugih;
3. **saradničko** — kada je član grupe uveren da njegov uspeh zavisi od uspeha cele grupe.

Konkurentno ponašanje se karakteriše na sledeći način:

- dodeljeni zadatak se shvata kao „Sad ćemo videti ko je bolji!“ i postaje izazov da se demonstrira sopstvena snaga i suprotstavi se ostatku grupe;
- pojedinac naglašava sopstveno mišljenje u odnosu na mišljenja drugih;

- on koristi razne taktike kojima će poraziti svoje protivnike, a to su ostali članovi tima, tako što se koristi metodama kojima zbujuje ili dezorientiše članove tima, provokira reakcije iz kojih će on izvući korist, nameće svoje stavove, zastrašuje ih i iscrpljuje na sve moguće načine;
- primenjuje model „Ja dobijam, ti gubiš“.

Pozitivne strane: čak se i poraz može prihvati na pozitivan način, moguće je naučiti nešto novo od pobednika.

Individualističko ponašanje pojedinca unutar grupe se karakteriše sledećim osobinama:

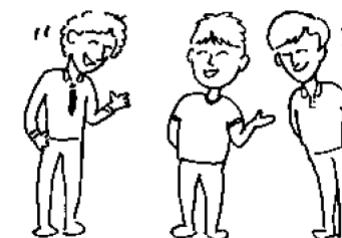
- lični ciljevi se postavljaju iznad ciljeva ostalih;
- ne postoji dovoljno interesovanje za ciljeve grupe, ili se pojavi samo s vremenom na vreme, da bi se uložilo manje napora u odnosu na ostatak grupe;
- ne postoji želja da se promene lični stavovi i aktivnosti;
- pravi se minimalan napor da se ostali ubede u neku odluku;
- grupa ili njeni problemi se ignorisu, što dovodi do njenog nestajanja.

Karakteristike saradnje među članovima grupe izgledaju ovako:

- članovi streme zajedničkom cilju;
- svi članovi grupe su ravnopravni;
- postoji otvorena, efektivna i precizna komunikacija;

- promovišu se pozitivni odnosi među članovima;
- stvara se interesovanje među članovima;
- ohrabruje se proces individualnog razmišljanja;
- ohrabruje se izražavanje mišljenja.

Tokom timskog rada je normalno i uobičajeno da dođe do neslaganja, svađe ili rasprave među članovima tima. Ova neslaganja mogu da prerastu u konflikt kada „obe strane doživljavaju svoje interese kao suprotne ili pod negativnim uticajem mišljenja druge strane“ (Vol i Kalister). Konflikti ometaju efektivnu interakciju i njima se mora vešto i blagovremeno rukovati. Sledеće strategije su najpopularnije u teoriji upravljanja konfliktom:



Strategije rešavanja problema

Strategija „pobednik—gubitnik“:

- konkurentno razmišljanje je glavni aspekt;
- jedna strana želi da ugrozi drugu;
- uspeh jedne strane vodi ka neuspehu druge;
- smanjuje se značaj razlika i suprotnosti; pozitivne strane su u prvom planu.

Druga strana će biti frustrirana i uznemi rena, tako da će, na duge staze, pobednik postati gubitnik. Ova strategija je nekada neizbežna i određene situacije se ne mogu drugačije razrešiti, tj. kada konflikt uključuje nešto što se zaista ne može podeliti, već se neprestano vodi rasprava o tome ko je najjači.

Zaključak:
Kada se konflikt resi, biće zadovoljna samo jedna strana.

Strategija „gubitnik—gubitnik”

- obe strane izbegavaju sučeljavanje mišljenja i ne žele da se sukobljavaju;
- prave se samo „pogodni kompromisi”, tako da se ostvaruje samo mali deo onoga što je ispllanirano.

Zaključak:

Oba rivala gube u ovom konfliktu zato što nijedna strana nije zadovoljna. Rešenje biva neki polovični kompromis koji nikome ne koristi. Nažalost, ovo je veoma uobičajeno.

Strategija „pobednik— pobednik”

- različita interesovanja, mišljenja, stavovi i mogućnosti su uzeti u razmatranje;
- moguća rešenja se aktivno traže;
- konačno rešenje zadovoljava sve učesnike.

Zaključak:

Postoji želja za saradnjom kako bi se došlo do rešenja koje u potpunosti zadovoljava interesovanja svih. Ukoliko dođe do konflikta, on je samo podsticaj koji razvija saradničke odnose. Kao rezultat, obe strane imaju utisak da su dobile šta su želele, a da druga strana nije izgubila. Takvo rešenje je dugoročno i jača saradnju.

želimo u svim okolnostima. Aserтивan pristup životu i ljudima pokazuje da je osoba nezavisna i da prihvata i poštuje prava i mišljenja drugih ljudi. Istovremeno, ona poznaje svoja prava i može da ih istakne. Preciznija definicija asertivnosti bi bila sledeća: razumna, prikladna samopromocija.

Osoba sa asertivnim ponašanjem jasno izražava šta želi, kako doživljava situaciju, šta o njoj misli i kako se oseća. Ona poseduje odgovarajući stepen samopouzdanja, ne dozvoljava drugima da je iskorišćavaju, niti ona iskorišćava druge. Sa poštovanjem se odnosi prema partneru, dobar je slušalac i slaže se sa onim što drugi kažu. Nije zainte-

resovana da pobedi, već da proširi mogućnosti. Spremna je da prizna greške i pravi kompromise. Ako u nečemu nije uspešna, reaguje realistično i ne krivi druge. Izgleda smireno, govori jasno i razgovetno, održava kontakt očima sa osobom sa kojom komunicira.

U problematičnim situacijama možemo prepoznati nekoliko glavnih tipova ponašanja:

- pasivno ponašanje;
- agresivno ponašanje;
- manipulativno ponašanje;
- asertivno ponašanje, koje je protivno manipulativnom, uvredljivoj pasivnoj agresiji ili besu.

Kada govorimo o asertivnosti, mislimo na to da je osoba:

- odgovorna za svoje postupke;
- ima samokontrolu;
- odlučuje šta želi da radi;
- sluša mišljenja drugih ljudi i pokušava da ih shvati;
- traži prihvatljivo rešenje za obe strane.

Čak i kada pratimo pravila dobre komunikacije, nemoguće je da ne dođe do konflikta, ili da druga strana ne bude ljuta, besna, napadački nastrojena. Veoma često nas stereotipi ili način na koji nas ljudi doživljavaju sprečavaju da nešto uradimo. Odbранa sopstvenih interesa stvara sliku da smo odgovorni za ono što radimo i za sebe. Zbog ovoga je upotreba asertivnog pristupa jedan od glavnih preduslova za proaktivni pristup.

Veštine komunikacije u vezi sa asertivnošću:

- sposobnost da slušamo i izražimo empatiju;
- sposobnost da kažemo ne;
- sposobnost da tražimo uslugu;
- sposobnost da zamolimo za korektan kompromis;
- sposobnost da prihvatimo i izrazimo pohvalu;
- sposobnost da prihvatimo kritiku i kritikujemo;
- sposobnost da razgovaramo zrelo i odgovorno.

Dodatak 7. Test asertivnosti

Vođstvo

Vođstvo više nije samo uloga političara, izvršnih direkторa i rukovodilaca. Svako od nas je u poziciji da vodi nešto u nekom trenutku. U svetu koji pruža sve više prilika i sve više traži ličnu inicijativu, vođstvo je životna veština koju svako može da razvije ako želi da u potpunosti ostvari svoj potencijal.

Efektivno vođstvo je funkcija koja traži sposobnost i unutrasnji komfor. Vođa je osoba koja ima viziju i ideje, osoba koja gleda ka budućnosti i vidi više i ranije od drugih. Vođstvo je umetnost da učinite da ljudi dobrovoljno urade neki zadatak. Današnji vođa predvodi tako što osmišlja ciljeve i vrednosti, motiviše, podstiče inovativnost, odgovornost i posvećenost, otkrivajući na taj način pun potencijal ljudi i

stvarajući svet u kome bismo svi voleli da živimo.

Tokom prethodnih dvadeset godina, uloga vođe se vezala za razvoj sledećih osobina: komunikativnost, timski rad, dijalog, asertivnost, tolerancija prema različitosti, visoki moralni kvaliteti.

Studija urađena u dvadeset jednoj evropskoj zemlji na temu idealnog vođe definiše vođu kao osobu sklonu tome da ima viziju, da stremi ka budućnosti, osobu koja ume da inspiriše druge, okrenuta je postizanju ciljeva, odlučna, stremi ka stalnom napretku i integritetu. Ove veštine su univerzalne karakteristike koje se mogu primeniti u svim okruženjima i u svim zajednicama.

Skeptici se uzdaju u harizmaticne vođe, međutim, treba uzeti u obzir da su neke harizmatične vođe učinile mnogo zla i donele mnogo nevolja. Sa ili bez harizme, vođa mora da budi samopouzdanje, da motiviše, afirmiše ideju o zajedničkoj humanitarnoj misiji i da obezbedi uslove da za nju sazna što više ljudi. Vođa mora da ima jak karakter i dobre komunikativne veštine. Vođa je društveno aktivan, druželjubiv i jako zainteresovan za ostvarenje zajedničkih ciljeva i interesa. On ima ideje i sposoban je da ih predstavi na razumljiv i ubedljiv način.



3. Efikasnost

„Rad je najbolji način da razumete od čega je neko napravljen“

Karl Gustav Jung

Efikasnost pokazuje način na koji su postavljene smernice da bi timski rad postigao cilj. Inteligencija, maštovitost i znanje su osnovni izvori, ali ih samo efektivnost kojom nešto sproveđemo u delo vodi ka uspehu. Efektivnost daje odgovor na pitanje koja je „prava“ stvar koju bi trebalo uraditi. Ukoliko smo efikasni, ostvarićemo uspeh. Prvo treba odrediti šta je potrebno da se uradi (efektivnost), a zatim treba da nađemo način da to uradimo efikasno. Efektivnost se zasniva na upornim i neprekidnim postignućima dobrih rezultata, uz održavanje adekvatnog nivoa motivacije.

Prema definiciji Stivena Kovija, efektivnost je „ravnoteža između proizvoda, tj. željenih rezultata i sposobnosti da se nešto stvori“ (Covey, 1999). Postoji sedam navika za održavanje visoke lične efikasnosti:

- budi proaktiv - navika izbora;
 - počni sa vizijom o kraju - navika vizije;
 - odredi prioritete - navika prioriteta;
 - razmišljaj o pobedi u svakom slučaju - navika reciprociteta;
 - prvo traži da razumeš, a onda da tebe razumeju - navika uvida;
 - budi u harmoniji i sinergiji sa drugima - navika kreativne saradnje;
 - naoštari testeru - navika samoočuvanja.
- Da bismo bili uspešni, moramo jasno postavljati ciljeve, moramo imati jasnu organizaciju aktivnosti, održavati odgovarajući nivo motivacije i biti sposobni da u kontinuitetu postižemo dobre rezultate. Efikasnost je sposobnost da ostanemo fokusirani na svoje ciljeve i zacrtane prioritete. Efikasnost ne znači da postoji manjak emocija. Ponekad je normalno i korisno izraziti ljutnju, prezir ili neka druga osećanja.
- Efikasna osoba ne ide linijom manjeg otpora, već stisne zube da bi prevazišla prepreke, bori se sa gomilom posla, a pri tom uspeva da očuva zdrav razum i ravnotežu u svom životu. Kompetencija efikasnosti, koja je cilj našeg treninga, jeste sposobnost pojedinca da obavlja zadatke, da bude koncentrisan na svoj posao, da prevaziđa probleme i teškoće i da ostvari očekivane ili predviđene rezultate.
- Koje poteškoće mogu stajati na putu do efikasnosti?
- Lista potencijalnih poteškoća zavisi od individualnih karakteristika, ličnog iskustva i raznih okolnosti u njihovom nastajanju, prirodi aktivnosti i sl. Generalno govoreći, teškoće mogu biti podeljene u dve glavne grupe:
- spoljni faktori — to su faktori koji ne zavise od nas, npr. loši vremenski uslovi, predrasude drugih ljudi, gužva u saobraćaju, nedostatak izvora, loš menadžment i rukovodstvo unutar neke organizacije, itd.
 - unutrašnji faktori — tiču se nas samih, zbog čega se teško borimo sa zadatkom i teško branimo svoje mišljenje ili stav u grupi ljudi. Ovi faktori uključuju anksioznost, strah, bes, stres, fizički umor, nedostatak koncentracije i informacija, itd.
- Poznavanje prepreka u individualnom kontekstu je preduslov za pronalaženje alata pomoći kojih možemo da prevaziđemo te prepreke i popravimo svoje sposobnosti.
- U ovom poglavљu fokusiraćemo se na sledeće aspekte efikasnosti:
- potrebe i motivacija — poznavanje pokretačkih mehanizama u ljudskom ponašanju;
 - otvorenost ka novim iskustvima, kao moćan pokretač naše unutrašnje snage;
 - pronalaženje informacija i upravljanje njima;
 - proaktivni pristup — kombinacija aktivnosti, inicijative i odgovornosti.
- Efikasnost je sposobnost da se posvetimo zadacima i problemima koncentrisano i motivisano, kako bismo prevazišli sve prepreke i uspeli da izvršimo zadatak do kraja. Složeni razvoj ove kompetencije usmeren je ka formiranju niza veština, poput pravilnog postavljanja ciljeva i kontrole vremena, istrajnosti, stalnog

jačanja motivacije, sposobnosti samokontrole i discipline, održavanja fokusa, pribranosti, otpornosti na stres, prihvatanja povratne informacije, napornog rada i samousavršavanja. Neke od ovih veština su detaljno obrađene u Priručniku (deo 1. Komunikacija, deo 4. Otpornost na stres i deo 5. Planiranje i organizacija).

Potrebe i motivacija — poznavanje mehanizama koji pokreću ljudsko ponašanje

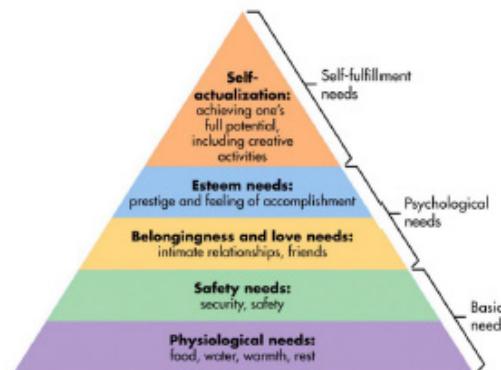
Motivacija je pokretačka snaga svih naših pokušaja i stalno se mora obnavljati. To je kombinacija unutrašnjih impulsa (motiva), i spoljnih impulsa (stimulansa), koje nam nameće okruženje.

Motivacija, kao spremnost osobe da pokaže određenu aktivnost, zavisi od temperamento te osobe, trenutnog raspoloženja i prisutnosti kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. Motivacija je dinamična varijabla i zahteva posebnu pažnju. Jedna stvar je biti motivisan, a potpuno druga je ostati motivisan, posebno kada se nalazimo u neadekvatnim uslovima i kada se susrećemo sa preprekama. Ljudi pronalaze razne načine da ostanu motivisani i predani poslu. Najbitnije je da ne budemo obeshrabreni neuspjehom, kritikom i drugim nepovoljnim faktorima. Jedno od osnovnih pravila kako održati motivaciju je uporediti sebe sa samim sobom u prethodnom periodu i postaviti sebi pitanje — odakle smo poče-

li, kroz šta smo sve prošli i koliko daleko smo stigli. Uvek moramo da se fokusiramo na dostignuća, bez obzira na to koliko su možda trenutno mala i nevidljiva, i ne smemo da se osvrćemo na neuspehe.

Motivacija je mehanizam kojim težimo ka nekim potrebama, tj. da bismo bolje razumeli i ophodili se prema motivaciji ljudi, neophodno je da pozajmimo njihove potrebe.

Jedan od najboljih modela po kome možemo shvatiti motivaciju jeste piramida hijerarhije potreba, koju je napravio Abraham Maslov (1908—1970).



Prema Maslovu, potrebe ljudi se ispunjavaju prema nekom poretku — od najosnovnijih do najviših, kao što vidimo na tabeli u vidu piramide.

Fiziološke potrebe se nalaze na dnu piramide. To znači da čovek mora prvo da zadovolji svoje fiziološke potrebe. Tek kada to učini, može preći na sledeći nivo. Kod nekih ljudi zadovoljavanje fizioloških potreba predstavlja granicu njihovih životnih ciljeva i želja.

Međutim, većina ljudi će se uskoro osetiti nezadovoljno, pa sledeći nivo čine potrebe za sigurnošću i blagostanjem — živeti u bezbednom okruženju, imati posao, dom, porodicu, biti okružen ljudima koji su podrška, pored kojih se osećamo sigurno i zaštićeno. Ako se i ove potrebe ostvare, dolazimo do društvenih potreba, tj. potreba da komuniciramo, razmenujemo ideje, misli, emocije, učestvujemo u grupnim aktivnostima, budemo viđeni i prepoznati kao aktivni članovi društva.

Potom sledi **samopoštovanje**. Samopoštovanje je u bliskoj vezi sa našim socijalnim potrebama komunikacije i interakcije sa drugim ljudima, gde želimo biti primećeni i poštovani od strane drugih ljudi.

Na vrhu piramide je samostvarivanje. Samostvarivanje je potreba čoveka da ispolji svoje veštine i sposobnosti, da bude koristan u onome što radi. Aktiviranje i zadovoljenje ove potrebe je povezano sa taloženjem životnog iskustva i mudrosti, sa razumevanjem sistema vrednosti koji se gradi tokom godina i putem društvenih interakcija.

Prirodno, ima ljudi koji teže ka ostvarenju visokih potreba, dok su niže potisnute. Još jedna specifičnost ovog modela je dinamika ispoljavanja potreba — ona nije statična i pokreće se samo naviše, ali periodično menjaju jačinu i intenzitet. Tokom ovih promena određena potreba zauzima dominantnu poziciju i pokreće ponašanje osobe, dok se ostale potrebe povlače i imaju manje aktivnu ulogu. Model predstavlja stvari u najširem smislu i ne bi trebalo da ga shvatimo bukvalno, kao „neosporivu činjenicu ili fundamentalnu istinu koja se ne može staviti pod znak pitanja“, kako sam Maslov kaže.



Kako možemo podstićati motivaciju?

