



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+

# NASTAVNI MATERIJAL

## MODUL: SOCIJALNE VJEŠTINE



SoftSkills4EU:  
Promovirajte svoje meke vještine otvorenim  
značkama



# NASTAVNI MATERIJAL

## INFORMACIJE O REZULTATIMA

### **REZULTAT:**

IO2 KURIKULUM MEKIH VJEŠTINA I ALATA ZA UČENJE

### **AKTIVNOST:**

IO2 A2: RAZVOJ KURIKULUMA

### **VOĐA AKTIVNOSTI:**

EMPHASYS CENTRE

## INFORMACIJE O PROJEKTU

### **PROJEKT:**

SoftSkills4EU: Promovirajte svoje meke vještine otvorenim značkama

### **NAZIV PROJEKTA:**

Promovirajte svoje meke vještine otvorenim značkama

### **AKRONIM:**

SoftSkills4eu

### **WEB STRANICA PROJEKTA:**

<https://softskills4.eu/>

### **E-AKADEMIJA:**

<https://academy-softskills4.eu/>

### **PROJEKT BR.:**

2018-1-SI01-KA204-047088

### **KOORDINATOR PROJEKTA:**

Centar za razvoj i obrazovanje Novo mesto (RIC Novo mesto), Slovenija

Potpore Evropske komisije proizvodnji ove publikacije ne predstavlja potporu sadržaju koji odražava samo stavove autora i Komisija ne može biti odgovorna za uporabu sadržanih informacija.

# SADRŽAJ

Ključni simboli .....	5
MODUL 5 – SOCIJALNE VJEŠTINE .....	6
IZVEDBENI PLAN MODULA SOCIJALNE VJEŠTINE .....	7
TEMA 1 – PREGLED UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA .....	8
1.1. Razumijevanje konflikata (sukoba).....	9
1.2. Određivanje prirode konflikta .....	10
1.3. Pet stilova upravljanja konfliktima .....	11
1.4 ZAKLJUČAK .....	16
1.5 DODATNA LITERATURA.....	16
GLOSAR.....	17
TEMA 2 – PREGLED KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA .....	18
2.1 RAZUMIJEVANJE KOMUNICIRANJA.....	19
2.2. Kako učinkovito prenijeti pravu poruku .....	20
2.3. Slušate li zaista? .....	24
2.4 ZAKLJUČAK .....	25
2.5 DODATNA LITERATURA.....	26
GLOSAR.....	26
TEMA 3 – PREGLED INTERKULTURNIH VJEŠTINA.....	27
3.1 MEĐUKULTURNE VJEŠTINE I KULTURA .....	28
3.2. Kulturna samosvijest.....	30
3.3 Ljestvica za mjerjenje stavova .....	31
3.4 ZAKLJUČAK .....	34
3.5 DODATNA LITERATURA.....	34
GLOSAR.....	35
TEMA 4 – PREGLED PREZENTACIJSKIH VJEŠTINA.....	36
4.1. Razumjeti što su prezentacijske vještine .....	37
4.2. Kako uspješno pripremiti prezentaciju .....	38
4.3. Kako održati izvrsnu prezentaciju.....	40
4.4 ZAKLJUČAK .....	43
4.5 DODATNA LITERATURA.....	44
GLOSAR.....	44



TEMA 5 – PREGLED ODGOVORNOSTI .....	45
5.1. Razumjeti što je odgovornost .....	46
5.2. Koliko ste vi odgovorni? .....	47
5.3. Kako razviti visok stupanj odgovornosti.....	49
5.4 ZAKLJUČAK .....	52
5.5 DODATNA LITERATURA.....	52
GLOSAR.....	52
Reference: .....	54



# KLJUČNI SIMBOLI

Simboli	Objašnjenje
	Definicija pojmova
	Scenarij
	Savjeti - uzroci
	Pitanja
	Aktivnosti učitelja/trenera npr. Tema 1 – Aktivnost 1
	Izvori npr. poveznice, izvještaji, članci

# MODUL 5 – SOCIJALNE VJEŠTINE

## **GLAVNI CILJ MODULA**

**Socijalne vještine** ili sposobnost učinkovite interakcije s drugim ljudima postaju sve važnije za profesionalce jer gotovo svaki posao zahtijeva takve vještine. Na primjer, ako radite u timu, morate biti sposobni učinkovito komunicirati i funkcionirati s ostalim članovima tima. Ako radite s klijentima, morate pažljivo slušati njihova pitanja i nedoumice. Stoga je ključno da u svojem životopisu, motivacijskom pismu i na razgovoru budete sposobni dokazati da posjedujete dobro razvijene socijalne vještine.

Glavni cilj ovog modula je pružiti sudionicima konkretna znanja i vještine kojima će poboljšati svoje socijalne kompetencije.

Da bi postigao navedeni cilj, modul obuhvaća sljedećih 5 tema:

1. *Upravljanje konfliktima (sukobima)*
2. *Komunikacijske vještine*
3. *Interkulturne vještine*
4. *Prezentacijske vještine*
5. *Odgovornost*



# IZVEDBENI PLAN MODULA SOCIJALNE VJEŠTINE

Modul tečaja	Teme	Podteme
	1. Upravljanje konfliktima (sukobima)	1.1. Razumijevanje konflikata (sukoba) 1.2. Određivanje prirode konflikta 1.3. Pet stilova upravljanja konfliktima
	2. Komunikacijske vještine	2.1. Razumijevanje osnovnih pojmljiva komunikacije 2.2. Kako učinkovito prenijeti pravu poruku 2.3. Slušate li zaista?
Modul Socijalne vještine	3. Interkulturne vještine	3.1. Interkulturne vještine i kultura 3.2. Kulturna samosvijest 3.3 Ljestvica za mjerjenje stavova
	4. Prezentacijske vještine	4.1. Razumjeti što su prezentacijske vještine 4.2. Kako uspješno pripremiti prezentaciju 4.3. Kako održati izvrsnu prezentaciju
	5. Odgovornost	5.1. Razumjeti što je odgovornost 5.2. Koliko ste vi odgovorni? 5.3. Kako razviti visok stupanj odgovornosti



## TEMA 1 – PREGLED UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA

Bivši američki predsjednik Ronald Reagan jednom je rekao da „*Mir nije odsutnost sukoba već da je to sposobnost rješavanja sukoba mirnim putem*“. Upravljanje konfliktima je jedna od najvažnijih mekih vještina koju se može koristiti na radnom mjestu, ali i u drugim dijelovima našeg života. Malo je vjerojatno da će dvoje pojedinaca razmišljati i percipirati stvari na isti način obzirom da se njihovi misaoni procesi i percepcije razlikuju. Kao rezultat toga, može doći do povećanog neslaganja među pojedincima što pak može dovesti do konflikata i svađa. Ova tema će pružiti teoretsko znanje o tome što je konflikt, što dovodi do konflikta i kako učinkovito upravljati konfliktom onda kad nastane. Osim toga, navedene su i smjernice kako na odgovarajući način koristiti svaki pojedini stil da bi se ostvario željeni ishod.



# 1.1. RAZUMIJEVANJE KONFLIKATA (SUKOBA)

## Definicija



Prema Oxford Dictionary, konflikt se definira kao 'ozbiljna nekompatibilnost između dva ili više mišljenja, načela ili interesa'.



## Scenarij

Analizirajmo sukob kroz sljedeći primjer:

Max i Simon su radili u istom timu. Jednog dana su ih zatražili da zajedno rade na projektu kojeg im je dodijelio njihov nadređeni. Max voli organiziranost u poslu pa si je postavio točne rokove da bi posao mogao izvršiti na učinkovit način. S druge strane, Simon je fleksibilniji po pitanju posla. Kad je Max pokušao Simonu nametnuti rokove i način provedbe projekta na poseban način, među njima dvojicom je došlo do sukoba.

Jasno je da je različitost Maxa i Simona u misaonom procesu, prirodi i stavu dovela do međusobnog sukoba. Ako se konflikti ne riješe u potpunosti, oni mogu utjecati na moral zaposlenika, ali i sprječavati njihov puni potencijal (Ayoko, Callan i Hartel, 2003., Kisamore i suradnici, 2010.). Stoga takvi incidenti zahtijevaju hitnu reakciju. Da bi se uopće moglo početi razmišljati o načinu rješavanja sukoba, prvi logičan korak je odrediti uzroke sukoba.



## 1.2. ODREĐIVANJE PRIRODE KONFLIKTA

Postoji bezbroj potencijalnih razloga koji bi mogli rezultirati sukobom. Iz sljedećeg popisa ćemo ispitati nekoliko najčešćih izvora sukoba na radnom mjestu, kako su predložili psiholozi Bell (2002.) i Hart (2009.). (Za pregled čitavog popisa, pogledajte izvor u dalnjem tekstu):

### **Uzrok 1: Izvori konflikata**

Pojedini izvori (prostorija za sastanke, uredski materijal, šefovo vrijeme) su oskudni i kad više od jedne osobe ili grupa zahtijevaju pristup određenom izvoru, može doći do sukoba. Zamislite da ne možete doći do nečega što vam je potrebno za rad, počinju li se u vama pojavljivati određeni 'simptomi' nastanka sukoba?