Postoje razne metode koje se koriste da bi se povećala motivacija u pojedincu. Jedna od najpoznatijih je metoda „šargarepe i štapa”, tj. korišćenja nagrade i kazne kao povratne informacije za nešto što smo dobro uradili ili nismo. Problem kod ovog metoda je što se efekat podsticaja, tj. „šargarepe”, brzo istroši, pa treba tražiti drugi.

Nabrojaćemo sledeće načine kako možemo da povećamo motivaciju kod pojedinaca, posebno kod učenika u školi. To su:

- zanimljivi zadaci;
- obilje informacija;
- učešće u donošenju odluka;
- nezavisnost;
- jednakost među članovima tima.

Zanimljivi zadaci. Svi vole da rade nešto što im je uzbudljivo i interesantno, posebno kada je u pitanju posao ili neki školski zadatak. Uloga vode je da proceni ko je pogodan za dati zadatak i da prati da li je zadovoljan ili ne dok radi na zadatku. Svaka aktivnost ima i svoju nezanimljivu stranu, naravno, i to se ne može izbeći, ali uz adekvatan trud i maštovitost, svaka aktivnost se može sprovesti u delo. Prilikom raspoređivanja zadataka mora se težiti ravnoteži i naravno, moraju se angažovati ljudi prema njihovim jačim stranama.

Obilje informacija. Neprestano informisanje učenika o de-

šavanjima u školi je ključ uspeha. Da bi se osetili kao deo zajednice, moraju stalno da dobijaju informacije o trenutnoj situaciji, planovima za budućnost i postignutim rezultatima, promenama koje se vrše, novim mogućnostima koje im se pružaju, itd. Učenici ne samo da bi trebalo da imaju pristup ovim informacijama, već bi trebalo da budu u mogućnosti da o njima diskutuju sa nastavnicima i administrativnim radnicima.

Učestvovanje u donošenju odluka. Kada dozvolimo učenicima da učestvuju u diskusijama i donošenju odluka, značajno povećavamo stepen njihove empatije u školskom životu. Mogućnost donošenja odluka stvara inicijativu da se traže nove mogućnosti i koriste nove ideje kada se suočimo sa teškoćama i raznim problemima. Naravno, učenici bi trebalo da budu svesni rizikâ i odgovornosti koje iz ove mogućnosti proizilaze.

Nezavisnost. Učenicima uvek treba dati neki stepen slobode, a napredak treba procenjivati po jedinstvenom kriterijumu. Oni mogu da koriste ovu fleksibilnost da bi popravili svoju efikasnost dajući nove ideje tokom rada.

Jednakost u timu. Prepoznavanje vrednosti nečijeg rada je uvek na ceni, a ignorisanje je propuštena prilika. Jedno puko „Hvala ti” približava učenika timu,

odeljenju i školi. Izrečeno u pravo vreme, postaje moćan stimulans. Pohvalu treba koristiti kad god je moguće.

Ove metode su povezane sa tzv. spoljnom motivacijom, koja se formira pod uticajem spoljnih faktora. Međutim, unutrašnja motivacija, ona koja se zasniva na ličnom razumevanju, vrednostiima i pogledu na svet, mnogo je stabilnija. Nju definisu lični parametri i karakteristike među kojima su otvorenost za nova iskustva, proaktivan pristup i sposobnost upravljanja informacijama.

Otvorenost ka novim iskustvima kao moćan podsticaj ka promeni i razvoju

Ovo je osnovna dimenzija ličnosti, koja je, nažalost, manje poznata i isto toliko potcenjena u razvoju kompetencije efikasnosti. Otvorenost ka novim iskustvima kombinuje osobine poput aktivne maštice, estetske osetljivosti, promišljanja o sopstvenim osećanjima, traženja raznolikosti, intelektualne radozonalosti, kao i nezavisnost mišljenja i procena.

Za rad u školi važni su otvorenost ka novim iskustvima u kombinaciji sa razvojem saradnje.

Pojedinci koji su otvoreni ka novim idejama i iskustvima su radoznnali u vezi sa spoljašnjim i unutrašnjim svetom, a njihov život je bogat novim iskustvima. Oni spremno prihvataju nove ideje i netradicionalne vrednosti, uče i iz dobrih i iz loših iskustava. Osobe otvorene ka novim ideja-

ma i iskustvima imaju sklonost da sumnjuju u autoritete i spremno prihvataju nove etičke, društvene i političke ideje. To ne znači da su ovakve osobe nepricincipijelne. To znači da pojedinci koji imaju otvorena shvatanja mogu da vrednuju sistem u kome se nalaze, podjednako svesno kao i tradicionalisti.

S druge strane, postoje i ljudi koji nisu toliko otvoreni ka novim idejama i iskustvima. Oni imaju konzervativniji pristup. Oni više vole poznato od novog, emocionalno su uzdržani, njihova interesovanja su manja, ponekad površna. Zatvaranje sebe prema novim iskustvima ne znači nužno postojanje neprijateljske netolerantnosti i autoritativne agresije.

Otvorenost ka novim iskustvima nema veze sa inteligencijom. Neki izuzetno inteligentni ljudi su zatvoreni ka novim vidicima, i obratno.

Otvorenost ka novim iskustvima je složena osobina ličnosti koja se u različitim stepenima ispoljava u jednom ili više sledećih aspekata razvoja oblasti funkcionišanja pojedinaca:

Maštta

Ovi ljudi imaju bujnu maštlu i sanjaju i u snu i na javi. Oni ne sanjaju da bi pobegli od stvarnosti, već da bi stvorili zanimljiv unutrašnji svet. Oni veruju da je njihova maštovitost uslov za ispunjen i kreativan život. Oni su suprotnost običnjim ljudima, koji više vole da razmišljaju o onome

što u tom trenutku treba da odrade.

Estetika

Ljudi koji imaju osećaj za lepo, imaju smisao i interesovanje za umetnost i muziku. Ne moraju nužno da budu talentovani za muziku ili umetnost, ili da imaju ono što većina zove „dobar ukus“, ali ih njihova interesovanja nagone da uvek sagledaju širu sliku nečega u polju umetnosti.

Osećanja

Ljudi koji lako i otvoreno izražavaju osećanja imaju drugačiji pogled na život i okruženje. Njima su osećanja veoma bitan aspekt u životu i oni poseduju razvijenu emocionalnu inteligenciju. Ljudi koji imaju razvijenu emocionalnu inteligenciju ispoljavaju sve vrste osećanja mnogo dublje i izraženije.

Angažovanje

Otvorenost se manifestuje i našom željom da se angažujemo, da želimo da učestvujemo u raznim aktivnostima i budemo deo njih. Ljudi koji vole da se angažuju uglavnom imaju neki hobi i vole promene i skok u nepoznatoto.

Intelektualna radoznalost

Izražava se ne samo kao aktivni razvoj intelektualnih interesovanja, već i kao spremnost da prihvatimo nove i nekonvencionalne ideje. Ljudi koji poseduju intelektualnu radoznalost vole da filozofski diskutuju, vode razgo-

vore na različite teme, šale se i nadmudruju sa drugim ljudima. Otvorenost ka idejama ne znači nužno visok intelektualni potencijal, iako može da stimuliše njegov razvoj i manifestaciju u mnogim oblastima.

Vrednosti

Otvorenost ka novim vrednostima je naša spremnost da uvek i nanovo procenjujemo svoje društvene, političke i religiozne stavove. Ljudi koji cene vrednosti preispituju zvanične institucije i autoritet i utvrđene vrednosti i tradicije, i uvek se angažuju u društvenom i političkom životu.

Izvori informacija i upravljanje informacijama

U svetu u kome živimo, informacije dopiru bukvalno sa svih strana, zbog čega naša efektivnost u bilo kojoj aktivnosti proističe iz sposobnosti da pronađemo i baratamo informacijama u zavisnosti od svojih potreba.

Okruženi smo informacijama iz svih mogućih pravaca — iz medija, knjiga, novina, časopisa, sa interneta. Nesumnjivo smo preplavljeni i količinom i raznovrsnošću informacija o svakoj temi. Jedan od najbitnijih izvora našeg saznanja su informacije, koje utiču na odluke koje pravimo, i da bismo doneli neku odluku, mi težimo ka tome da prikopimo što više informacija. U današnje vreme je paradoksalna činjenica da, što više informacija posedujemo,

to smo manje sigurni u to koje informacije su najznačajnije. Zbog ovoga je sposobnost da pronađemo i iskoristimo informacije naročito značajna za našu efektivnost.

Bez obzira na obilje informacija do kojih možemo doći u današnje vreme, moramo steći sposobnost da prikopimo tačne i bitne informacije, da iskoristimo razne izvore, da nam tē informacije budu od značaja, da umemo da koristimo bazu podataka, internet i sve izvore putem kojih pristižu informacije.

Glavne karakteristike koje odlikuju informacije kao dobar izvor podataka su:

- jasnoća (postiže se putem vizualizacije, praktičnih primera);
- jednostavnost (postiže se upotrebom razumljivog jezika);
- kontekst (postiže se predstavljanjem šire slike na kojoj se naglašava ono što je važno);
- sistematičnost (postiže se preispitivanjem ličnih iskustava i aktivnosti, pronalaženjem veza i uzročno-posledičnih odnosa);
- entuzijazam (postiže se izazivanjem uzbuđenja, interesovanja, emocionalne stimulacije);
- značenje i primena (ostvarivo otkrivanjem/davanjem značenja onome što se radi, praktičnom primenom).

Metod sedam pitanja nam pomaže da ustanovimo bitnost i verodostojnost informacija:

- tema, iniciator — KO?
- kome je informacija bitna — ZA KOGA? SA KIM?

- mesto — GDE?
- vreme — KADA?
- način — KAKO?
- cilj, razlog — ZAŠTO?

Shodno informacijama koje dobijemo ili prikupimo, mi donosimo odluke. Donošenje odluke je zasnovano i na našem iskustvu i znanju.

Pojmovi podatak, informacija, znanje su sinonimi za tradicionalnu komunikaciju, zato što su uslovljeni jedan drugim, međutim, da bismo razumeli osnovu informacija, korisno je uočiti i razlike između ovih pojmoveva.

- Podatak — zbir činjenica, novosti koje se odnose na realnost, možemo ih ignorisati ili ih sačuvati za neku buduću upotrebu — oni predstavljaju potencijalnu informaciju.
- Informacija — podatak koji dobija smisao i značaj koji mu pripisuјemo.

Podatak postaje informacija samo kad iz njega možemo da izvučemo znanje.

- Znanje — ono što pojmimo kada prikopimo podatke i informacije, stavimo ih u neki kontekst i povezemo ih određenim okolnostima; svrha znanja je razumevanje okolnosti i pronalaženje objašnjenja za ono što se dešava.

Najbogatiji i najdostupniji izvor informacija u današnje vreme je internet. Međutim, on nije 100% pouzdan izvor. Informacije koje nađemo na internetu mogu biti zastarele, pogrešne, zbumujuće, mogu nas navesti na pogrešan trag i sl.

Nažalost, nije lako utvrditi koje su informacije verodostojne, a koje ne. Pomenućemo neke kriterijume pomoću kojih ćemo otkriti da li je informacija verodostojna:

- pravovremenost;
- verodostojnost — ako izvor sadrži očigledno netačne informacije, mi se intuitivno štitimo od njih;
- pristupačnost — lako za nalaženje i upotrebu;
- dostupnost dodatnih usluga — izvoz fajla, odabir opreme, pretraživača, mogućnost da se postavi pitanje;
- cena — kvalitet informacija je nešto što se često plaća;
- linkovi i reference — važni dokumenti sadrže reference izvora putem punog imena (ne samo inicijala);
- ekspertiza — ime autora i/ili institucije može biti ozbiljan pokazatelj, pouzdanost autora se takođe može proveriti konsultovanjem enciklopedija, rečnika ili eksperata u toj oblasti. Dobri autori često bivaju citirani.

Proaktivni pristup — kombinacija delanja, inicijative i odgovornosti

Proaktivni pristup je u vezi sa prirodnim interesovanjem jedne osobe za svet oko nje i oslikava sposobnost da se aktivno traže prilike, učestvuje u raznim aktivnostima i utiče na ono što se dešava oko nas.

Ukoliko želimo da postignemo nešto, moramo biti aktivni i proaktivni. Onaj ko želi da

se dokaže, da postigne uspeh, mora biti zainteresovan za ono što se dešava, voljan da učestvuje u aktivnostima u profesionalnom i ličnom životu i da ima isti pristup rešavanju problema.

Proaktivni smo kada smo spremni da se posvetimo nečemu i da preuzmemu više od uobičajene odgovornosti. To uključuje i prepoznavanje mogućnosti, traženje alternative i rešenjâ, koja ćemo iskoristiti da bismo nešto sproveli u delo. Proaktivna osoba se ne predaje: prepreke postoje da bi se prevazišle. Ali, proaktivni stav ne znači bezglavo jurcaњe i preuzimanje odgovornosti u svakoj prilici. Proaktivni ljudi ne razmišljaju samo o sebi, već i o drugima.

Proaktivni pristup je u direktnoj vezi sa motivacijom i našim potrebama i ovakav pristup je jedna od navika efikasnih ljudi, o čemu smo već pričali u predstavljanju ovog dela priručnika.

Ostali bitni elementi u vezi sa proaktivnim pristupom koji su pomenuți u raznim odeljcima našeg priručnika su:

- sposobnost da postavljamo pitanja, deo 1, Komunikacija;
- asertivnost, deo 2, Timski rad;
- briga za psihofizičko blagostanje, deo 4, Otpornost na stres;
- upravljanje vremenom, deo 5, Planiranje i organizacija;
- kreativnost, deo 6, Kreativnost i novine.

Uprkos proaktivnom pristupu i stavu, svi smo mi ljudi od krvi i mesa i možemo dožive-

ti mentalnu blokadu, što je jedna od najčešćih barijera za proaktivni pristup. Sledi predlozi kako da prevaziđemo mentalne blokade:

- Ne paničite. Dišite i opustite se. Fokusirajte se na sadašnji trenutak.
- Prihvativate prepreke kao uslov i izazov da nađete bolje rešenje.
- Pokušajte da na više načina formulišete ono što treba da uradite.
- Napišite listu stvari koje ne možete da promenite.
- Napišite listu stvari na koje možete da utičete.
- Iščitavajte šta ste napisali na listama i dozvolite sebi da postavljate pitanja.
- Objasnite detaljno različite mogućnosti koje su vam pale na pamet.

Zadovoljni ljudi, oni sa osmehom i na licu i u srcu, umeju da naprave ravnotežu u životu. Njihov život je stabilniji. Oni se u teškim vremenima oslanjaju na ljubaznost i mir. Evo savetâ kako da postignite to stanje:

1. Shvatite šta želite od života i živite takav život!
2. Upoznajte sebe, usavršite veštine i stalno se razvijajte!
3. Radite na svom samopouzdanju!
4. Ne postavljajte sebi previsoke ciljeve, nagradite sebe i za male uspehe!
5. Rizikujte. Ne plašite se!
6. Smejte se!
7. Radite ono što volite da radite!
8. Budite u dobroj fizičkoj formi!
9. Brinite o svom psihičkom blagostanju!

10. Okružite se vedrim ljudima!
11. Obratite pažnju na one koji su vam zaista bitni u životu!

4. Otpornost na stres

„Stres kao naučni koncept ima nesreću da je naširoko poznat, a da se veoma malo razume“

Hans Seli

Tema stresa i njegovog uticaja na pojedinca je veoma aktuelna. Svet se toliko brzo menja da ne stižemo da se prilagodimo uslovima koje nam nameće. Nema puno stvari koje su ostale stabilne i nepromenjene u 21. veku, tako da sve ovo može dovesti do zebnje i stresa. Stres utiče na naše zdravlje i ponašanje. Svetska zdravstvena organizacija definiše stres kao bolest 21. veka, koja dobija dimenzije druge pandemije. Stres čini da se osećamo loše i smanjuje našu radnu sposobnost. Sposobnost da se nosimo sa stresom je veoma bitna. Ova kompetencija se definiše kao sposobnost i spremnost pojedinca da se ponaša na konstruktivan način i da dela prikladno pod uticajem stresa.

Kada smo pod stresom, naš mozak radi ubrzano pod uticajem velikog broja informacija da bi doneo brzu i adekvatnu odluku u odlučujućoj situaciji, koja može biti pretnja, pritisak, kratak rok... Ovo je takozvana „bori se ili beži“ reakcija. U prošlosti, pretnje su uglavnom bile fizičke prirode, za razliku od 21. veka, kada se termin pretnja odnosi i na socijalne i lične odnose.

Stres je individualni fenomen.

Pritisak koji neko doživljava se može osetiti na različite načine, u zavisnosti od pojedinca i njegove otpornosti na stres — ono što je za nekoga stresno, za nekog drugog može biti normalno, pa čak i priyatno.

Stres obično ima negativnu konotaciju, ali često može da nam bude od pomoći. Postoji eustres (pozitivan stres) i distres (negativan stres). Pozitivan stres nas stimuliše, daje nam energiju da radimo bolje, čini nas jačim — zato što imamo na umu da ćemo postići uspeh nakon izvršenog zadatka, te smo uglavnom, nakon toga, prijatno umorni. Negativan stres nas čini napetim, nervoznim, umornim, neispavanim, i utiče negativno na naše telo i psihu.

Moramo da uredimo sebi život tako da budemo sposobni da se izborimo sa svim aspektima stresa. Veoma je bitno da procenimo koliko smo otporni na stres, koliko resursa imamo i koji su to resursi. Još jedna bitna stvar je znati kako izaći na kraj sa stresom. Šta je bitno da bismo se nosili dobro sa stresom? Samopouzdanje verovatno ima ključnu ulogu. Ako verujemo u sebe i smatramo da se možemo izboriti

sa situacijom, izgledi da ćemo uspeti su veći. Moramo da gledamo na prepreke kao na izazove, a na neuspeh kao na nešto što se normalno može desiti u životu.

Otpornost na stres se fokusira na:

- tipove stresa;
- izvore stresa;
- manifestacije stresa — simptome stresa;
- načine na koje se borimo sa stresom;
- moć pozitivnog razmišljanja;
- zdrav stil života.

Svet u kome živimo se brzo i neprestano menja, što vodi ka bržem i stresnijem načinu života. Stres utice na kvalitet života, efikasnost na poslu i na naše fizičko i mentalno blagostanje.