### **Uzrok 2: Vrste konflikata**

Ne postoje dvije osobe koje mogu razmišljati na isti način. Svatko funkcioniра na različit način u skladu sa svojim potrebama i osobnošću i to ponekad može dovesti do sukoba.

### **Uzrok 3: Oprečne percepcije**

Baš kao što dvoje radnika mogu imati različite stilove rada, slično tome mogu imati i oprečne percepcije o stvarima. Na primjer, kad vam kolega ponudi pomoć, pojedinac može takvu gestu percipirati kao ljubaznost i cijeniti ju, dok druga osoba istu stvar može shvatiti kao uvredu, kao da ne zna ispravno raditi svoj posao.

### **Uzrok 4: Različite osobe vrijednosti**

Osobne vrijednosti pojedinaca se razlikuju, posebno ako uzmemos u obzir kulturnu raznolikost na današnjem radnom mjestu. Hart (2009.) sugerira da bi takve razlike mogle uzrokovati segregaciju na radnom mjestu i u konačnici sukob.

### **Uzrok 5: Nepredvidive politike**

Politike i pravila su važni da bi se izbjegle zabune i nesporazumi. Nedostatak jasnih politika i smjernica može stvoriti nesigurno i konfliktno okruženje (Hart, 2009.).





### Pitanje:

Prepoznajete li i jedan od navedenih uzroka sukoba?

Jeste li iskusili neki od njih?



**Savjet:** Možete ih koristiti da prepoznete osnovni uzrok sukoba među ljudima. Zauzvrat, ovo vam može pomoći da osmislite učinkovitu strategiju rješavanja sukoba. Stoga, kad se sljedeći put nađete u konfliktnoj situaciji, nemojte se svađati već si dajte trenutak da se zapitate: Što može biti uzrok ovog konflikta?

## 1.3. PET STILOVA UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA

Kad utvrdite uzrok konflikta bit će jednostavnije odabratи najbolju strategiju za rješavanje sukoba. Prema Thomas-Kilmannovom instrumentu za rješavanje sukoba (TKI) (2008.) kojeg koriste mnogi stručnjaci za ljudske resurse diljem svijeta, postoji **pet najvažnijih stilova upravljanja konfliktima** – suradnja, natjecanje, izbjegavanje, prilagođavanje i postizanje kompromisa (Slika 1.).



**Slika 1:** Thomas-Kilmannov instrument za rješavanje sukoba (TKI): Pet najvažnijih stilova upravljanja konfliktima.

U skladu s ovim modelom, u konfliktnim situacijama ponašanje neke osobe možemo opisati kroz dvije osnovne dimenzije:

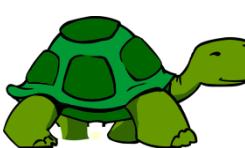
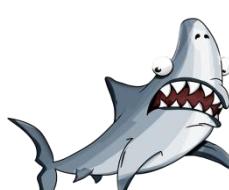
**(a) Asertivnost:** mjera do koje pojedinac pokušava rješiti svoje brige.

**(b) Kooperativnost:** mjera do koje pojedinac pokušava rješiti brige druge osobe.

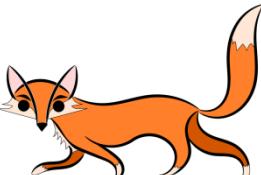
Navedene dvije dimenzije ponašanja je moguće koristiti za određivanje pet metoda rješavanja potencijalnih sukoba. Vaš način sukobljavanja predstavlja vašu sklonost ili prirodnu reakciju u situacijama kad se nađete u konfliktnoj situaciji. Poznavanje pet najvažnijih stilova upravljanja konfliktima može vam pomoći da razumijete izvore koji su vam na raspolaganju za upravljanje konfliktom. Stoga će vam ovo pomoći odrediti neki drugi i bolji način na koji da pristupite sukobu, kako da ga bolje rješite, ovisno o prirodi vašeg odnosa s drugom osobom.

U donjoj Tablici 1 pronaći ćete detaljnije informacije o svakom pojedinom stilu upravljanja konfliktima.

**Tablica 1:** Opis stilova upravljanja konfliktima

Životinja	Stil
	<b>Suradnja</b> Sove visoko cijene i svoje ciljeve i svoje odnose. Oni sukob promatraju kao problem koji treba rješiti i traže rješenje za ostvarenje i vlastitih i ciljeva druge osobe. Sove sukobe vide kao sredstvo za poboljšanje odnosa smanjenjem napetosti između dviju osoba. Pokušavaju započeti raspravu koja sukob prepoznaće kao problem i nastoje rješiti napetosti te održati odnos tražeći rješenja koja će biti zadovoljavajuća kako za njih tako i za drugu osobu.
	<b>Izbjegavanje</b> Kornjače imaju tendenciju prihvaćanja izbjegavanja sukoba nego ostvarenja ciljeva ili uspostavljanja odnosa. Često im je lakše povući se iz sukoba nego se suočiti s njim. To ponekad može uključivati potpuno odustajanje od odnosa ili ciljeva povezanih s konfliktom.
	<b>Natjecanje</b> Morski psi obično svoje ciljeve cijene više nego odnose, što znači da će, ako budu prisiljeni birati, nastojati ostvariti svoje ciljeve čak i po cijenu odnosa. Morskim psima je obično bitnije da postignu svoje ciljeve nego da ih drugi vole. Mogli bi pokušati prisiliti protivnike da prihvate njihovo rješenje rješavanja problema na način da ih nadjačaju.
	<b>Susretljivost</b>



	<p>Medvjedići obično odnose cijene više od vlastitih ciljeva; ako su prisiljeni birati, medvjedići će obično žrtvovati svoje ciljeve da bi održali odnose. Medvjedići općenito žele biti kao ostali i radije izbjegavaju sukob jer vjeruju da će rješavanje istog ugroziti odnose. Medvjedići nastoje izgладiti sukob da bi sprječili ugrožavanje odnosa.</p>
	<p><b>Postizanje kompromisa</b></p> <p>Lisice su umjeroeno zabrinute i za svoje ciljeve i za svoje odnose s drugim ljudima. Lisice obično traže kompromise; djelomično se odriču svojih ciljeva i uvjeravaju drugu osobu u konfliktu da se odrekne dijela svojih ciljeva. Oni traže takvo rješenje problema u kojem će obje strane biti na dobitku, sredinu između dvije krajnje pozicije. Voljni su žrtvovati dio svojih ciljeva da bi postigli dogovor za zajedničku dobrobit.</p>

Preuzeto s: <http://www.researchcollaboration.org/uploads/ConflictManagementStylesAssessment.pdf>

Znati kad i kako primijeniti neki od stilova može vam pomoći u upravljanju konfliktom i dovesti do poboljšanja samog odnosa. S druge strane, neprilagođena reakcija na određenu situaciju može dovesti do preuvečavanja problema s potpuno suprotnim, neželjenim ishodom. Stoga je ključno moći odrediti odgovarajuće sredstvo za postizanje željenog ishoda.



### Aktivnost

1. Napravite popis nekoliko prilika kada ste se našli u sukobu s nekim (priateljem, članom obitelji, kolegom, itd.)
2. Kako ste reagirali u takvim situacijama?
3. Je li vaša reakcija bila primjerena datoј situaciji i s ciljem ostvarenja željenog ishoda?





**Savjet:** Učinkovitost danog pristupa ovisi o zahtjevima određene situacije. Dolje, u Tablici 2, možete pronaći neke primjere odgovarajućeg načina korištenja pojedinih stilova (Nelson i Quick, 2013.) na koje se možete pozvati u skladu sa željenim ishodom.

Pristupi	Odgovarajuća situacija
<b>Natjecanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kad su brze odluke ključne – hitni slučajevi.</li> <li>• Kad je potrebno provesti nepopularne radnje (smanjenje troškova, disciplina).</li> <li>• Protiv osoba koje iskoristiavaju ponašanje suprotno lojalnoj konkurenciji</li> <li>• </li> </ul>
<b>Suradnja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kad su brige obje strane prevažne da bi se pronalazio kompromis.</li> <li>• Kad je cilj učenje.</li> <li>• Kad se želi spojiti uvide ljudi s različitim perspektivama.</li> <li>• Kad trebate riješiti teške osjećaje koji su ometali odnos.</li> </ul>
<b>Postizanje kompromisa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Za pronaalaženje privremenih rješenja složenih problema.</li> <li>• Doći do korisnih rješenja pod vremenskim pritiskom.</li> <li>• Kad su jednako jaki protivnici posvećeni zajedničkim ekskluzivnim ciljevima.</li> </ul>
<b>Izbjegavanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kad je problem beznačajan ili su važnija pitanja hitnija.</li> <li>• Da bi se ljudi ostavilo da se 'ohlade' i osvježe perspektivu.</li> <li>• Kad druge osobe mogu sukobe riješiti na učinkovitiji način.</li> </ul>
<b>Susretljivost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omogućiti da se čuje bolja pozicija i pokazati razumnost.</li> <li>• Izgraditi socijalni kredibilitet za kasnije probleme.</li> <li>• Omogućiti podređenima da se razvijaju učeći iz svojih grešaka.</li> </ul>