Svi doživljavamo stres, i shodno vremenu u kome živimo, može se reći da smo neprestano pod stresom. Stoga, vrlo je bitno razviti otpornost na stres da bismo se zaštitali od njegovih spoljnih uticaja, a i da bismo bili efikasniji na poslu.

Stres je reakcija našeg tela na bilo kakav psihički ili fizički napor koji utiče na naše telo, misli, osećanja i društveni život. Stres nije rezultat samo jednog faktora, i svi doživljavamo i preživljavamo stres drugačije. Način

na koji ćemo doživeti stres zavisi od naše ličnosti i karaktera, temperamenta, motivacije, obrazovanja i socijalnih veština.

Ali, prema modernoj nauци, svi mogu da poboljšaju svoje funkcionalisanje u stresnim situacijama ako imaju odgovarajuću obuku i podršku.

Osnovi podaci o stresu - tipovi i izvori stresa

Termin stres je preuzet iz fizike i prvi put ga je pomenuo još 1930. godine naučnik i endokrinolog Hans Seli, koji je postavio osnove teorije stresa. Po njemu, stres je odgovor našeg tela na zahteve sa kojima se svakodnevno susrećemo.

Ovu definiciju je prihvatile Svetska zdravstvena organizacija 1972. godine na Međunarodnom simpozijumu o stresu u Stockholmu.

Kako tvrdi Seli, eksperimenti na pacovima pokazuju da je biološki odgovor na „opasne agense“, kao što su prehlade, operacije, prekomerno vežbanje, subletalne doze lekova, stereotipni trofazni obrazac, bez obzira na prirodu pretnje: posle početne faze alarma sledi stadijum otpora koji na kraju dovodi do opšte

iscrpljenosti organizma ako izloženost štetnim agensima duže traje. Seli smatra da je to oblik odbrane sličan imunitetu, opštem procesu adaptacije koji predstavlja „opšti napor organizma da se prilagodi novonastalim okolnostima“. On je otkrio da se to odnosi i na sve životinjske vrste, pa i ljudi.

Psiholog Valter Kenan, baveći se sličnim problemima, prepoznao je mehanizam homeostaze i tzv. „bori se ili beži“ reakciju. Ova instinktivna reakcija je razvijena kada su naši preci morali da budu na stalnom oprezu da bi se sačuvali od napada divljih životinja i drugih neprijatelja. Kada se telo suoči sa opasnošću, ono se postavi u odbrambeni stav, prepłavi se hormonima koji ubrzavaju puls, povećavaju krvni pritisak, podižu energiju i pripremi nas da se izborimo sa problemom. U današnje vreme je malo verovatno da ćemo se suočiti sa pretnjom da budemo pojedeni, ali se verovatno svakodnevno suočavamo sa višestrukim izazovima. Kenon je istakao način na koji su ovi fiziološki procesi regulisani pažljivo koordinisanom saradnjom između autonomnog nervnog sistema i endokrinih žlezda, uvodeći termin „homeostazu“ da bi opisao adaptivne mehanizme koji su očuvali funkcionalnu stabilnost u uslovima promene životne sredine.

Čak i ako nam se ne čini tako, svaka promena je za nas stres. To važi i za pozitivne pro-

mene kao što su pronalaženje željenog posla, venčanje, rođenje deteta, selidba u bolji dom. Takođe, pravimo razliku između akutnog i kumulativnog stresa. Akutni stres je intenzivna reakcija tela na pretnju, stvarnu ili zamišljenu, koja može ugroziti naše fizičko ili psihičko blagostanje. Akučni stres je čest kada se nađemo u kritičnim ili neočekivanim situacijama, poput prirodnih katastrofa, napada, ali i smrti voljene osobe ili gubitka posla. Ovaj tip stresa troši ogromnu količinu fizioloških i emotivnih resursa i može brzo izazvati fizičke simptome ako se ne deaktivira na vreme. Kada je nivo stresa na visokom nivou duže vremena, tada govorimo o kumulativnom stresu. On nastaje kada smo stalno izloženi situacijama koje stvaraju napetost i kada ne možemo da prestanemo da brinemo. Ovaj tip stresa često vodi ka apatiji i neorganizovanom ponašanju, stvarajući na taj način anksioznost, negativnost i zabrinutost.

Izvori stresa

Navedeni tipovi stresa mogu nastati od:

- faktora okruženja (spoljni izvori): važnih životnih promena, posla, problema u ljubavnoj vezi, finansijskih teškoća, dece i njihovog ponašanja;
- ličnih karakteristika svake osobe (unutrašnji izvori): nerealnih očekivanja, perfekcionizma, pesimizma, niskog nivoa samoprocene, niskog stepena tolerancije na neizvesnost.

Dodatak 8. Lista izazivača stresa

Lista izazivača stresa pokazuje da događaji koji dovode do stresa uopšte nisu negativni, naprotiv! Zajednička karakteristika pozitivnog i negativnog stresa je da se uvek radi o nekoj promeni, ali je negativan stres obično povezan sa gubitkom ili mogućnošću da se on desi, dok je pozitivan stres povezan sa izazovom i pozitivnim očekivanjima. Sledeća razlika je kako ova dva stresa utiču na ljudе. Kod eustresa (pozitivnog stresa) osećamo dobar humor, zato što smo zadovoljni postignutim. Distres (negativan stres) deluje destruktivno i obično se kombinuje sa negativ-

nim emocijama. Koristan stres je zlatna sredina. Stres je rezultat ne samo uticaja određenih stimulansa (izazivača stresa), već se ispoljava u vidu odsustva dovoljne stimulacije, pa je nemoguće ispuniti određene potrebe. Stres sam po sebi nije ni dobar ni loš; on je deo života; on čini život interesantnim, prijatnim i uzbudljivim. Stres mobilise potencijal naše energije. Motiviše nas da damo sve od sebe i u odgovarajućim dozama poboljšava rezultate i podstiče osećaj zadovoljstva.

To znači da ne možemo da izbegnemo stres. Dobro je probati nove stvari, ne izbegavati izazove. Međutim, moramo da budemo svesni na kom nivou napetosti možemo da se borimo

Primer:

Svetski rekord u trčanju na 100m za muškarce je 9,58s, ali na 1000m nije deset puta veći (95,8s), već iznosi 2min i 11s.

Drugim rečima, čovek se može napregnuti da postigne značajan rezultat (ili da podnese visok napor i napetost), ali će ga na duge staze taj napor ubiti.

Odgovor na prevlike zahteve mora biti praćen odmorom!

Kritična „tačka zasićenja“ pod uticajem stresa se prelazi u trenutku kada ne možemo više da se borimo sa poslom koji imamo za taj dan i kada dolazi do osećaja disbalansa između naših zahteva i dostupnih izvora.

Ako je stres prejak, osoba ne može na odgovarajući način da reaguje na podsticaje.

Ako je stres preslab, na podsticaje se reaguje neselektivno.

Primer:

Ako su žice violine previše labave, nećemo moći da sviramo. Ako su prenapete, mogu da puknu u svakom trenutku. Samo ukoliko ponosimo žice da budu ni previše zategnute niti previše labave, moći ćemo da sviramo violinu. Taj balans važi i za stres.

Jerks—Dodsonov princip tvrdi da se do vrhunca rezultata stiže pri srednjem nivou stresa ili uzbuđenja. Previše ili premalo uzbuđenja dovodi do slabijih rezultata i rizičan je za zdravlje. Ovo je poznato i kao obrnuti U-model uzbuđenja.

Prema kognitivnoj teoriji američkog psihologa Lazarusa, nije bitan izvor stresa, već način na koji ćemo se izboriti sa njim. Ako promenimo svoj odnos prema stimulaciji, promeniće se tip i intenzitet reakcije, tj. promeniće se efekat izazivača stresa.

Stres nije prioritet ni okruženja ni ličnosti i nemoguće ga je iscrpeti teorijom podsticaj—reakcija. On predstavlja određeni odnos između ličnosti i okruženja. Izazivač stresa ima potencijal da izazove stresnu reakciju, ali samo misaoni proces osobe može to zapravo da uradi. Moguće je predstaviti ovaj odnos kao metaforu putovanja u pet faza:

1. nova situacija (podsticaj),
2. interpretacija (kognitivna procena),
3. emocionalni odgovor,
4. fiziološki odgovor i
5. reakcije u ponašanju.

Nasuprot njemu, Hobfoll se služi ekonomskom metaforom i tvrdi da, kada su ljudi pod stresom, oni streme da sačuvaju svoje izvore. Izvori su naše lične vrednosti. Izvori mogu biti materijalne vrednosti, npr. kuća, automobil, novac, ali i uslovi života — prijatelji, posao, lični kvaliteti, sposobnosti, očekivanja, veštini-

ne, znanje ili druge vrednosti. Do stresa dolazi kada su gorenavedene vrednosti ugrožene.

Dodatak 9. Inventar manifestacije stresa

Kako se manifestuje stres

Visoka ili produžena emocionalna napetost može postepeno ili akutno dovesti do neurotičnih stanja, posle kojih se mogu javiti i organska oboljenja. Zbog toga se povećava broj obolelih od kardiovaskularnih bolesti, bolesti digestivnog trakta, alergija, kožnih bolesti, bolesti nervnog sistema.

Bes, ljutnja, tuga, uvrede, strahovi, zastrašivanje, spadaju u loša emocionalna iskustva i njihove posledice se mogu odraziti na naše zdravlje odmah ili tek nakon nekog vremena. Ona mogu ostati u centralnom nervnom sistemu čak i kada je izvor stresa nestao. U ovim situacijama napetost se prenosi na vegetativni nervni sistem, odakle prelazi na organe i izaziva burnu reakciju na svaku situaciju.

Stres se manifestuje i na fizičkom i na mentalnom nivou, i takve manifestacije utiču na naše zdravlje, samopouzdanje, socijalizaciju i mnoge druge faktore. Vrste stresa su:

- nagomilani, kumulativni stres — on je rezultat tenzije koja je česta, dugo traje i nakuplja se. Kumulativni stres je zapravo velika fizička i psihička iscrpljenost, kada su svi izvori u našem organizmu po-

trošeni. Ukoliko se ne primirimo, možemo sagoreti;

- akutni, traumatski stres — za razliku od kumulativnog stresa, koji se nagomilava vremenom, akutni stres je rezultat nekog okidača, trenutka, neke traumatične situacije koja nas prosto razboli i ostavlja trag na nama. Početna reakcija pojedinca može biti buran protest ili nesposobnost da se shvati šta se desilo.

Dodatak 10. Manifestovanje stresa

Kako da se borimo sa stresom

Ne postoji pilula protiv stresa. Svako ima svoj način kako se bori protiv stresa. Da li je to rad u bašti, sport, muzika, slikarstvo, joga, planinarenje, šetnje...

Ne deluje na svakog svaka metoda. Međutim, postoji uvreženo pravilo da svi možemo svesti kolicinu stresa na minimum ukoliko nađemo nešto što nam odgovara i što nas opušta, da bismo bili jači, zdraviji i da bismo poboljšali kvalitet života.

Modeli borbe sa stresom

Savladavanje stresa se uglavnom definiše kao trud koji moramo uložiti da bismo smanjili gubitak, pretnje, loša iskustva kroz koja prolazimo.

Zdravi, adaptivni načini da smanjimo stres vode ka uspehu, dobrom raspoloženju, motivaciji i svesnosti da možemo da preb-

rodimo svaki problem u svom okruženju. Stres treba doživeti kao izazov i kao preduslov da stekнемo dodatno iskustvo.

Ovaj model zagovara tezu da je stres zapravo promena koja će pozitivno uticati na nas. Promena je i lek i izvor stresa. Da bilo tako:

- moramo promeniti način na koji razmišljamo;
- moramo promeniti ponašanje i ciljeve;
- moramo promeniti stil života i napraviti balans između privatnog i poslovног života.

Nezdrav, neadaptivan stres izaziva stalnu tenziju, i s obzirom na to da se nagomilava, tenzija postaje izvor stresa. To može dovesti do nezdravih navika:

- prekomernog konzumiranja alkohola, lekova, neumerene kupovine, kockanja;
- bekstva u bolest;
- agresivnog ponašanja.

Danas su psiholozi ujedinstveni oko priznavanja dva tipa strategija za borbu sa stresom: problemski orientisane strategije i strategije orientisane na emocije.

Problemски orientisane strategije (POS) imaju cilj da upravljaju problemom koji je izazvao negativan stres ili da ga modifikuju. Primena POS je najefektivnija u situacijama koje se potencijalno mogu kontrolisati, tj. u situacijama u kojima osoba može učiniti

nešto konkretno da spreči, eliminiše ili smanji izvor stresa. Na primer, ako se očekuju otpuštanja, problemski orijentisane strategije zaposlenog mogu da uključuju štednju novca, prijavu za drugi posao, obučavanje kako bi se povećala verovatnoća zapošljavanja ili naporan rad na trenutnom poslu kako bi se smanjila verovatnoća da se dobije otkaz.

Emocionalno orijentisane strategije (EOS) imaju cilj da regulišu emocionalni odgovor na problem, tj. da smanje emocionalni stres. Ova forma je najprimenljivija kada se stresna situacija ne može kontrolisati, tj. kada osoba ne može da uradi ništa da spreči, eliminiše ili smanji izvor stresa. Zato što postoji mnogo načina da se smanji negativni stres, ova strategija uključuje širok opseg odgovora, od samoumirujućih (npr. opuštanje, traženje emocionalne podrške) preko iskazivanja negativnih emocija (npr. vikanje, plakanje) do fokusiranja na negativne misli (npr. promišljanje) i pokušaja da se izbegne stresna situacija (npr. izbegavanje, poricanje, maštanje). EOS uključuje promenu kognitivnih stereotipa – spoznavanje situacije iz različitih uglova radije nego iz prethodnih sličnih situacija koje su dovele do negativnih posledica. Zbog toga različiti ljudi imaju različitu otpornost na stres.

Problemski i emocionalno orijentisani mehanizmi mogu da olakšaju jedan drugom. Efektivan

problemski orijentisani mehanizam smanjuje pretnju, a samim tim i negativni stres koji stvara ta pretnja. Efektivan emocionalno orijentisani mehanizam smanjuje negativan stres, čineći mogućim da se problem sagleda mirnije i tako možda dovede do boljeg problemski orijentisanog mehanizma. Zbog međusobne povezanih ova dva mehanizma, korisnije je posmatrati ih kao dva komplementarna dela, umesto kao dva potpuno različita i nezavisna.

Kontrola stresa se odnosi na sposobnost ljudi da prave slobodne izbore. Prvi korak je identifikovati uzrok stresa i proceniti situaciju.

Prilagodljivo ponašanje zahteva svrsishodnu aktivaciju i razvoj svih ljudskih sposobnosti. Učenje o ovome je trajan proces. Kako bismo imali dugoročne rezultate, ono što je nučeno treba postati filozofija i način života. Proces rasta se olakšava upotrebom sledećih pravila:

- Uvek moramo uspostaviti ravnotežu između količine izazova koje imamo u životu i resursa kojima raspolažemo.
- Uvek moramo biti objektivni prema sebi, sagledati svoje jake strane, slabosti i granicu do koje možemo da idemo.
- Uvek postavljajmo sebi realne ciljeve. Budimo strpljivi dok ih ostvarujemo.
- Uvek moramo biti svesni koji su naši prioriteti.
- Uvek moramo dobro upravljati vremenom koje imamo na raspolaganju.

laganju. Uvek treba izbegavati neprijatne ljudе, pored kojih se osećamo loše.

- Uvek moramo stremiti ka pozitivnom okruženju.
- Moramo naučiti da slobodno komuniciramo, da delimo svoja osećanja sa drugim ljudima i budemo svesni da smo mi kreatori svojih osećanja — što duže ostanemo u određenom stanju sreće, depresije ili besa, to će to stanje čvršće ostajati u mozgu i stalno ćemo se na njega vraćati.
- Moramo naučiti da iskoristimo šanse koje dobijamo i da tražimo druge mogućnosti, da budemo u stanju da otkrijemo uzrok stresne situacije i nosimo se sa njom.
- Moramo naučiti da otkrijemo rane znake stresa, pre nego što upadnemo u veliku stresnu situaciju.
- Kada smo lјuti, treba da se povučemo. Izbrojimo do deset. Bavimo se nekom fizičkom aktivnošću. Vežbanje povećava proizvodnju endorfina, prirodnog pojačivača dobrog raspoloženja. Borimo se sa stresnom situacijom tako što svakodnevno uradimo nešto što nam prija i što će ublažiti stres.
- Ukoliko shvatimo da nam ne pomaže ništa od gorenavedenog, ne treba da se ustručavamo da potražimo stručnu pomoć.

Najbolje od svih sredstava za ublažavanje stresa jeste humor. Moramo probati da u svakoj situaciji vidimo nešto pozitivno, zabavno i smešno.

Kada naučimo da kontrolišemo stres, postaćemo sigurniji u

sebe i bićemo u mogućnosti da:

- budemo energičniji;
- razvijemo svoj potencijal;
- preuzmemos više odgovornosti;
- iskoristimo šanse za koje smo mislili da nismo u mogućnosti;
- poboljšamo svoje veštine na poslu i budemo rasterećeniji kod kuće;
- iniciramo sami izazove koji će nam pomoći da se razvijamo kao osobe.

Moć pozitivnog razmišljanja

Osoba koja razmišlja pozitivno doživljava i sebe i druge na prihvatljiviji način. Uverena je da će postići realne ciljeve koje je sebi postavila, veruje svojim izborima, poštuje ono što radi i ne plaši se svakodnevnih prepreka.

Moć pozitivnog razmišljanja je u tome da razmišljamo o stvarima koje želimo, a ne o onima koje ne želimo. Ako kažemo „ja ne mogu“ i „ja ne umem“, automatski ćemo blokirati sebe i svoje šanse za uspeh. Pozitivno razmišljanje je povezano sa samopouzdanjem i verovanjem da možemo na bolji način rešiti svakodnevne probleme. Pozitivno razmišljanje pokazuje da imamo bolje shvatanje sebe i bolje odnose sa drugim ljudima. Kada osoba razmišlja pozitivno, spremna je za konstruktivne akcije.

Pozitivno razmišljanje ne znači ignorisanje realnosti. Ako su stvari oko nas loše, možemo ih priхватiti, ali je mnogo važnije kako razmišljamo o budućnosti.

Takođe, možemo da probamo da pronađemo nešto pozitivno u teškoj situaciji. Inteligentna osoba se prepoznaće po načinu na koji se bori sa problematičnom situacijom.

Životne bitke su iste za sve nas: neslaganja, konflikti i kompromisi. Oni koji smatraju da su problemi prirodni u čovekovom životu i koji ne mere sreću odsustvom problema su zapravo intelligentni. Čovek čini sebe nesrećnim mislima koje je sakrio unutar sebe; mislima o sebi, ljudima i životu.

Osećaj sreće jedne osobe ne zavisi ni od mesta gde živi ni od posla ili društvenog statusa. Misli su ono što je čini srećnom ili nesrećnom (pozitivne ili negativne).

Da bismo počeli da razmišljamo pozitivno, moramo da vežbamo i da se oslanjamо на vekovnu mudrost naše civilizacije kao i motivišuće faktore najistaknutijih predstavnika ljudske misli.

Zdrav stil života

Zdravlje predstavlja harmoniju fizičkih i mentalnih funkcija, što se ispoljava savršenim osećanjem snage, zadovoljstva, fizičkog i mentalnog blagostanja. Ako je osoba bolesna, istrošena ili na neki drugi način slaba, može podneti mnogo manje stresa nego srećan, odmoran i jak pojedinač.

Fizička oblast

ZDRAVO TELO DAJE ZDRAV UM, i obratno, ZDRAV UM IMA

ZDRAVO TELO!

Ljudi su se nekada mnogo češće bavili fizičkim poslovima, koji su uticali da njihovo telo blagotorno deluje na njihov um, i osećali su se zdravo i čilo. Telo koje ne radi znači da mišići i organi ne rade; oni se prilagođavaju slabijem telu, uvrću se i pomeraju na nove pozicije. Samo mali pokret može da predstavlja kraj harmonije. Pa ipak, bilo bi dovoljno dodati malo pokreta u naš stil života.

Naše telо je podešeno tako da, ako se sretne sa stresom, ima dve mogućnosti: da se bori ili da odustane. Zbog ovoga naše telо prikuplja energiju koja je neophodna da se borimo sa stresom. Ako se ne koristi, ta energija može štetiti našem zdravlju. Zato je oslobođamo pomoću fizičke aktivnosti — putem sporta, vežbanja ili rada. Pokret je pogodan način da se borimo sa stresnim situacijama.

Kada se krećemo, naše telо luči hormon endorfin. To je jedinje koja nam omogućava da osetimo zadovoljstvo (npr. ona preplavljuje naše telо tokom seksa). Kretanje takođe dovodi do oksidacije krvi — tada možemo jasnije da razmišljamo, svi naši organi funkcionišu bolje i naše telо je zdravije.

Kognitivna oblast

Pokušajte da stvari sagleđavate iz šireg ugla; sve bi trebalo da posmatramo kao dobru priliku. Shvatite da sve što vam

se desi ima neko značenje i može dovesti do nečeg dobrog.

Stres ima tendenciju da se akumulira, a pojedinačni stres može da se umnoži. Pokušajte da izbegavate stresne situacije ili samo pomerite fokus svoje percepcije ovih situacija. Razumljivo je da se određene uznenirujuće stvari ne mogu promeniti. Moramo da prođemo kroz pubertet svoje dece i moramo da prihvatimo da ljudi nisu 100% pouzdati. Da li ste sigurni da ne možete ništa da uradite da smanjite nivo stresa? Možda na neke stvari možete da utičete. Probajte da koristite sledeće vežbe:

Počnite od pravljenja liste stvari koje vaš najviše nerviraju. Posvetite neko vreme tome. Pokušajte, na primer, da razmislite o prethodnoj nedelji i shvatite šta vas je uznenirilo. Sagledajte svaku stresnu situaciju i pokušajte da razmislite da li možete da ih smanjite ili u potpunosti eliminišete. Takođe, možete odabratи da se fokusirate na pozitivne stvari koje se dese tokom dana i zapišete stvari na kojima ste zahvalni.

Emocionalna oblast

- Ne bojte se da se nasmešite. Osećaj za humor poboljšava kreativnost i sposobnost rešavanja problema. Ako osetite da nestaje, potražite stvari koje će vas nasmejati. Humor privlači još humora — što više vežbate, to će vam stvari izgledati smešnije.
- Ako vas stvari savladaju, potrudite se da izolujete negativne misli — zaboravite na trenutak

svoje brige i probleme tako što ćete se koncentrisati na neku fizičku aktivnost (npr. pranje sudova), slušanje muzike, gledanje filma, sviranje, slikanje, itd.

- Puckajte balončićе na zaštitnom pakovanju — ako ništa drugo ne pomaže, i ovo može biti korisno. Pukanje ovih balončićа smanjuje stres (prema psihologu Ketlin Dion iz Springfilda).

- Meditirajte ili idite u šetnju.
- Probudite dete u sebi; ne plašite se aktivnosti koje razvijaju vaše osobine iz detinjstva — razigranost, spontanost, zadovoljstvo životom, fleksibilnost i optimizam. Ovo je svrsishodno ulaganje vremena i energije. Nauka pokazuje da razigrani i optimistični ljudi žive duže i da je njihov život generalno zdraviji i srećniji od života pesimističnih ljudi.

Društvena oblast

Međuljudski odnosi su oblast koja je za mnoge ljude izvor stresa. Izlaženje na kraj sa konfliktima (otvorenim ili skrivenim, akutnim ili dugoročnim) nosi sa sobom mnogo emocija i uvek se posmatra kao nešto neprijatno. Neslaganja su cena koju plaćamo zato što smo bliski sa ljudima. Porodica, prijatelji, kolege, ljudi kojima smo okruženi, mogu biti važan izvor snage i razmene energije. Jedna od najgorih situacija je usamljenost. Da, tačno je da neki ljudi vole samoću, ali to je samostalni izbor i mora se razlikovati od usamljenosti koja se smatra negativnom.

Usamljenost je definitivno

5. Planiranje i organizacija

„Podrobno planiranje predupređuje petparačke performanse.“

Džejms Bejker

Planiranje i organizacija su termini koji se odmah povezuju sa poslom, profesionalnim kontekstom i efektivnošću. Istovremeno, u širem smislu, oba procesa su deo svakodnevnog života svakog od nas.

Planiranje i organizacija čine osnove vođstva i menadžmenta i predstavljaju preduslov za uspeh u bilo kojoj organizaciji, kompaniji, i sl. Takođe, ukoliko smo dobro organizovani, možemo izbeći nepotrebne konflikte, nerazumevanje i stres.

Koncept planiranja i organizacije je u vezi sa našim sposobnostima da napravimo dobar plan aktivnosti, kao i da odredimo koji izvori i aktivnosti su neophodni da bismo postigli željeni cilj.

Cilj treninga je da se pokaze da veštine planiranja i organizacije mogu da budu korisne i na individualnom nivou, kao i unutar grupe, i da obezbeđuju korisne alate koji olakšavaju planiranje i organizaciju posla.

Glavni aspekti treninga razvijanja veština planiranja i organizacije su:

- postavljanje ciljeva (SMART ciljevi);
- donošenje odluka (SWOT anali-



za);

- akcioni plan;
- upravljanje vremenom.

Planiranje i organizacija svake aktivnosti su preduslovi da aktivnost bude efikasno sprovedena u delo, a da bi došlo do toga, mora da se nauči set veština u vezi sa planiranjem i organizacijom. Ove veštine doprinose i individualnom i timskom radu i dovode do uspešnih i održivih rezultata, koji vode ga zadovoljstvu, samopouzdanju i stimulišu motivaciju učesnika. Nesporazume, konflikte i neslaganja treba svesti na minimum.

Postoje mnogi činoci koji doprinose tome da planiranje naide na razne vrste prepreka. Koje su najčešće prepreke?

- Individualni stav pojedinaca. Neki ljudi vole da planiraju, drugi ne. Ovi drugi su zato obično neuspješniji i postižu slabije rezultate.
- Nedostatak znanja i veština u vezi sa tim kako plan treba da izgleda i nepoznavanje alata koji mogu da olakšaju proces.
- Ljudi u svom okruženju utiču na razvoj plana i proces planiranja i zbog toga je dobra komunikacija između saradnika neophodna.
- Nedostatak informacija ili dru-

gih izvora može biti prepreka planiranju.

• Okolnosti na koje ne možemo da utičemo, tj. viša sila, kao što je npr. pandemija virusa kovid-19, koja je dovela do toga da ne možemo da ostvarimo svoja zacrtana očekivanja, a u skladu sa situacijom koju ne možemo kontrolisati, menjaju se i naši stavovi po pitanju planiranja.

Dobar plan mora da obuhvati sve činioce koji utiču na to da se zacrtana aktivnost uspešno sproveđe u delo. Takođe, moramo računati i na to da nismo u stanju da predvidimo sve činioce. Zato uvek moramo da imamo na raspolaganju alternativna rešenja i da budemo spremni na fleksibilnost.

Postavljanje ciljeva

Svako od nas postavlja sebi ciljeve koje želi da ostvari. Ljudi uglavnom na početku nove godine prave planove, donose odluke i postavljaju sebi ciljeve. Međutim, iz nekog razloga, mnogi vrlo brzo odustanu od toga. Zašto? Razlog leži u tome da to nije postavljanje pravih ciljeva, već je to naše sanjarenje, potreba da nam se ostvare neke želje, snovi, maštarije, ali oni nisu ostvarivi u realnosti zato što ih nismo postavili objektivno i po planu.

Svaki dobro postavljen cilj mora biti „smart“ — „pametan“. SMART je akronim za engleske reči koje predstavljaju konkretnе smernice kako da formulisemo cilj:

S	Specific (simple, sensible, significant) — specifičan (jednostavan, razuman, važan) Šta je naš cilj? Možemo li ga opisati? Šta zaista želimo da postignemo?
M	Measurable (meaningful, motivating) — merljiv (značajan, motivišući) Prema kojim kriterijumima definишмо cilj? Kako ćemo znati da li smo ga ostvarili?
A	Acceptable&Achievable (agreed, attainable) — prihvatljiv i moguć (dogovoren i ostvarljiv) Da li je postizanje cilja za nas izazov? Da li se poklapa sa našim vrednostima i ličnim resursima? Koje lične koristi ćemo imati od ostvarenja ovog cilja?
R	Relevant (reasonable, realistic and resourced, results-based) — relevantan (razuman, realan, potkrepljen resursima, zasnovan na rezultatima) Da li možemo postići cilj u trenutnom okruženju i okolnostima? Da li smo napravili najbolji izbor?
T	Time bound (time-based, time limited, time/cost limited, timely, time-sensitive) — baziran na vremenu (vezan za neko vreme, ograničen vremenom, ograničen finansijskim faktorom, pravovremen, osetljiv na vreme) Kada možemo početi? Koje će biti faze do ostvarenja našeg cilja? Koji rok imamo?

Donošenje odluka - SWOT

Sve u životu je pod uticajem raznih činilaca. Činioci mogu biti povoljni i nepovoljni. Povoljni nas motivišu, daju nam vetr u leđa, omogućavaju nam da se trudimo da bismo ostvarili svoj cilj. Nažalost, nepovoljni činioci nas sprečavaju u ostvarivanju na-

šeg cilja.

SWOT analiza je tehnika koja nam omogućava da razmotrimo sve činoce koji mogu da nam budu podrška tokom procesa planiranja i organizovanja implementacije.

SWOT je akronim koji se sastoji od reči na engleskom jeziku, što možemo videti u tabeli.

	Od pomoći da se cilj ostvari.	Ometajući za ostvarivanje cilja.
Unutrašnji faktori	Strengths — jake strane	Weaknesses — slabosti
Spoljašnji faktori	Opportunities — mogućnosti	Threats — pretnje

Jake strane i slabosti su unutrašnji faktori koji zavise isključivo od nas. Spoljni faktori ne zavise od nas i mi nismo u mogućnosti da utičemo na njih, ali istovremeno, oni imaju veliki uticaj na sprovođenje našeg plana u delo. Svi se srećemo sa velikim brojem mogućnosti, kako u privatnom, tako i na poslovnom planu, ali se isto tako srećemo i sa mnogim pretnjama i nepovoljnostima.

SWOT analiza nam pomaže da sagledamo sve ove činoce detaljno u odnosu na naš plan. Kada odredimo dobre i loše strane, kao i mogućnosti i pretnje sa kojima se možemo suočiti, ova analiza nam pomaže u davanju smernica kakvu odluku da donešemo, pre nego što dođe vreme da sprovedemo plan u delo.

Akcioni plan

Pošto definišemo i analiziramo ciljeve i činoce koji mogu uticati na ostvarenje našeg plana, pravimo plan koji opisuje i kako će biti ostvaren. Kada imamo plan, stvari postaju opipljivije, konkretnije i merljivije — i uvek imamo na raspolaganju informacije koliko smo odmakli, dokle smo stigli i šta sve još treba da uradimo.

Efikasan plan sadrži:

- listu svih zadataka koje treba uraditi; zadaci moraju biti realni i prihvativi, njihova implementacija mora biti kontrolisana, i mora postojati krajnji rok za izvršenje svake aktivnosti;
- opis svih izvora koji su potrebni da bi se plan sproveo u delo, informacije, ljudske resurse, finansije, tehničku opremu, itd.;
- listu pomoćnih izvora.

Tokom rada, implementacija plana mora da se nadzire i da se prilagođava ili koriguje, ukoliko je to potrebno.



Cilj:					
Aktivnosti	Ko mi može pomoći?	Koji su mi izvori potrebni?	Kada?	Očekivani rezultati	Realni rezultati
1.					
...					

Vremenski okviri

Da bi se zadatak implementirao, veoma je važno proceniti vremenski okvir koji će biti potreban za izradu zadatka i uspešno ostvaren cilj. Vreme je veoma vredan izvor i moramo veoma pažljivo raspolažati njime. U današnjem brzom i dinamičnom društvu, svima nam je jasno da vremena uvek ima malo, da postaje luksuz, a da nedostatak vremena dovodi do stresa i tenzije u svakodnevnom životu.

Izuzetno je bitno da pažljivo sagledamo sledeća pravila koja se tiču adekvatne i pravovre-

mene upotrebe vremena:

1. Postavite prioritete u vezi sa zadatkom.
2. Planirajte vreme — kada i koliko vremena ćete upotrebiti za svaku pojedinačnu aktivnost.
3. Napišite plan i obeležite svaku izvršenu aktivnost.
4. Ne prekidajte svoju aktivnost.
5. Grupišite slične zadatke i težite ka tome da ih radite u vidu grupnih aktivnosti i u nizu.
6. Podelite veće zadatke na manje celine i odredite krajnji rok za svaki.
7. Delegirajte zadatke i drugim učesnicima.

8. Proveravajte svoj plan.
9. Postavite vremenska ograničenja.

Delegiranje zadatka je zasnovano na principu da svi članovi koji se bave istim zadatkom dobiju manje zadatke, koje treba da izvrše do nekog roka da bi se implementacija zadatka ostvarila lakše i na vreme. Delegiranje zadatka može biti kratkotrajno ili dugoročno, u zavisnosti od obima zadatka. Zadaci sa sobom povlače i odgovarajuće odgovornosti. Osobe kojima je delegiran zadatak imaju pravo da donose odluke tokom izvršenja tog zadatka. Na taj način osoba koja delegira zadatke radi u olakšanim uslovima. Delegiranje zadatka može biti stimulativno i motivišuće, ali iziskuje nezavisnost i veću odgovornost.

Razvrstavanje zadataka po prioritetu je sposobnost da odredimo koje aktivnosti su nam zaista važne. Zato je važno da naši prioriteti budu u skladu sa našim ciljevima i vrednostima. Ovo je važna veština i ima cilj da na najefektivniji način iskoristi naše veštine u izradi nekih zadataka i postizanju viših ciljeva. Pomaže nam da stvorimo osećaj mira i slobode kako bismo svoju energiju mogli da usmerimo na stvari koje su zaista bitne. Kada odlučimo koji zadaci su nam prioritetni, unosimo red u haos, smanjujemo nivo stresa i za korak smo bliže postizanju cilja.

Tehnike za poboljšanje veština planiranja i organizacije

Paretovo pravilo — 80% ishoda proizilazi od 20% rada

Krajem 19. veka, italijanski sociolog i ekonomista Vilfredo Pareto je formulisao ovo pravilo. Ovo pravilo se u sociologiji zove „Pravilo 80/20“ ili Paretov zakon. Ono kaže: u svakom društvu 20% ljudi proizvodi 80% koristi i profita. Sa druge strane krivulje, imamo 20% ljudi koji stvaraju 80% problema i gubitaka.

Ovaj zakon se može primeniti i na planiranje i efikasnost naših ciljeva. On kaže da retki fenomeni izazivaju najveće probleme, ili — relativno malo mogućih situacija može prouzrokovati najviše problema ili defekata. Prema Paretovom principu, postoji disbalans između uzroka i posledice, ulaganja i realizacije, truda i postignuća. Pogodan standard za merenje ovog disbalansa je odnos 80 prema 20. Ovaj model nejednakosti se često ponavlja u svim sferama društva. Nešto kasnije, 1949, filozof Džordž Zip usavršio je Paretov princip, formulišući princip najmanjeg truda. Prema ovom principu, izvori (ljudi, roba, vreme, veštine i sve ono što je produktivno) treba da se urede tako da se minimalizuje trud, i treba koristiti 20—30% izvora računajući 70—80% učinka tokom rada.

Zaključak Paretovog pravila 80/20 je da se svaki rezultat

može poboljšati i da postoje dva načina za to:

1. da se preusmere izvori od onih neproduktivnih ka onima koji su produktivni;
2. da se nađe način da se neproduktivni izvori učine produktivnim.

U slučaju upravljanja vremenom, ovo znači odrediti 20% aktivnosti koje će dovesti do 80% rezultata i implementirati te aktivnosti koristeći 80% vremena.

Ajzenhauerov princip

Dvajdесети David Ajzenhauer (1890—1969) bio je američki političar i 34. predsednik SAD (1953—1961), kao i vojni general za vreme Drugog svetskog rata.

On je rekao da najhitnije stvari nisu bitne, a da najbitnije stvari nisu nikada hitne.

Princip koji je on formulisao je veoma bitna alatka za planiranje ciljeva i njihovo sprovođenje u delo. Međutim, uvek moramo napraviti razliku između

onoga što je hitno i bitno. Osnovni princip prema kome Ajzenhauer gradi svoju matricu jeste teorija da su bitne stvari retko hitne, a hitne stvari retko bitne.