## Aktivnost

**A sad primijenimo, na naš prvi scenarij, ono što smo dosad naučili:**

Max i Simon su radili u istom timu. Jednog dana su ih zatražili da zajedno rade na projektu kojeg im je dodijelio njihov nadređeni. Max voli organiziranost u poslu pa si je postavio točne rokove da bi posao mogao izvršiti na učinkovit način. S druge strane, Simon je fleksibilniji po pitanju posla. Kad je Max pokušao Simonu nametnuti rokove i način provedbe projekta na poseban način, među njima dvojicom je došlo do sukoba.

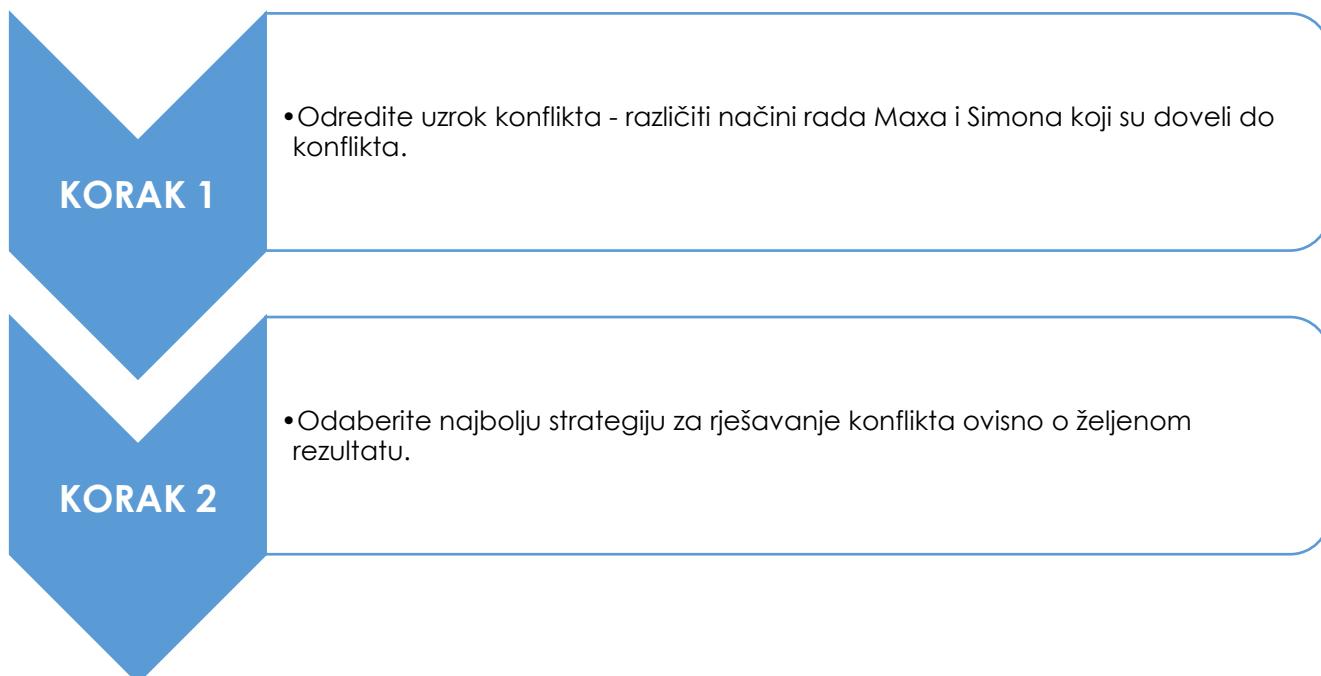
**P1:** Koje korake treba poduzeti za rješavanje sukoba između Maxa i Simona?

**P2:** Što je uzrok njihovog sukoba?

**P3:** Kojom strategijom/ama se sukob može učinkovito riješiti i postići željeni rezultat?

### Odgovori:

**P1:** Da bi se riješio sukob između Maxa i Simona, potrebno je poduzeti sljedeće korake:



**P2:** U ovom scenariju obje strane imaju zajednički cilj (uspješno dovršiti projekt), ali izvor njihovog sukoba leži u različitim načinima rada.