Biti efikasan znači raditi prave stvari. One mogu biti hitne ili ne. Bitno je sprovesti ih u delo i isplanirati ih. Kada definisemo bitne stvari, definisemo i svoje prioritete.

Uz pomoć ove alatke možemo brzo odrediti šta nam je bitno, a šta ne, koje zadatke odmah treba sprovesti u delo, koje ostaviti za kasnije. Ovaj pristup se može opisati šemom. Imamo četiri odeljka, podeljena na dve teme, a to je ono što je bitno, i ono što je hitno. Ono što je bitno su sve one stvari koje visoko cennimo, a to su emocije, društveni status, finansijsko stanje, zdravlje. Hitne stvari su one koje zahtevaju da brzo budu urađene da ne bismo bili na gubitku, promašili ili upropastili nešto, naneli nečemu ili nekome štetu.

Bitno/Hitno	Ono što nije hitno	Hitno
Bitno	B) bitno, ali ne i hitno Planiramo i lično uradimo ako je moguće.	A) bitno i hitno Počinjemo da se bavimo time lično i odmah.
Ono što nije bitno	D) Nije ni bitno ni hitno. Ignorišemo!	C) Hitno, ali ne i bitno. Delegiramo drugima ili odložimo dok ne uradimo bitnije zadatke.

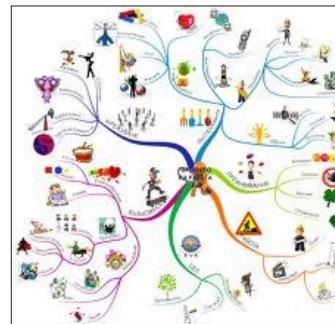
ALPEN tehnika

Ova tehnika uspeva kod kratkoročnih zadataka. Zasnovana je na tezi da, ako želimo nešto da ostvarimo, moramo da planiramo postupno, korak po korak i onda da to pridodamo već skiciranom planu. Moramo biti sigurni da ne propustimo nešto bitno.

Ako sledite navedene korake, biće vam potpuno jasno koje aktivnosti treba da odradite, koji je stepen njihove važnosti i koji su krajnji rokovi za njihovu primenu.

	Reč	Objašnjenje	Koraci
A	Activity (aktivnost)	Sve što treba da se uradi	Navedite sve aktivnosti kojima ćete doći do cilja.
L	Long (dužina)	Neophodno vreme	Odredite vreme koje će vam biti potrebno da završite svaku aktivnost. Pažljivo sagledajte svaku aktivnost, jednu po jednu, i procenite vreme za njihovu primenu.
P	Priority (prioriteti)	Bitnost aktivnosti	Procenite bitnost svake aktivnosti
E	Extra time (dodatno vreme)	Više vremena	Odredite dodatno vreme za svaku aktivnost. Ono će vam biti potrebno u slučaju komplikacija i poteškoća.
N	Note (beleške)	Opis celokupnog procesa	Odredite dodatno vreme za svaku aktivnost. Ono će vam biti potrebno u slučaju komplikacija i poteškoća.

Mape uma



Ovo je tehnika za sistematizaciju i grafičko predstavljanje naših ideja. Mape uma je smislio Toni Buzan. Ljudski mozak skladišti znanje u obliku „busena“ trave. Radi tako što pravi veze između pojedinačnih termina, misli i ideja — poredi ih, sortira i smešta u zajednički sistem koji je jedinstven za svaku osobu i prikazuje individualnost te osobe. Tehnika „mape uma“ koristi isti princip za „hvatanje misli“ koje su podeljene u zasebnim „busenima“. Ova tehnika je veoma podesna za definisanje različitih problema, kada ih analiziramo, planiramo aktivnosti ili diskutujemo o različitim projektima. Ova tehnika je primenjiva u svim oblastima kada problem ili temu treba razmotriti sa svakog mogućeg stanovišta. Istraživanja pokazuju da mape uma povećavaju produktivnost tri do pet puta.

Za mapu uma su nam potrebni:

- veliki A3 papir;
- flomasteri u raznim bojama (najmanje tri boje);
- glavno pitanje, koje zapisujemo na centralnom delu

lista papira;

- nabrajamo ideje;
- dodajemo manje mape, kao podtekst i asocijaciju na nove ideje.

Šta je još bitno za planiranje vremena?

Kaže se „Daleko od očiju, daleko od srca“. S obzirom na to da je proces zaboravljanja brži od procesa pamćenja, neophodno je da sve vreme zapisujemo sve što nam je bitno, naročito kada su aktivnosti kojima se bavimo u pitanju.

U zavisnosti od prirode i složenosti zadatka, sve bitne misli možemo zapisivati u svesci ili gde god nam je zgodno. Ono što treba da imamo na umu je sledeće:

- pravljenje prioriteta, potciljeva, zadataka i aktivnosti;
- planiranje uz pomoć kalendara — dnevno, mesečno i godišnje;
- sve naše beleške moraju da budu dostupne i vidljive;
- moramo steći uvid u veliku sliku, a to je veza između našeg privatnog i poslovног života;
- moramo održavati ravnotežu

između rada na aktivnostima i sebe samih;
• moramo se koncentrisati na bitne aktivnosti, koje su nam prioriteti.

I na kraju, sledi jedna kratka i poučna priča o tome koliko je značajno raspolagati vremenom i koliko je bitan proces planiranja i organizacije.

Ovo je priča o četvoro ljudi: **Svako, Neko, Bilo ko, i Niko.**

6. Kreativnost i novine

„Nemoguće je objasniti kreativnost. To je kao da pitate pticu, 'Kako ti letiš?' Prosto letite.“

Erik Džerom Diki

Kreativnost je talenat jedinstvenih kombinacija ili nestandardnih asocijacija koje vode ka idejama. Rečnik kaže da je kreativnost sposobnost da se stvore originalne i neobične ideje ili da se stvori nešto novo ili vizionarsko. Kreativnim idejama su potrebni kvalitet i primenljivost, zbog čega je njihova praktičnost uvek ključni pokazatelj. Da bi kreativna ideja opstala i bila dugoročna, njenu vrednost moraju da sagledaju i drugi članovi tima, zato što nije dovoljno biti samo „drugačiji“.

Neko je imao bitan posao i terao je **Svakog** da ga radi.
Svako je bio siguran da će ga **Neko** završti.
Posao je mogao da obavi **Bilo ko**, ali **Niko** nije.
Neko se naljutio, zato što je to bio posao za **Svakog**.
Svako je znao da **Bilo ko** može uraditi taj posao, ali **Niko** nije razumeo da posao neće uraditi samo **Neko**.

U stručnoj literaturi postoji preko dve stotine definicija kreativnosti, međutim kreativnost je veoma teško definisati, ali ju je lako otkriti i uočiti.

Bitnost kreativnosti je neosporna. Pomogla je da se otkrije vakcina, da se prebole i prevaziđu zarazne bolesti, da se stvore remek-dela. Kreativnost je uvek pomalo misteriozna, neuhvatljiva, iako je jednostavna poput disanja, zato što u njenoj osnovi leže maštovitost i stav pojedinca.

Okruženje je stimulišući faktor za razvoj kreativnosti. Npr. onlajn bankarstvo je velika novina, ali ideja o tome da se koristi internet umesto bankovnih uplatnica nije bila kreativna, jer je očekivana godinama pre nego je sprovedena u delo.

Ovo pokazuje da se inovativni proizvod, usluga, poslovni poduhvat menjaju zato što vreme

prolazi, a novina prelazi iz jedne u drugu fazu, tako da naposletku više nije novina, zato što je faza kreativnosti vremenom prošla. Ideja i proces njenog razvoja imaju samo jedan korak ka ostvarenju, ali takođe, tu su bitne sledeće stavke:

- prepoznavanje mogućnosti;
- određivanje njene vrednosti;
- stvaranje ideja (treći korak);
- poslovni model i dizajn;
- realizacija poslovne ideje.

Kreativnost predstavlja skrivenu snagu neke ideje koja se nalazi u osnovi prilagođavanja, promene i evolucije. Proučavajući strategiju Volta Diznija, Robert Dilts prepoznaje tri faze tokom kreativnog procesa: snove o ideji, realizaciju ideje i povratnu informaciju o ideji, ili kritiku ideje.

Prema Tomasu Edisonu „proces koji dovodi do novog otkrića predstavlja 1% inspiracije i 99% rada“. Ovo znači da je kreativnost složeni proces koji zahteva organizaciju, upornost i neprestan rad.

Trening jačanja veština kreativnosti i inovacije se fokusira na:

- prirodu kreativne ideje i njene karakteristike;
- upravljanje kreativnošću;
- faze kreativnog procesa;
- principe kreativnog rešavanja problema.

Kreativnost je talenat da se ideje kombinuju na jedinstven način ili da se napravi jedinstvena asocijacija ideja. Iz ugla menadžmenta, kreativnost je nalaženje originalnih i unikatnih alternativa

rešenjima postojećih problema. Rečnik kaže da je kreativnost sposobnost da razvijemo originalne i neobične ideje ili da stvorimo nesto kreativno i maštovito. Kreativne ideje su nove i prikladne. Prikladnost ideje je bitna, jer je kreativnim idejama potreban kvalitet, kao i originalnost. Da bi imala trajniji uticaj, kreativna ideja se mora doživeti kao vredna: nije dovoljno da bude drugačija.

Novine se mogu posmatrati kao primena boljih rešenja koja odgovaraju novim zahtevima, neizgovorenim potrebama ili postojećim zahtevima tržišta. Ovo se postiže pomoću efektivnijih proizvoda, procesa, usluga, tehnologija ili ideja koje su spremljene za tržišta, vlade i društva. Termin novina se može definisati kao nešto što je originalno i efektivnije, i, kao posledica toga, nešto novo što uspeva da se probije na tržištu ili u društvu.

Prroda i karakteristike

Ulagamo u novu eru u kojoj kreativnost postaje sve važnija i sve više ljudi to shvata. Veoma je bitno podržati i usvojiti razmišljanje zasnovano na funkcijama desne strane mozga (poput kreativnosti i osećanja), u odnosu na razmišljanje zasnovano na funkcijama leve strane mozga (poput logičkog i analitičkog razmišljanja). Kreativnost je veoma bitna u svim sferama biznisa: ona je potrebna organizacijama da se prilagode okruženju koje se brzo menja, da razviju nove proizvode

i da poboljšaju usluge. Kreativnost je takođe i ključ održavanja vitalnosti i preživljavanja organizacija. Kao odgovor na ovu potrebu, menadžeri su uložili u razne ciljane pristupe, poput programa, radionica i seminara na kojima se usavršavaju kako bi poboljšali svoju kreativnost.

Kreativnost je proučavana iz različitih uglova. Ona se može definisati kao zbir novih, odgovarajućih i korisnih ideja. U kontekstu jedne kompanije, termin inovacija se često koristi da opiše celokupan proces tokom kog kompanija stiže do kreativnog rešenja problema, stvara maštovite i sveže ideje i pretvara ih u nove, korisne i održive proizvode, usluge i poslovne prakse.

Evropski parlament ističe važnost kreativnog vrednovanja „da bi se kroz celoživotno učeњe promovisala kreativnost, kao pokretač inovacija i ključni faktor u razvoju sopstvenih profesionalnih, preduzetničkih i društvenih kompetencija, kao i dobrobiti svih pojedinaca u društvu“. Evropska unija je proglašila 2009. godinu za „Evropsku godinu kreativnosti i novina“, kada je rečeno da „više nego ikada pre, budućnost Evrope zavisi od maštovitosti i kreativnosti njenih građana“.

EU podržava kreativnost i inovacije mladih ljudi kroz pristup i učešće u kulturi koja je jedan od prioriteta u EU strategiji za mlade 2019–2027.

Ljudi se razlikuju i po nači-

nu na koji ispoljavaju kreativnost, i po tome koliko su kreativni. Majkl Kirton kaže da postoje dva tipa kreativnih ljudi: prilagodivači, koji više vole da rade unutar sistema da bi poboljšali stvari, i stvaraoci, koji ignorisu ili izazivaju sistem u kome se nalaze i veoma su radicalni po pitanju svojih ideja. Prilagodivači se usklađuju, efikasni su i vole da rade sa samo nekoliko ideja istovremeno, dok se stvaraoci ne usklađuju, neefikasni su i vole da imaju mnogo ideja. Prilagodivači teže da rade stvari bolje, a stvaraoci da stvari rade u potpunosti drugačije.

Prilagodivači/prilagodivač

- Vole da rade stvari bolje.
- Traže profesije koje ohrabruju stabilnost i red, poput odgovornosti i proizvodnje.
- Formulišu ideje tako što ne menjaju mnogo suštinu problema.

Stvaraoci/stvaralac

- Vole da stvari rade drugačije.
- Radije bi da stvaraju ideje tako što će uvesti nove elemente u kontekstu problema i tako što će promeniti odnos između elemenata problema.

Uprkos ovoj prepostavci, moramo da navedemo osnovne karakteristike kreativnosti:

Motivacija je mera emotivnog ulaganja koja je potrebna da ljudi prekinu prirodnu inerciju i pomere se iz svojih trenutnih okolnosti ka onome što žele. Distanca između okolnosti i želje stvara emocionalni pritisak koji doprinosi tome da pojedinac stvori nešto novo. Ova inicialna želja je dinamična i ona tera osobu da ispolji svoje kreativne ideje. Drugim rečima, da bi se započeo kreativni proces, svakom pojedincu i svakoj kompaniji je potrebna motivacija. Kada dođete do motivacije, uslediće radoznalost, a zatim i strah. **Radoznalost** se sastoji iz potrage za nekom korisnom informacijom, i pretvara nepoznato iz nečeg potencijalno opasnog u nešto što se može kontrolisati, nešto zanimljivo i korisno. Ali ono što nam je nepoznato je uglavnom zastrašujuće i plaši nas. Međutim, u trenucima straha, postaje teško održati radoznalost, pa tako pojedinci, ako su dovoljno uplašeni, gube većinu svog kapaciteta

za kreativnu radoznalost, a kada su suočeni sa novim, potencijalno rizičnim zadacima, izbegavaju da ih započnu. Rešenje bi moglo da leži u tako snažnom unutrašnjem verovanju u posao da smo tome posvećeni toliko da se ne možemo obeshrabriti, zato što su motivacije koje su uključene u neki posao često važnije od tolerancije prema riziku koju neko ima.

Rušenje stereotipa i stvaranje veza je proces u kom najviše ispoljavamo svoju kreativnost. Destrukcija označava uništavanje rigidnih setova prepostavki o onome što se može ili ne može uraditi u određenoj situaciji. Što se veza tiče, veći deo svakodnevne kreativnosti se javlja kada su ljudi tokom vremena stekli velike količine povezanog znanja u određenim oblastima. Ali, ako je tačno da su ljudi kreativno plodniji u svojoj oblasti, takođe je tačno da ovo često može da bude prepreka novim otkrićima. Traženje obrazaca informacija u različitim oblastima pomaže da se prekine trenutni tok razmišljanja i starih prepostavki. Ovo je koristan na-

čin da se započnu nove veze.

I na kraju — **procena**. Pre ili kasnije, moramo doneti odluke. Međutim, nove ideje ne dolaze u potpunosti razvijene i mogu se prihvati ili odbaciti. Nove ideje treba da budu istražene, preoblikovane i uobličene pre nego što donešemo ispravnu odluku o njihovoј vrednosti. Procena se završava prihvatanjem ili odbijanjem ideje, a prirodno zatvaranje kruga omogućava aktivnom, ljudopitljivom i kreativnom umu da se fokusira na druge izazove.

Upravljanje kreativnošću

Važnost kreativnosti je neporeciva. Zahvaljujući njoj, otkrivene su vakcine koje spasavaju živote, prevaziđene su mnoge nepogode, stvorena remek-dela u umetnosti. Kreativnost je veoma jednostavna, poput disanja, ali deluje mistično i neopipljivo. Suština kreativnosti su mašta i stav. Mi kreativnost često povezujemo sa kreativnim profesijama muzičara, slikara, pesnika, pisaca. Da li to podrazumeva da zanimanja npr. inženjera, profesora ili drugih — nisu kreativna? Često mislimo da kreativnost donosi revolucionarne ideje i dela koja menjaju naše živote. Da li to znači da nema mesta za razvojne ideje koje pružaju uvid u postojeće stvari? Uglavnom verujemo da kreativnost poseduje veoma mali broj ljudi. Da li to znači da ostali nisu kreativni? Ova pitanja najčešće su zasnovana na pogrešnim tumačenjima kreativnosti. Krea-

tivnost nije ograničena profesijom kojom se bavimo, našim stavorima i ličnim sposobnostima. Kreativnost je raznolika i može je primeniti bilo ko u bilo kojoj profesiiji. U organizacionom kontekstu, primena kreativnosti na zadatke na poslu može biti deo strategije jedne kompanije. Kreativnost se može ispoljiti na mnogim nivoima: na nivou kompanije, na nivou projekta, na ličnom nivou. Kreativnost se može pojaviti u oblikovanjem pristupa izazovima koji zahtevaju inovativna rešenja ili u manje oblikovanom pristupu, kada pojedinci unose novine u svoje rutinske zadatke samo da bi olakšali sebi posao. Ključno je da vlasnik kompanije i menadžeri ohrabre svoje zaposlene i pruže im osećaj sigurnosti da primene kreativnost na poslu.

Kreativnost na poslu ima različite dimenzije:

1. Direktna ili primarna primena kreativnosti na poslu se događa kada zaposleni dobiju zadatak da pronađu neko maštovito rešenje za postojeći problem, kada je kreativni zadatak direktno dodeljen zaposlenima. Direktna primena kreativnosti na poslu takođe pokriva aktivnosti istraživanja i razvoja (R&D).

2. Indirektna ili sekundarna primena kreativnosti na poslu se događa kada se zadaci racionalizuju i kada zaposleni pokušavaju da pronađu način da bi implementirali proces izvođenja zadatka na lakši i efikasniji način. Indirektna primena kreativnosti pomaže

zaposlenima da uštede vreme i upotrebe ga za zahtevnije poduhvate. Prve dve stavke nam pokazuju da možemo da primenimo kreativnost na zadatke i na horizontalnom i na vertikalnom nivou, počevši od manjih, jednostavnijih, svakodnevnih zadataka, koje obavljaju pojedinci, ka složenijim i kompleksnijim istraživačkim i razvojnim aktivnostima, kojima se bavi čitavo odeljenje ili celu kompaniju.

3. Kreativnost može biti primenjena na poslove u različitim sektorima. Ona nije ograničena samo na posebne sektore, može biti primenjena u bilo kom polju i oblasti posla.

4. Kreativnost može biti primenjena i na individualnom nivou, ali i u timskom radu. Pojedinac može primeniti kreativnost u svom poslu onako kako mu odgovara. Tímovi takođe mogu primeniti kreativnost na bilo kom nivou, počevši od konstruktivnih razgovora i razmene ideja do razvoja proizvoda u multidisciplinarnim oblastima.

Primena kreativnosti na raznim zadacima ima psihološku dimenziju. Kada kažemo psihološka dimenzija, to se odnosi na motivaciju, stavove i percepciju pojedinca. Svaki pojedinac bi trebalo da ima unutrašnju motivaciju da se razvija na ličnom i profesionalnom planu, da eksperimentiše i usavršava se u svom poslu. Svaki pojedinac treba da ima holistički pogled na izazove koji mu se nude, a ne da bude zaglavljen u detaljima. Treba da se fokusira na

pronalaženje rešenja umesto da se koncentriše na problem; treba da prihvati i neuspeh kao deo kreativnog procesa.

Naravno, pojedinac treba da stalno ima na umu da svi mi učimo jedni od drugih. Zato je verovatnije da ćemo doći do kreativnog rešenja kada razmenjujemo ideje, pokazujemo empatiju i kada smo otvoreni za različitosti. Kada primenjujete kreativnost na poslu, razmotrite sledeće predloge:

- Stalno razmišljajte o tome šta vam odgovara, a šta ne. Ovo pomaže da shvatite šta je potrebno preispitati. Možete izabrati način na koji ćete beležiti svoje misli i ideje (dnevnik, snimanje glasa, i sl.).
- Razmenjujte iskustva i ideje sa svojim vršnjacima. Diskutujte sa svojim kolegama na radnom mestu. Komunicirajte sa ostalim ljudima putem društvenih mreža.
- Pozajmljujte i primenjujte ideje. Pogledajte šta je neko drugi ostvario i primenite to na svom zadatku. Nemojte se stideti da pozajmljujete tuđe ideje. Vaš cilj je da budete produktivniji i da olakšate sebi rešenje vašeg problema. Na taj način ćete biti korisniji kolegama i klijentima.
- Posmatrajte i slušajte svoje saradnike. Njihove ideje su najvažniji izvor inspiracije za promenu i inovacije u uslugama ili proizvodima. Ne zaboravite da svi ljudi poseduju neku vrstu kreativnosti i da je svako od nas maštovit na svoj način. Svi mi posedujemo ne-

ograničen potencijal da budemo kreativni, samo treba da naučimo kako da ga oslobođimo: kako da doživimo svet na drugačiji način, kako da pronađemo skrivene obrasce, kako da stvorimo vezu između naizgled nepovezanih stvari i kako da stvorimo inovativna rešenja. Naredni deo ovog teksta predstavlja procese koji vam pomažu da примените kreativnost na poslu: dizajn razmišljanja i kreativno rešavanje problema. S obzirom na to da se mogu primeniti u svim oblastima, oni objašnjavaju način upotrebe kreativnosti u svim fazama — od uočavanja izazova, preko stvaranja ideja do pronalaženja rešenja.

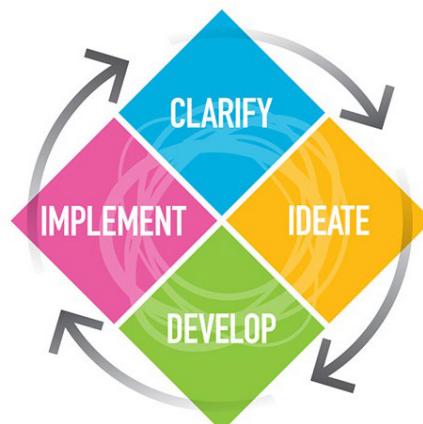
Faze kreativnog procesa

Ako pretražimo internet, naići ćemo na podatke o različitim varijacijama kreativnog rešenja problema. Sva ona vode do posla koji je započeo Aleks Ozborn četrdesetih, razvio Sid Parnes pedesetih godina prošlog veka, a odnešlo udruženje Sani bafalo stejt (SUNY Buffalo State) i Fondacija kreativnog učenja.

Raznolikost pristupa procesu kreativnog rešavanja problema koji su se od tada razvili svedoči o snazi te ideje. Iako postoji mnogo modela, Fondacija kreativnog učenja se fokusira na razvijanje Ozborn—Parnesovog procesa kreativnog rešavanja problema koji se zove CPS model.

Zasnovan na Ozborn—Parnesovom procesu, CPS model koristi jednostavan jezik i skorija

istraživanja. Osnovna struktura se sastoji iz četiri faze, sa ukupno šest koraka u procesu. Svaki korak koristi divergentno i konvergentno razmišljanje.



Faza	Korak	Cilj
1. RAZJAŠNJAVA-VANJE	1. Istraži viziju 2. Prikupi podatke 3. Formuliši izazove	Odredi cilj, želju ili izazov. Opiši i prikupi podatke da bi omogućio jasno razumevanje izazova. Izoštari svest o izazovu i stvari pitanja u vezi sa izazovom koja nameću rešenja.
2. IDEJNO REŠENJE	4. Istraži ideje	Prikupi ideje koje odgovaraju na pitanja izazova.
3. RAZVIJANJE	5. Formuliši rešenja	Da bi se pomakli od ideja ka rešenjima, procenjuj, jačaj i biraj najpogodnija rešenja.
4. IMPELENТАCIЈА	6. Formuliši plan	Istraži prihvatanje i otkrij izvore i aktivnosti koje će podržati primenu odabranih rešenja.

Osnovni principi kreativnog rešenja problema

Kreativno rešenje problema započinje dvema prepostavkama:

- svako je kreativan na svoj način;
- kreativne veštine se mogu naučiti i usavršiti.

Osnovni principi su:

- Divergentno i konvergentno razmišljanje moraju biti izbalansirani — ključ ka kreativnosti leži u prepoznavanju i balansiranju ova dva razmišljanja (primenjuju se odvojeno) i znanju kada da ih primenimo. (<https://www.type-talk.com/blog/divergent-vs-convergent-thinking-how-to-find-the-right-balance/> <https://asana.com/resources/convergent-vs-divergent>)
- Odložite ili suspendujte procesnu — kao što je Ozborn naučio u svom ranom radu pomoću oluje ideja, brza procena u odgovoru na ideju zatvara mogućnost razvijanja ideje. Postoji odgovarajuće i neophodno vreme koje treba da prođe da bi se ideja procenila.

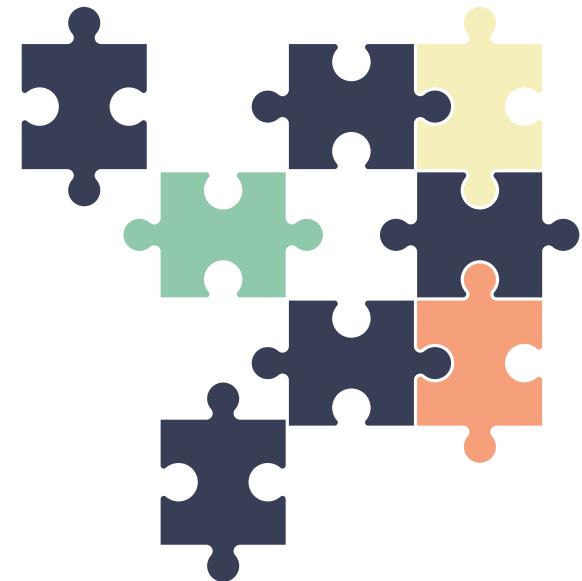
- Fokusirajte se na potvrđan odgovor u vidu „Da, i” pre nego na „Ne, ali” — u prikupljanju informacija i ideja jezik je bitan. „Da, i” dozvoljava nastavak i širenje, koje je neophodno u određenim fazama kreativnog rešavanja problema. Upotreba reči „ali”, kojoj prethode „da” ili „ne” zatvara konverzaciju negirajući sve što je bilo pre nje.

Kreativnost nije samo prirodan talent. To je i veština koju svako može da usavrši i razvije. Najbolji način da pospešimo nečiju kreativnost jeste da omogućimo da radi ono što voli; sa slobodom i samoupravljanjem dolazi velika kreativnost. Na radnom mestu zaposlene treba ohrabriti da istražuju ideje koje ih lično privlače.

Takođe, kompanije bi trebalo da uklone sve nepotrebne nivoje menadžmenta i prepreke, obezbede nagrade za kreativno ponašanje i stimulišu upotrebu radnih grupa koje povezuju različite sektore. Da bi se gajila inovacija i kreativnost na radnom mestu, potrebno je upražnjavati određenu vrstu ponašanja vođe:

- ohrabrvati zaposlene da u trenutnoj situaciji vide izazov;
- imati otvoren stav prema preuzimanju rizika;
- biti u stanju iskoristiti svoje greške kao mogućnosti za dalje učenje;
- koristiti i deliti znanje i informacije;
- fokusirati se na neprestano učenje;

- sprovoditi pravičnu i informativnu procenu;
- nagraditi kreativno izvršene zadatke;
- negovati timski rad i zajedničko učestvovanje svih zaposlenih;
- negovati promišljanje o svom radu i postupcima.



Dodatak 1. Preduzetnički test

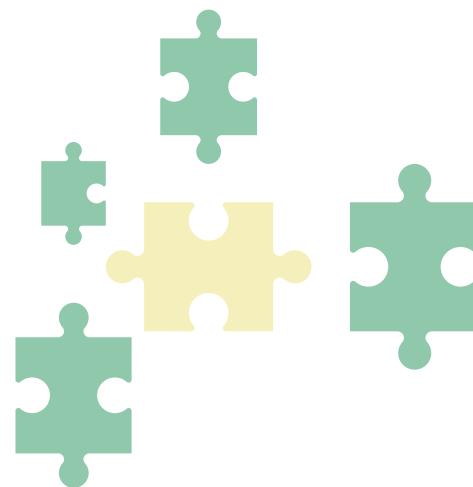
Preduzetnički duh ne predstavlja samo našu sposobnost da vodimo posao uspešno. Preduzetnički duh predstavlja unutrašnji poriv da uzmemo stvari u svoje ruke i delamo. U svim profesionalnim oblastima možemo se susresti sa ljudima koji veoma uspešno obavljaju svoj posao. Uzgred, oni koji žele da se brzo obogate se takođe mogu sresti, ali oni nisu uspešni. Za uspešnog preduzetnika potrebna je pouzdanost, uzajamno poverenje i spremnost

na saradnju. Istraživanja su pokazala da su uspešni preduzetnici uglavnom veoma odgovorni u etičkom i društvenom smislu.

Test koji smo vam pripremili može da vam pomogne da bolje spoznate svoj preduzetnički potencijal i da nađete pravac u kom možete da se razvijate. Budite iskreni prema sebi da biste imali koristi od rezultata testa.

Odaberite odgovor za koji mislite da se najviše odnosi na vas.

N		nikada	retko	ponekad	često	uvek
1. A	Poštujem krilaticu: „Gledaj svoja posla.“	1	2	3	4	5
2. B	Rizik se isplati.	1	2	3	4	5
3. C	Ponekad imam dobre ideje, ali nemam hrabrosti da ih podeđim sa drugima.	1	2	3	4	5
4. A	Cenim kada mi se daju jasna uputstva šta bi trebalo da uradim i kako.	1	2	3	4	5
5. B	Ponekad na sebe preuzmem toliko obaveza da ih ne mogu obaviti kako treba.	1	2	3	4	5
6. C	S vremena na vreme razmišljam o pokretanju svog posla, ali to nikad ne učinim.	1	2	3	4	5
7. B	Mrzim rutinu.	1	2	3	4	5
8. A	Ne volim promene ili nepotrebni izlazak iz zone komfora.	1	2	3	4	5



DODACI

9. C	Ne volim da izrazim svoje mišljenje, iako sam svestan da me to sprečava da postignem cilj.	1	2	3	4	5
10. A	Preduzetnički život je previše užurban za mene.	1	2	3	4	5
11. B	Umem da procenim situaciju i definišem rizik.	1	2	3	4	5
12. C	Teško mi je da započnem nešto novo; iskreno, to me plaši.	1	2	3	4	5
13. A	Neophodno je imati posao. Moram nekako da zarađujem za život.	1	2	3	4	5
14. B	Volim da pratim novine. Imam puno ideja i planova.	1	2	3	4	5
15. C	Ne smetaju mi promene, ali ih nikad ne iniciram sam.	1	2	3	4	5
16. B	Uzbuđljivo mi je da započnem nove aktivnosti i stalno tražim nove mogućnosti.	1	2	3	4	5
17. C	Prilagođavam se na ono što se dešava oko mene bez gundanja.	1	2	3	4	5
18. A	Što veću odgovornost imamo, to je veća mogućnost da se nešto desi.	1	2	3	4	5
19. B	Ne izbegavam prihvatanje odgovornosti, ni lične, ni u ime drugih.	1	2	3	4	5
20. C	Bilo bi mi teško da razvijem ideje u planove i koncepte.	1	2	3	4	5
21. A	Zastrahuje me ideja da stanem na svoje noge i započnem sopstveni biznis.	1	2	3	4	5

Tip A

Pripadate tipu ljudi koji imaju puno ideja, ali se plaše da ih sprovedu u delo i imaju korist od toga. Uvereni ste da je rizično biti preduzimljiv. Međutim, preduzetništvo vam daje slobodu. Postajete sami svoj gospodar, nezavisni ste i u mogućnosti da se bavite onim što volite. Osoba može biti preduzimljiva razvijajući sopstvene inicijative i ideje, ali nije dovoljno imati želje ili ideje. Neophodno je pokušati da ih realizujete ili makar razmišljati o tome.

Tip B

Vi ste tip ljudi koji se nedvosmisleno mogu definisati kao preduzetnici. Posedujete unutrašnju snagu, obilje ideja i energiju koja pokreće stvari. Imate samopouzdanja i ne plašite se preuzimanja rizika na sebe. Ukoliko ste uvereni da je nešto vredno rizika, vi ćete se upustiti u to. Volite da delate. Potencijalne prepreke vas ne mogu obeshrabriti; vi razumete rizik i umete da ga sagledate. Slažete se sa izrekom da je svako kovač svoje sreće i ne plašite se da preuzmete odgovornost. Ovo je odlično, ali, vodite računa da ne precenite sopstvene mogućnosti. Možda postanete radoholičar? Zapamtite da je svima potreban odmor.

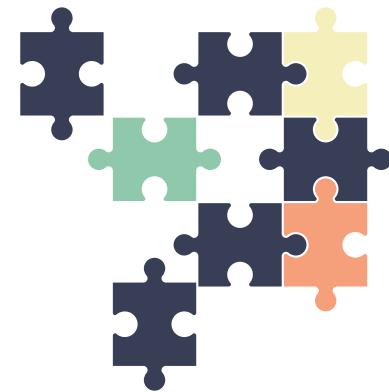
Tip C

Vi pripadate tipu ljudi koji su skromni i tihi, pa vas i sama ideja nečeg novog čini nervoznim. Volite jasna pravila, koja vam daju osećaj da ste sigurni i da vas neko vodi. Ovo znači da volite da dobijete instrukcije i da ih sledite. Nove stvari i eksperimentisanje nisu u vašem stilu. Volite status quo i izbegavate promene. Više volite da ne preuzimate odgovornost da ne biste bili pod stresom. Ukratko, ne želite da se opečete, ali vas to nikuda ne vodi



Dodatak 2. Test osnovnih socijalnih veština

Ocenite svaku stavku ocenom od 1 do 5, u zavisnosti od toga da li se odnosi na vas. 1 znači da se ne odnosi na vas, a 5 da se u potpunosti odnosi na vas.



Samospoznaja	1	2	3	4	5
Svestan sam svojih mogućnosti i delam u skladu sa njima.					
Postavljam sebi visoke i realne ciljeve.					
Donosim nezavisne odluke i postupam u skladu sa njima.					
Imam opravdano samopouzdanje.					
Prihvatom norme društvenog ponašanja.					
Preuzimam odgovornost.					
Aktivno slušanje	1	2	3	4	5
Svesno okrećem celo telo prema govorniku.					
Održavam kontakt očima.					
Svojim ponašanjem stavljam do znanja da slušam.					
Ćutim dok moj sagovornik govori.					
Pokušavam da razumem viđenje i stav sa- govornika.					
Dajem pozitivnu povratnu informaciju sagov- orniku.					
Postavljam otvorena pitanja.					
Veštine izlaganja	1	2	3	4	5
Razgovaram sa drugim ljudima o svom radu i postignutim rezultatima.					
Koristim unapred pripremljen tekst, napisan na tabli ili flipchartu.					

Moja publika dobija radne listove sa mojim jednostavnim tekstrom.					
Koristim multimedijalne alatke.					
Koristim odgovarajuće multimedijalne alatke u zavisnosti od teme o kojoj govorim, cilja prezentacije, uslova i ciljne grupe koja me sluša.					
Ponašam se u skladu sa odgovarajućim normama koje predstavljaju moju instituciju i mene.					
Predstavljam svoju ličnost i kompetencije na ispravan način.					
Komunikacione veštine	1	2	3	4	5
Izgovaram pravilno i jasno.					
Koristim odgovarajući ton.					
Govorim odgovarajućom brzinom.					
Koristim odgovarajući ritam govora.					
Pravim pauze u govoru na ključnim mestima.					
Težim da imam dobru dikciju.					
Izbegavam da koristim nepoznate reči i poštupalice.					
Svesno težim ka tome da moja poruka bude jasna, glasna i ispravno shvaćena.					
Prepoznavanje problema	1	2	3	4	5
U stanju sam da prepoznam jednostavan problem.					
Umem da imenujem i opišem jednostavan problem.					
Umem da identifikujem i prepoznam razlog zbog kog problem nastaje.					
Razmišljam o posledicama rešavanja/nerezavanja problema.					
Umem da razlučim da li je problem vredan rešavanja.					
Umem da prepoznam na koga problem utiče.					
Razumem kontekst problema i problem u celosti.					
Uzimam u obzir kako će zainteresovane strane reagovati prilikom rešavanja problema.					
Rešavanje problema	1	2	3	4	5
Rešavam problem.					