**P3:** Da bi riješili ovaj sukob i omogućili si učinkovit zajednički rad, Max i Simon mogu pratiti dva pristupa:

Prvo, suradničkim pristupom Max i Simon mogu pokušati riješiti svoj sukob komunikacijom i pokušati pronaći integrativno rješenje koje će im omogućiti postizanje zajedničkog cilja i izbjegavanje narušavanja njihovog međusobnog odnosa. Vrlo je vjerojatno da će ovim pristupom problem vjerovatno biti riješen i obje strane biti zadovoljne.

Druga opcija bi u ovom slučaju bio kompromis, ali je cilj ovdje pronaći zajednički prihvatljivo rješenje koje će djelomično zadovoljiti obje strane. Slično kao i kod suradničkog pristupa, bavi se problemom, ali ga ne istražuje toliko duboko kao što to čini međusobna suradnja. Stoga će u ovom slučaju Max i Simon dovršiti projekt, ali je vrlo vjerojatno da na kraju nijedan od njih neće biti stvarno zadovoljan i neće biti poboljšanja u njihovom budućem odnosu.

## 1.4 ZAKLJUČAK

Da rezimiramo, sukob je normalan dio našeg života, ali međusobni sukobi nikad neće dovesti do zaključka. Stoga je nužno ne bojati se rješavanja konfliktata kad se isti pojave i to ulažeći u svoje vještine i pametnijim djelovanjem.



## 1.5 DODATNA LITERATURA

- Članak o cijeni koju se plaća ukoliko se dugoročno ne rješavaju sukobi na radnom mjestu.

<https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/leadership-lab/the-long-term-costs-of-not-resolving-workplace-conflicts/article25527147/#targetText=Unresolved%20conflict%20can%20also%20have, and%20present eeism%2C%20and%20employees%20quitting.>

- Thomas Kilmannov način upravljanja konfliktima – kratki isječak

<https://www.youtube.com/watch?v=PFlydyH2H8Y&t=10s>

- Robin Funsten TEDx govor – ‘Kako nam razumijevanje sukoba može pomoći da poboljšamo naše živote’

<https://www.youtube.com/watch?v=fdDQSHyyUic>



## GLOSAR

**Sukob:** ozbiljna nekompatibilnost između dva ili više mišljenja, načela ili interesa.

**Priroda konflikta:** potencijalni razlozi / uzroci koji bi mogli rezultirati sukobom.

**Asertivnost:** mjera do koje pojedinac pokušava zadovoljiti svoju zabrinutost.

**Kooperativnost:** mjera do koje pojedinac pokušava riješiti brige druge osobe.



## TEMA 2 – PREGLED KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA

Biti dobar komunikator je ključno za bilo koju ulogu. U današnjem poslovnom svijetu koji se u velikoj mjeri oslanja na razmjenu informacija, poslodavci veći naglasak stavlaju na komunikacijske vještine. Razvijanje dobrih komunikacijskih vještina može vam pomoći u svim aspektima vašeg života, kako na osobnoj, tako i na profesionalnoj razini. Na primjer, dobre komunikacijske vještine mogu vam pomoći kad se prijavljujete za posao kao i da biste dobro obavljali posao. Na osobnoj razini, dobre komunikacijske vještine mogu poboljšati vaše osobne odnose pomažući vam da bolje razumijete druge, ali i da vas bolje razumiju. Potrebno je određeno vrijeme da biste razvili izvrsne komunikacijske vještine, ali ovdje možete pronaći nekoliko stvari koje možete odmah primijeniti da biste učinkovitije komunicirali s drugima. Ova tema pružit će vam osnovnu teoretsku podlogu u vezi s komunikacijom, a potom će vam dati niz savjeta o tome kako učinkovito prenijeti svoju poruku (usmeno, neverbalno i u pisanim oblicima) te kako postati bolji slušatelj i razviti dublju komunikaciju.



## 2.1 RAZUMIJEVANJE KOMUNICIRANJA



### Definicija

Komunikacija se definira kao davanje ili razmjena informacija govorom, pisanjem ili nekim drugim medijem... Uspješno prenošenje ili dijeljenje ideja i osjećaja (Oxford English Dictionary).

Svaka komunikacija zahtijeva barem jednog pošiljatelja, poruku i primatelja (vidi sliku 2). Koliko god zvučalo jednostavno, komunikacija je više od pukog prijenosa informacija, jer na uspjeh svake komunikacije mogu utjecati razne stvari poput naših osjećaja, stava ili čak i medija korištenih za komuniciranje.



**Slika 2:** Proces komunikacije

Osim toga, komunikacija je dvosmjeran proces koji uključuje i slanje i primanje informacija. Stoga savladavanje komunikacije zahtijeva kombinaciju vještina kao što su sposobnost slušanja, sposobnost prenošenja vaše poruke i sposobnost upravljanja neverbalnom komunikacijom.