Pravim plan kako da rešim problem.				
Predviđam posledice ukoliko se problem ne reši.				
Stvaram alternativna rešenja.				
Dok planiram, ne koristim samo znanje i iskustvo već i intuiciju i maštovitost.				
Planiram i reagujem fleksibilno ukoliko dođe do nepredviđenih okolnosti.	1	2	3	4
Proaktivni pristup				
Uočavam mogućnosti, nudim ideje i radim na tome da ih sprovedem u delo.				
Radim na sebi.				
Pokušavam da prevaziđem teškoće tako što rešavam probleme.				
Sklon sam korišćenju novih pristupa prilikom razmatranja zadataka ili problema.				
Ako je neophodno, improvizujem.				

- 12. Vodim se SMART analizom.
- 13. Odgovoran sam za sve i ne pravdam se.
- 14. Tokom razgovora se vodim proporcionalnim tokom 20% do 80% u korist sagovornika.
- 15. Prestajem da govorim kada sagovornik želi nešto da kaže.
- 16. Upravljam sagovornika da mi da željeni odgovor što je pre moguće.
- 17. Da bih bio siguran da sam razumeo sagovornika, često postavljam pitanje „Šta ste želeli da kažete?“
- 18. Rečnik koji koristim je isključivo vezan za odgovore koje želim da dobijem.
- 19. Izražavam poštovanje prema sagovorniku.
- 20. Stavljam sagovornika u prvi plan.
- 21. Poštujem i prihvatom mišljenje sagovornika.
- 22. Stvaram situaciju u kojoj je moj sagovornik najbitniji u donošenju odluka.
- 23. Obraćam veliku pažnju na „čitanje misli“ sagovornika i sopstvenu interpretaciju.
- 24. Uglavnom postavljam pitanja sa „kako“ i „na koji način“, izbegavajući „zašto“.
- 25. Sagovorniku pružam konkretnu, pravovremenu i činjeničnu povratnu informaciju.

Dodatak 3. Novostečene veštine

Ocenama od 1 do 5 ocenite novostečene veštine, shodno tome kako smatrate da ste ih razvili. Ocena 1 na skali je najniži nivo, a ocena 5 najviši.

1. Upotrebljavam u razgovoru sagovornikovo ime što je češće moguće.
2. Trudim se da se sagovornik oseća prijatno u mojoj blizini.
3. Slušam pažljivo i pokazujem da sam koncentrisan na razgovor.
4. Umesto što dajem pripremljene odgovore, trudim se da iskažem i neke nove ideje.
5. Uglavnom postavljam otvorena pitanja.
6. Držim se vremena predviđenog za razgovor.
7. Ja odlučujem šta želim da izazovem kod sagovornika tokom razgovora.
8. Unapred spremam teme o kojima želim da razgovaramo.
9. Formulišem pitanja koristeći jezik sagovornika.
10. Tokom razgovora postavljam po jedno pitanje.
11. Nakon postavljenog pitanja, čekam odgovor čuteći.

Dodatak 4. Pravila uspešne komunikacije pedagoga — kouča

1. PRIPREMANJE POZITIVNOG STAVA

Samopouzdanje i poverenje u sopstvene snage

- Imajte poštovanja prema sagovorniku i poštujte njegovo mišljenje.
- Fokusirajte se na izvore (vaše i vašeg sagovornika).
- Vodite se krilaticom „Ja ću biti uspešan i ti ćeš biti uspešan“, zato što je mnogo bolje sarađivati nego nekog doživljavati kao konkurenčiju.

2. POSTAVLJANJE JASNOG CILJA

Koje su mi informacije potrebne i koja pitanja bi trebalo da postavim tako da cilj bude SMART?

3. DEFINISANJE CILJA

- Definisanje načina rada (ko, gde, kada, kako).
- Usmeravanje ka formulisanom cilju.

4. OSTVARIVANJE I ODRŽAVANJE DOBROG KONTAKTA

Neverbalna komunikacija iziskuje direktne ili unakrsne tehnike sinhronizacije.

- Paraverbalna komunikacija iziskuje sinhronizaciju visine glasa, intenziteta i ritma glasa.

- Verbalna komunikacija iziskuje sinhronizaciju sa modelom formulacije onoga što želimo da kažemo.
- Sve ovo je bitno tokom čitavog procesa dijaloga.

5. ZAINTERESOVANOST ZA SAGOVORNIKA

Posmatranje:

- držanje tela;
- gestikulacija;
- disanje;
- kontakt očima.

Pažljivo slušanje:

- način na koji će odvijati komunikacija;
- struktura rečenice;
- vrste argumentacije;
- kršenje metamodela;
- logika koja stoji iza viđenja sveta;
- lična ubeđenja, sistema vrednosti i kriterijumi.

6. FLEKSIBILNOST

Menjam ponašanje na osnovu onoga što vidim.

7. OSTVARIVANJE CILJEVA

Ostvarivanje ciljeva obuhvata sumiranje i povezivanje delova razgovora u celinu.

Dodatak 5. Tipovi pitanja

Zatvorena pitanja
Otvorena pitanja

Da/ne odgovori.
Odgovori su izražavanje mišljenja, ideja, objašnjenja...

Pitanja počinju upitnim zamenicama: kako, šta, ko, šta je cilj nečega.

Odgovori na ova pitanja ne obavezuju sagovor nikada odgovori na pitanja odmah.

Odgovor je obično izbor između dve opcije.

Koriste se upotrebot zadnje

Uopštena pitanja

Alternativna pitanja

Eho pitanja

Bumerang pitanja
Ogledalo pitanja
Promena tačke gledišta

Pitanja razjašnjavanja

Epistemološka pitanja

Pitanja za povezivanje

(Obrazac)
„Kako mogu povezati upotrebu fraza i kontekst?” Trener

reči, koja se ponavlja uz upotrebu neke druge interpretacije istog konteksta. Na pitanje se odgovara pitanjem. Da li sam vas razumeo ispravno? Poboljšava opažanje i označava različite tačke gledišta: Da ste vi na direktorovom mestu, šta biste uradili? Šta bi vaš najbolji prijatelj uradio? Šta pokušavate da kažete? Šta bi ovo značilo po vama?

Epistemologija bukvalno znači nauka o znanju. Ona proučava način na koji upoznajemo svet, koja su naša kognitivna ograničenja i do koje mere ih možemo sagledati na autentičan način.

Kada kažete da ne volite trenere, kako možete biti sigurni i na novu čega ste došli do tog zaključka?

Kako povezujete A i B ?

Dodatak 6. Javni nastup

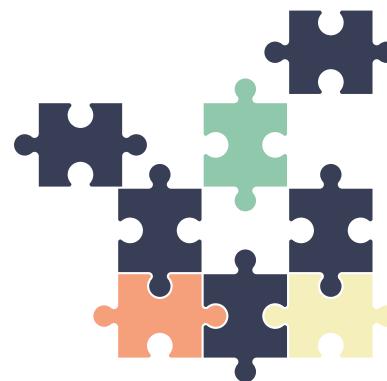
Odvojte par minuta pred svaki javni nastup i odgovorite na sledeća pitanja:

Poznajem mesto gde će se javni nastup održati.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Umem da privučem pažnju publike.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Poznajem svoju publiku.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Svestan sam kompetencija publike koja će me slušati.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Znam koliko vremena imam na raspolaganju za svoj govor.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Poznajem savršeno temu o kojoj će govoriti.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Znam o čemu će govoriti i koja je suština mog izlaganja.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Svestan sam zbog čega je bitno da izložim svoju ideju.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Izražavam se prirodno i slobodno.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Dajem objašnjenja sa entuzijazmom i neformalnim tonom.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Ne opterećujem se zbog mogućih tehničkih problema.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Održavam stalni kontakt očima sa publikom.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Mogu da prezentujem svoje ideje jasno i glasno.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Da bih dočarao publici šta želim da kažem, opisujem i neka lična iskustva, priče, anegdote.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Znam šta želim da moja publika zapamti.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Znam šta publika očekuje od mog izlaganja.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Unapred sam predvideo kako će slušaoci reagovati na moje izlaganje.	1 2 3 4 5 6 7 8 9

Dodatak 7. Koliko ste asertivni? Test

DA / NE

- 1) Nerviraju me greške koje prave drugi ljudi. /A/
- 2) Mogu da podsetim prijatelja da mi vrati novac koji mi duguje. /B/
- 3) Povremeno lažem. /C/
- 4) Umem da brinem o sebi. /B/
- 5) Ponekad ne platim kartu kada se vozim javnim prevozom. /C/
- 6) Konkurenca je bolja od saradnje. /A/
- 7) Trivialnosti me nerviraju. /A/
- 8) Nezavisan sam i odlučan. /B/
- 9) Volim sve svoje prijatelje. /C/
- 10) Verujem da sam dovoljno jak da prevaziđem sve probleme. /B/
- 11) Uvek moramo biti pažljivi i štititi sopstvene interese. /A/
- 12) Lascivne šale mi nisu smešne. /C/
- 13) Poštujem autoritet. /A/
- 14) Ne volim da od mene prave budalu. Reagujem ako je potrebno. /B/
- 15) Podržavam sve što je dobro. /C/
- 16) Nikad ne lažem. /C/
- 17) Praktičan sam. /B/
- 18) Pomisao na to da nekad nemam sreće me mnogo nervira. /A/
- 19) Saglasan sam sa izrekom da se velikodušnost i dobrodušnost neguju u porodici. /C/
19. Prijatelji imaju veliki uticaj na mene. /A/
20. Uvek sam u pravu, iako drugi to ne misle. /C/
21. Slažem se da je važno učestvovati, a ne pobediti. /B/
22. Ako želim da uradim nešto, razmišljam o tome šta će drugi reći. /A/
23. Nikada nisam nikom zavideo. /C/



Rezultati i procena

Označi u kockicama sve odgovore na koje si odgovorio potvrđno i saberi ih.

--	--	--	--	--	--	--	--

TOTAL A = _____

--	--	--	--	--	--	--	--

TOTAL B = _____

--	--	--	--	--	--	--	--

TOTAL C = _____

Objašnjenje testa

Najviše odgovora pod A: iako posedujete znanje o asertivnosti, imate teškoće da to znanje primenjujete i zbog toga se osećate beskorisnim. Onda krivite i sebe i druge.

Najviše odgovora pod B: vi se već ponašate asertivno. Ponekad vaše ponašanje i dalje liči na agresiju, ali uz istrajnost i trud doći ćete do savršenstva.

Najviše odgovora pod C: bez obzira na broj vaših A i B odgovora, vaše šanse da postanete asertivni su dobre. Posedujete samokritičnost i realno sagledavate, što je dobar početak za razvijanje bilo koje veštine koja se odnosi na ljudske odnose.

Najmanje odgovora pod A: asertivnost se može naučiti.

„Dobar trening je sve što vam treba. Breskva je nekada bila gorki badem, a karfiol je ništa drugo do prefinjeni kupus koji ima fakultetsko obrazovanje.“ Mark Tven

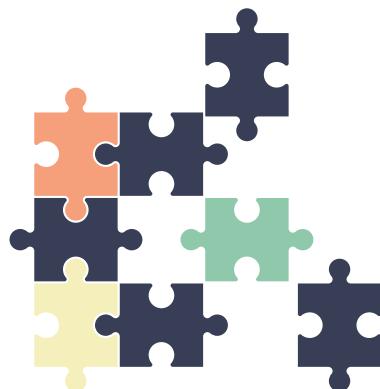
Najmanje odgovora pod B: verovatno ste propustili neke šanse, ali to nije ništa strašno. Ono što je bitno jeste da budete u skladu sa sobom i da se bavite nečim.

Najmanje odgovora pod C: imate sklonost da precenjujete sebe i da niste mnogo iskreni. Neophodno je da dobro razmislite o svom ponašanju i o tome šta zaista želite da budete.

Priloga 8: Skala stresa prema Holmsu i Rašeu

N	DOGODEK	TOČKE
1.	Smrt supružnika	100
2.	Razvod	73
3.	Odvajanje od porodice	65
4.	Odlazak u zatvor	63
5.	Smrt bliskog člana porodice	63
6.	Trauma ili bolest	53
7.	Sklapanje braka (stvaranje porodice)	50
8.	Otkaz	47
9.	Pomirenje sa članovima porodice	45
10.	Odlazak u penziju	45
11.	Bolest ukućanina	44
12.	Trudnoća	40
13.	Problemi u seksualnom životu	39
14.	Dolazak prinove	39
15.	Novo radno mesto	39
16.	Promene u prihodima	38
17.	Smrt bliskog prijatelja	37
18.	Promena profesije	36
19.	Rastući problem u porodici	35
20.	Velika hipoteka	31
21.	Upozorenje da se veliki dug odmah mora vratiti	30
22.	Promena u odgovornostima na poslu	29
23.	Odlazak dece iz porodičnog gnezda	29
24.	Problemi sa roditeljima supružnika	29
25.	Povećan trud da se odradi neki posao	28
26.	Početak i završetak posla supružnika/partnera	26
27.	Odlazak na školovanje ili diplomiranje	26
28.	Promene u standardu i kvalitetu života	25
29.	Promena ličnih navika	24
30.	Problemi sa nadređenim	23

31.	Promene radnih uslova ili okruženja	20
32.	Selidba	20
33.	Promena škole	20
34.	Promena hobija	19
35.	Promena religije	19
36.	Promene prijateljskih odnosa	18
37.	Hipoteka ili veliki zajam	17
38.	Promene u navikama spavanja	50
39.	Promena učestalosti kod porodičnih susreta	15
40.	Promena načina ishrane	15
41.	Godišnji odmor	13
42.	Proslava Božića	12
43.	Mali prekršaji u zakonu	11



Dodatak 9. Inventar manifestacija stresa

(za svako pitanje odaberite broj na skali)

uvek (4) često (3) ponekad (2) retko (1) nikad (0)

1. Teško mi je da se koncentrišem. 4 3 2 1 0
2. Ne uživam u poslu. 4 3 2 1 0
3. Fizički sam ispražnjen. 4 3 2 1 0
4. Ne želim nikom da pomognem. 4 3 2 1 0
5. Sumnjam u svoju profesionalnost. 4 3 2 1 0
6. Nemam energije. 4 3 2 1 0
7. Često se ne osećam dobro. 4 3 2 1 0
8. Ukoliko je moguće, izbegavam razgovore sa kolegama ili nadređenima. 4 3 2 1 0
9. Rugam se kolegama i prijateljima. 4 3 2 1 0
10. Osećam se bespomoćno tokom konflikata na poslu. 4 3 2 1 0
11. Imam problema sa srcem, disanjem, varenjem ... 4 3 2 1 0
12. Frustracija na poslu utiče na moj lični život. 4 3 2 1 0
13. Moj profesionalni napredak mi ne pričinjava zadovoljstvo, ravnodušan sam. 4 3 2 1 0
14. Anksiozan sam. 4 3 2 1 0
15. Napet sam 4 3 2 1 0
16. Kada sam na poslu ili kada tražim posao, radim minimalno na tome. 4 3 2 1 0
17. Razmišljam o tome da napustim posao, da promenim svoju oblast. 4 3 2 1 0
18. Niko me ne poštuje niti hvali. 4 3 2 1 0
19. Loše spavam. 4 3 2 1 0
20. Izbegavam da se dalje obrazujem. 4 3 2 1 0
21. Gubim dodir sa dešavanjima iz svoje profesionalne oblasti. 4 3 2 1 0
22. Zabrinut sam. 4 3 2 1 0
23. Imam glavobolje. 4 3 2 1 0
24. Ukoliko je moguće, izbegavam razgovore sa kolegama i prijateljima. 4 3 2 1 0

Da biste dobili rezultate testa, saberite sve poene, prateći sledeću skalu:

Kognitivni nivo - „glava”:

Tvrđnja br. 1..... + br. 5..... + br. 9..... + br. 13..... + br. 17..... + br. 21..... = poena

Emocionalni nivo - „duša”:

Tvrđnja br. 2..... + br. 6..... + br. 10..... + br. 14..... + br. 18..... + br. 22..... = poena

Fizički nivo - „telo”:

Tvrđnja br. 3..... + br. 7..... + br. 11..... + br. 15..... + br. 19..... + br. 23..... = poena

Društveni nivo - „svet”:

Tvrđnja br. 4..... + br. 8..... + br. 12..... + br. 16..... + br. 20..... + br. 24..... = poena

Kognitivni + emocionalni + fizički + društveni nivo.... Zbir = poena

Kada sve saberete, unesite zbir na zadnju, petu liniju. Dobićete maksimalnu vrednost stresa pod kojim ste

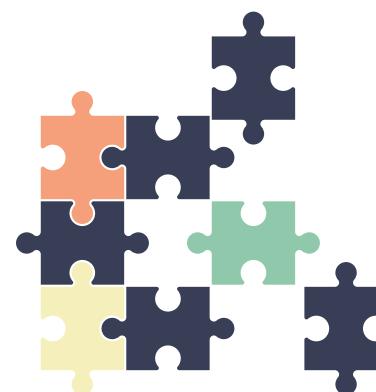
.

nizak umeren povećan visok
0-----24-----48-----72-----96 (max)

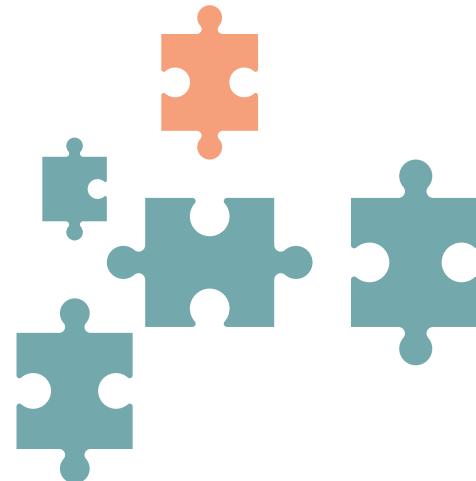
Dodatak 10. Podložnost stresu u svim životnim aspektima

Intelektualna sfera	Emocionalna sfera	Psihološka sfera	Ponašanje
Slaba koncentracija Fokus na negativnom Zaboravnost Teškoće prilikom procenjivanja i donošenja odluka Opsesivne misli Slaba produktivnost	Anksioznost Depresija Strah od gubitka samokontrole Loše raspoloženje Promenljiva raspoloženja Beznadežnost Usamljenost	Ubrzano lupanje srca Znojenje Glavobolja Stomačni problem Tremor Bol u mišićima Problemi sa kožom Premor Promena u kilaži Seksualni problemi	Promene stila života Odlaganje i neizvršavanje obaveza Povećana upotreba psihoaktivnih supstanci Inertnost ili hiperaktivnost Rizično ponašanje Impulsivnost Agresivno ponašanje

Tokom međuljudskih odnosa, stres se ispoljava kroz neprijateljski stav, frustraciju, nepoverenje, konflikt, izolovanje, manipulaciju.