## 2.2. KAKO UČINKOVITO PRENIJETI PRAVU PORUKU

Postoji čitav niz načina na koje komuniciramo, a u mnogim slučajevima istodobno koristimo više od jednog. Različite kategorije komunikacije uključuju: verbalnu komunikaciju, neverbalnu komunikaciju i pisani komunikaciju. Da biste uspješno mogli prenijeti svoju poruku, morate svladati sva tri oblika.

Naše verbalne poruke komuniciramo riječima koje koristimo. Nesumnjivo je da je verbalna poruka važan dio naše komunikacije, ali način na koji neverbalno komuniciramo je jednako važan, a ponekad čak i važniji. U skladu s pravilom '7%-38%-55%' rule, u određenoj socijalnoj situaciji 7% primljenih informacija dolazi kroz izgovorene riječi, 38% kroz ton glasa, a 55% kroz pokrete tijela (Mehrabian, 2007.). Stoga naše verbalne i neverbalne poruke moraju biti dosljedne da bi se izbjegla pogrešna shvaćanja i nesporazumi.



### Aktivnost

Zamislimo da ste danas prvi dan na poslu i kolega vam kaže: „Drago mi je što sam te upoznao. Zaista se radujem što ćemo raditi zajedno.“ Usredotočujući se samo na riječi, većina bi se ljudi složila da izjava zvuči relativno pozitivno, zar ne?

Sada zamislite istu frazu popraćenu jednim od sljedećih izraza lica:



Riječi se nisu promijenile, ali se poruka u potpunosti promijenila. Kontradiktornost između verbalne i neverbalne komunikacije je očita i ono što se u početku činilo pozitivnom izjavom sad nesumnjivo djeluje sarkastično, negativno i snishodljivo.



**Pitanja:**

1. Je li verbalna komunikacija važnija od neverbalne?
2. Mislite li da bi se namjeravana poruka u situaciji 1 na 1 mogla točno prenijeti tekstualnom porukom?
3. Jeste li ikad iskusili nerazumijevanje samo zato što se poruka 'izgubila' negdje u komunikacijskom mediju?

**Savjeti za poboljšanje verbalne komunikacije:**

1. **Formulirajte smislena pitanja:** Zatvorena pitanja obično izazivaju odgovore „Da“ ili „Ne“ i ne potiču govornike da izraze svoja razmišljanja. Umjesto toga, pokušajte postavljati otvorena pitanja jer njima možete dobiti bolje informacije koje će vam pomoći da bolje razumijete stajališta drugih ljudi (Centar za mentalno zdravlje na radnom mjestu).

Na primjer:

Zatvoreno pitanjeOtvoreno pitanje

Osjećate li se uvijek kao sada? ≠ Kad ste se počeli ovako osjećati?

2. **Prilagođavanje vaše komunikacije:** Odvojite trenutak da razmislite o drugoj osobi i o stvarima poput onoga kojim se jezikom koristi i kako bi željela da joj se obraćate. Prilagođavanjem vaše poruke vašoj publici također pokazuјete i da je poštujete (CRM Learning, 2016.)
3. **Prihvativi tisinu:** Razdoblje šutnje nakon govora je ponekad najbolji način izvođenja zaključka. Takva stanka može omogućiti i vama i slušatelju da jasno razumije i razmisli o onome što je čuo od vas. Osim toga, šuteći, ali pritom i dalje obraćati pažnju zapravo možete potaknuti ljude da ponekad podijele više informacija s vama (Smith, 2018.)





## Savjeti za poboljšanje neverbalne komunikacije:

1. **Održavajte kontakt očima:** Održavanjem kontakta očima ljudima kojima govorite pokazuje da ste 'prisutni', osjećate se samopouzdano i to također gradi povjerenje. Međutim, umjerenost je presudna jer neprekidno zurenje (duže od 5 sekundi) može situaciju učiniti pomalo neugodnom (Centar za mentalno zdravlje na radnom mjestu).
2. **Budite svjesni vlastitog tona i glasa:** Sam ton glasa može prenijeti različite osjećaje poput bijesa, frustracije, sarkazma, naklonosti itd., iako to obično ne primjećujemo. Stoga nije najbitnije ono što kažemo, već način na koji to kažemo. (Davies, 2015.)
3. **Zrcaljenje izraza i držanja tijela:** Zrcaljenje izraza i držanja tijela drugih osoba može učiniti da se osjećaju shvaćenima i prihvaćenima. Također može biti važan dio izgradnje odnosa i pronalaženja zajedničkih točaka (Goman, 2019.).
4. **Gestikuliranje rukama dok govorite:** Najkarizmatičniji govornici i influenci gestikuliraju rukama dok govore. Prema studiji koja analizira TED govornike, najpopularniji govornici gotovo dvaput više gestikuliraju rukama dok govore od onih koji nisu popularni. Osim toga, na ljudi koji koriste geste rukama komuniciraju obično se gleda kao tople, ugodne i energične osobe. Stoga za bolju komunikaciju koristite vaše ruke (Science of People, n.d.).