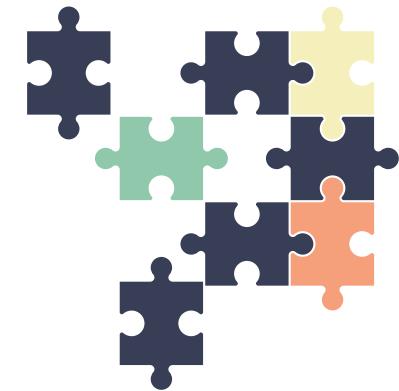
1. Opis kompetencije



Efikasna komunikacija ili „Magija dobre komunikacije“	
<ul style="list-style-type: none"> • prevazilaženje prepreka tokom komunikacije • prihvatanje argumenata sagovornika • jasna i razumljiva komunikacija 	<ul style="list-style-type: none"> • komuniciranje na raznim društvenim nivoima • usavršavanje javnog nastupa • uverljivost i uticajnost
Saradnja ili „Hajde da uspemo zajedno“	
<ul style="list-style-type: none"> • razmena znanja i veština • poštovanje stanovišta, kompetencija i mišljenja drugih ljudi • poštovanje pravila, stvaranje kompromisa 	<ul style="list-style-type: none"> • prihvatanje grupnih uloga i zadataka • međusobna tolerancija i pažnja • procenjivanje učešća svih učesnika i razmena povratne informacije
Preduzetništvo ili „Nagrada za hrabrost“	
<ul style="list-style-type: none"> • prepoznavanje i kritički pristup prema poslovnim mogućnostima • ponuda novih ideja i projekata • preuzimanje rizika 	<ul style="list-style-type: none"> • predviđanje promena • prihvatanje promena • fleksibilnost
Efikasnost ili „Postigni cilj korak po korak“	
<ul style="list-style-type: none"> • unutrašnja motivacija i proaktivnost • fokusiranost na zadatke • orientisanost ka rezultatima 	<ul style="list-style-type: none"> • otvorenost prema novim stvarima • samokontrola • pouzdanost
Planiranje i organizacija ili „Bolje sprečiti nego lečiti“	
<ul style="list-style-type: none"> • planiranje resursa/uzimanje u obzir resursa • koordiniranje pojedinačnih aktivnosti • postavljanje prioriteta 	<ul style="list-style-type: none"> • raspodela/planiranje vremena • usklađivanje individualnih zadataka sa zadacima drugih • predviđanje budućih koraka

DODATNI IZVORI

Novine i kreativnost ili „Kako da vam život bude savršen”	
<ul style="list-style-type: none"> motivacija koja prekida prirodnu inertnost kreativno razmišljanje izlazak iz ustaljenih okvira 	<ul style="list-style-type: none"> radoznalost, otvorenost procenjivanje ideja realizacija ideja u praksi
Otpornost na stres ili „Ono što me ne ubije, ojača me”	
<ul style="list-style-type: none"> koncentrisanost pod stresom prevazilaženje prepreka veštine opuštanja 	<ul style="list-style-type: none"> kako se boriti sa neuspehom kako se nositi sa emocijama saznanja o zdravom stilu života



2. Inervju

Mnogi ljudi danas shvataju da im dobro poznavanje kolega omogućuje da mnogo lakše stvore prijatno radno okruženje. Efikasan pristup ovome je upotreba „inervju“ tipa konverzacije.

Možete koristiti pitanja koja slede ili napraviti svoja, ali se savetuje da zadržite redosled sledeće tri grupe pitanja:

I Činjenice

Gde ste proveli detinjstvo?

- Koja je bila vaša omiljena aktivnost u detinjstvu?
- Gde ste studirali? Šta ste studirali?
- Šta ste radili nakon studija?
- Koliko dugo ste radili kod bivšeg poslodavca?
- Gde ste voleli da provodite godišnji odmor?

II Motivacija

- Zašto ste izabrali ovu školu?
- Zašto ste odabrali određeni smer tokom studiranja?
- Zašto ste odabrali baš ovu profesiju?
- Kako ste se uklopili u ovo društvo?
- Koji su vaši hobiji i kada ste počeli da se bavite njima?
- Šta volite da radite u slobodno vreme?

III Vrednosti

- Od svih postignuća, na koje ste najviše ponosni?
- Možda ste imali i probleme. Kako ste ih prevazišli? Šta ste naučili iz svojih grešaka?
- Ispričajte mi nešto o nekome ko je imao veliki uticaj na vas?
- Koji savet biste dali mladoj osobi ili detetu?
- Kako biste definisali svoju životnu filozofiju?
- Koji je vaš životni moto?
- Kada bi vam bio ponuđen novi život, šta biste drugačije uradili?
- Koji trenuci su bili odlučujući u vašem životu?

3. Pravi nakit

Cilj

Kada završe ovu aktivnost, učesnici će:

- shvatiti da je veoma bitno razumeti potrebe mušterija i prilagoditi im se koliko god je moguće da bi oblikovali proizvod ili uslugu prema njima;
- shvatiti koliko je bitno da se postavljaju pitanja;
- testirati svoju sposobnost da se poistovete sa potrebama i interesima drugih ljudi;
- ispoljiti svoju kreativnost i potvrditi da mogu da zadrže nečiju pažnju da bi ubedili nekog;
- sreće se sa izazovom u obliku izvršavanja grupnog zadatka.

Očekivano vreme:

45 minuta

- dodela zadatka i podela u grupe (3 min.)
- grupni rad (15 min.)
- prezentacije (9 min. 3 grupe x 3 min.)
- procena (3 min.)
- diskusija (15 min.)

Resursi i priprema

- flipčart;
- markeri;
- štoperica;
- nagrada za pobednike;
- olovke i bojice;
- plastična kesa za svaku grupu u kojoj se nalazi sledeće (sve grupe moraju imati potpuno iste uslove):
 - plastelin, najmanje četiri komada raznih boja (žuta, narandžasta, bela, crvena);
 - makaze;
 - tri para štapića za ražnjiće;
 - perlice raznih vrsta;
 - pola strane lista papira sa flipčarta;
 - markeri u boji, bojice, voštane bojice.

Opis

1) Trener svoje ideje i želje u vezi sa nakitom koji učesnici treba da naprave mora razmotriti unapred. Najbolje je da zapiše svoje misli (ideje moraju biti prilagođene dostupnim opcijama — tj. materijalu koji je dostupan učesnicima). Ovo je važno da bi se ostvario cilj vežbe. Od suštinskog je značaja da učesnici shvate da njihove mušterije imaju svoje potrebe, određene ideje i očekivanja.

Ideje o kojima trener treba razmislići su:

Za koga je nakit? — Trenera, supružnika, roditelje...

Kojim povodom se kupuje nakit? — Poklon ili nešto drugo?

Kakva vrsta nakita treba biti? — Ogrlica, narukvica, prsten...

Kako nakit okvirno treba da izgleda? Koje boje treba da bude, koje boje treba izbegavati, od kog materijala? — Npr. nikako ne sme da bude napravljen od plastelina, mora da sadrži plave perle, itd.

Koliko će kupac dati novca za taj komad nakita?

Predlozi za trenera, ideja za nakit

To je božićni poklon za njegovu čerku. Njene ideje u vidu pisma Deda Mrazu su na slici. Dok čerka želi mali komad nakita, roditelji žele veliki, da ga ne bi izgubila.

2) Trener deli učesnike u tri grupe. U jednoj grupi se nalazi najmanje tri, a najviše četiri člana. Trener deli plastične kese sa materijalom grupama. Učesnici ne smiju da gledaju šta je u kesi, a trener neće da odgovori ako dobije pitanje da li je u svakoj kesi isti materijal. Grupe se smeštaju na tri punkta, daleko jedna od druge. Grupe ne smiju da gledaju šta druga grupa pravi, niti, što je najbitnije, da slušaju šta učesnici iz drugih grupa pričaju.

3) Trener započinje vežbu na sledeći način.

„Do sada smo koristili glavu da bismo radili. Sada je vreme da malo odmorimo mozak i počnemo da koristimo ruke. Već znamo ko je mušterija i kako se postaviti prema različitim mušterijama. Hajde da sada pokušamo da napravimo proizvod za mušteriju.

Zamislite da vaša grupa predstavlja ugledne juvelire koji su jedni drugima konkurenca. Vaša reputacija se prvenstveno zasniva na pravljenju prelepog i stilskog nakita, koji pravite od različitog materijala. Solidnu količinu materijala ćete naći u kesama.

Vaš zadatak će biti da napravite originalan nakit od materijala koji vam je dat, a možda i od drugog materijala koji sami možete da nabavite. Pravite nakit za mene. Na kraju ću odabrati jedan komad nakita, nagraditi one koji su ga napravili i na neki način platiti za nje-

ga.

U potpunosti je na vama kako ćete pristupiti zadatku; da li ćete rizikovati i napraviti jedan komad ili ćete napraviti celu kolekciju iz koje bih mogao da odaberem. Bitno je da ćete morati i da predstavite svoje kreacije, morate da ih reklamirate. Ja sam vaša mušterija i morate da se borite za mene na današnjem tržištu zasićenom proizvoda. Sve je u marketingu.

Imate 15 minuta da završite posao. Osim što pravite nakit, morate da spremite i kratku prezentaciju od najviše tri minuta koja treba da uključi i cenu po kojoj se nakit može kupiti. Ne zaboravite da u okviru datog vremena morate i da pospremite za sobom, jer ću posetiti vašu „radnju”, a na moju kupovinu može uticati i okruženje.”

4) Trener obilazi grupe dok rade i obraća pažnju na vreme, a takođe im daje mogućnost da ga, kao mušteriju, pitaju šta bi želeo, kako bi po njemu nakit trebalo da izgleda. Međutim, on nije isključiv u izražavanju svojih želja, niti ističe važnost toga na bilo koji način. Učesnici sami moraju da pokažu inicijativu da priđu mušteriji. Trener posmatra koja grupa se fokusira na njega kao mušteriju da bi ga pitala o razlozima kupovine (za koga kupuje nakit, kojim povodom), o omiljenom materijalu i bojama, itd.; zatim, da li učesnici shvataju da krajnji korisnik nije nužno sam kupac i sl. Ako mu postave pitanje, odgovara diskretno kako ga druge grupe ne bi čule. Trener hvata beleške kako bi mogao da opravlja svoj izbor kasnije.

5) Nakon isteka vremena, trener poziva grupe, jednu po jednu, da predstave svoj proizvod, tj. komad nakita. Svaka grupa ima tri minuta da prezentuje svoj rad. Dok učesnici prezentuju svoj rad, trener prati vreme i, ukoliko učesnici pređu vremenski limit, on ih prekida (čak i u pola rečenice — koncizno i jasno izražavanje je deo poslovnih veština) da bi im stavio do znanja da je reklamiranje skupo i da je njima upravo istaklo vreme za njihovu reklamu.

6) Kada se prezentacije svih učesnika završe, trener bira jedan od komada nakita (onaj koji se najbolje slaže sa njegovom idejom, a u suštini onaj čiji su stvaraoci pokazali najčešći pristup mušteriji dok su ga pravili). Proglasite koja je grupa pobedila i nagraditi članove unapred spremljrenom nagradom. Međutim, trener u početku ne objašnjava razloge iz kojih je odabrao konkretan nakit, već postavlja pitanja učesnicima.

Npr. „Šta mislite, zašto sam izabralo baš ovaj nakit?“ „Zbog čega sam nagradio baš ovu grupu?“

7) Trener se upušta u diskusiju i time navodi učesnike da daju tačan odgovor na njegova pitanja, tj. da su se pobednici najbolje usredsredili na mušteriju, tj. trenera. S obzirom na to da su se najviše interesovali šta kupac želi i očekuje, shvatili su koje su njegove potrebe i odgovorili na njih na optimalan način. Istovremeno, treneru se dopao i njihov način reklamiranja, dobra cena, i uspeli su da privuku njegovu pažnju i uvere ga da je njihov nakit najadekvatniji. Trener otkriva svoju zamisao, koju je skicirao i potkreplio na flipčartu pre početka aktivnosti.

Učesnici zajedno razmatraju kako to izgleda u praksi i da li svi prodavci ili oni sami zaista poštuju potrebe potrošača. Trener može dati pravi primer, baziran na iskustvu. Cilj je da učesnici uopšte svoje iskustvo da bi mogli da ga koriste u praksi.

Resursi koje poseduje trener — primeri iz prakse

Prodavac koji ide vrata do vrata i prodaje usisivač je posetio prijatelje i ponudio im prilično skup usisivač. Međutim, pre nego što je par i mogao nešto da kaže, on ih je prekinuo i počeo da im objašnjava razne načine na koje bi mogli da otplaćuju usisivač. Prodavac je počeo da im pokazuje ugovore na rate koji su veoma popularni prilikom odloženog plaćanja. Žena je pokušavala da ga zaustavi i da mu objasni da ona želi da kupi usisivač i plati ga gotovinom zato što mrzi dugove. Ali prodavac nije odustajao od svoje priče kojom je isticao prednosti kupovine na odloženo. Naravno da par nije kupio usisivač.

Povratna informacija (pitanja za učesnike, podsetnici, ispravna rešenja, primeri, itd.)

Lista korisnih pitanja:

Šta ste radili pre nego što ste počeli da pravite nakit?

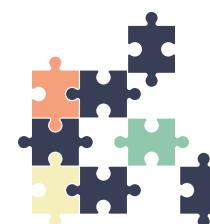
Da li ste razmotrili potrebe osobe za koju ste pravili nakit?

Da li ste me pitali šta bih ja želeo kao kupac i koja je bila moja ideja?

Da li ste pokušali da predvidite kakav sam i probate da mi prodate nakit napravljen po mojim potrebama?

Da li ste mi ponudili još nešto pride ili samo ono što sam želeo (npr. konsultacije, osveženja — sok, kafu, autentično pakovanje, karticu lojalnosti sa popustom...).

Da li ste razmotrili moje buduće želje u vezi sa nakitom?



BIBLIOGRAFIJA

Paul Watzlawick, Beavin and Jackson, Pragmatics of Human Communication, 1967, OCLC 168614

Rogers, Carl, On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy, London: Constable. ISBN 1-84529-057-7, 1961

Kurt Lewin, Resolving social conflicts: selected papers on group dynamics, Harper, New York, 1948

Wall, J. A. Jr. & Callister, R. R, Conflict and its management, Journal of Management, 1995

Andrew Salter, Conditioned reflex therapy, New York: Creative Age Press, 1949

Abraham H. Maslow, Motivation and Personality, Paperback, 1997

Stephen R. Covey, The 7 Habits of Highly Effective People, Free Press, 1989

Hans Selye, Stres without distres, 1974

Richard Lazarus, Folkman, Stres, appraisal and coping, New York, 1984

Hobfoll, Stevan , Conservation of Resources. A New attempt at conceptualizing stres. The American Psychologist, 1989

Cannon, Walter, The wisdom of the body, New York: W W Norton & Co., 1932

Tony Buzan, The Mind Map Book, London: BBC Books, 1993

Goleman, D., Emotional Intelligence, Bantam Books, 2000

Robinson K., The Element, Penguin, 2010

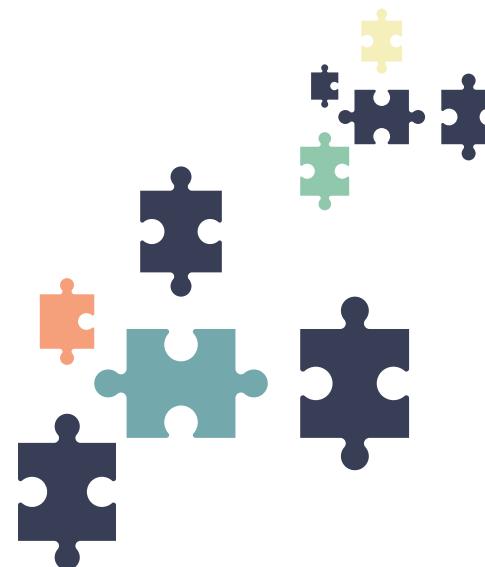
Holmes, T. H., R. H. Rahe (1967), The Social Readjustment Rating Scale. In: Journal of Psychosomatic Research, Vol. 11, Issue 2, pp. 213-218. Published by Elsevier Science Inc.

Rosenberg, M., Communication without Aggression, Puddledancer Press, 2007

Rosinski P., Coaching Across Culture, Nicholas Brealey, London, 2003,

Wilson C., Best Practice in Performance Coaching, Kogan Page, London, 2007

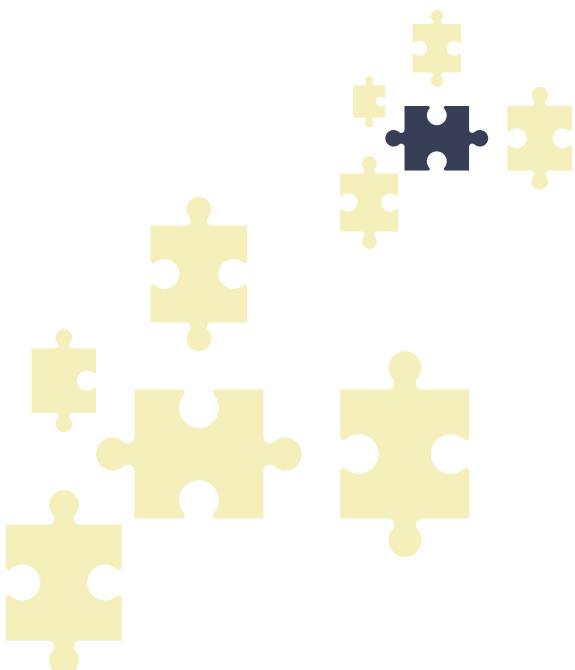
Rogers J., Coaching skills, London, 2010





PRIRUČNIK

YESSS - YOUNG ENTREPRENEURS AT SECONDARY SCHOOLS
2019-1-SI01-KA201-060381



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union