## Umijeće pisanja

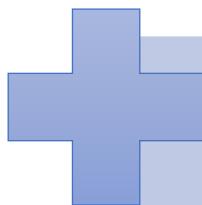
Biti sposoban izraziti se pisanim riječima izuzetno je važno na današnjem radnom mjestu jer se većina tvrtki u poslovnoj komunikaciji oslanja na pisanje i posebno na e-poštu. Na elektronsku poštu danas trošimo značajan dio našeg radnog dana. Radnik u prosjeku dnevno pročita i sastavi najmanje 120 e-mailova (Lynkova, 2019.) stoga postaje nužno e-poštu koristiti na najbolji mogući način za učinkovitu komunikaciju. U donjem tekstu ćete pronaći nekoliko za i protiv online pisane komunikacije koji će vam pomoći da usavršite svoje umijeće pisanja.





Savjet

### Za i protiv online pisane komunikacije



**Neka** vaš naslov bude jasan.

**Obraćajte** se profesionalno ('Poštovani/a (umetniti ime), 'Pozdrav')

**Neka** vaša poruka bude jasna i kratka

**Uvijek** lektorirajte svaku poruku

**Potrudite se** odgovoriti na sve e-mailove.



**Nemojte** koristiti humor.  
Možete biti pogrešno shvaćeni.

**Nemojte** pretjerivati s uskličnicima. Pazite koliko ih koristite jer možete djelovati neprofesionalno.

**Nemojte** pretjerivati s VELIKIM SLOVIMA. Djelovat ćete agresivno i možete biti pogrešno shvaćeni.

---

**izvo:** Whitmore, 2016., Smith, 2016.



### Aktivnost

Pronađite 10 zadnjih e-mailova koje ste poslali i zapitajte se:

- Koliko gore navedenih pravila zadovoljavaju?
- Što moram učiniti da bih učinkovitije komunicirao/la putem e-maila?



## 2.3. SLUŠATE LI ZAISTA?

Grčki stoički filozof Epiktet je jednom rekao: „Razlog zbog kojeg imamo dva uha, a samo jedna usta je da bismo mogli više slušati, a manje govoriti“ Istina, učinkovita komunikacija gotovo je nemoguća kad ne slušamo. I pod slušanjem mislimo na stvarno slušanje, a ne samo korištenje naših ušiju za prikupljanje zvukova (sluh). Biti aktivni slušatelj zahtijeva svjestan i usklađen napor potpunog povezivanja s govornikom s namjerom da stvarnog razumijevanja. Umjetnost aktivnog slušanja je rijedak poklon koji zahtijeva vrijeme i napor, ali na vašu sreću prikupili smo nekoliko savjeta koji će vam pomoći da razvijete učinkovite vještine slušanja.



### Savjet

#### 5 načina razvijanja vještina učinkovitog slušanja



**Izvor:** Schilling, 2012., Scuderi, b.d.



1. Prestanite govoriti i ne prekidajte – ako govorite, ne slušate. Prekidanje također otežava uspješnu komunikaciju.
2. Budite otvorena uma – slušajte bez osuđivanja druge osobe. Slušanje nije isto što i slaganje s nekim, ali prebrzo zaključivanje može kompromitirati vašu sposobnost učinkovitog komuniciranja.
3. Slušajte i zamislite što govornik govori - da biste bolje shvatili i razumjeli, dopustite svom umu da mentalno zamisli informacije koje se komuniciraju.
4. Dajte naznake da slušate - jednostavno kimanje ili dobro tempirani „hmmm“ ili „uh huh“ mogu spasiti stvar.
5. Obratite pažnju na neverbalne znakove - kao što smo spomenuli ranije riječima se prenosi samo djelić poruke, stoga treba obratiti pažnju i na govor tijela.



### Pitanja

1. Koja je razlika između slušanja i stvarnog slušanja?
2. Koje su različite stvari koje moramo učiniti dok slušamo da bismo razumjeli ono što čujemo?

## 2.4 ZAKLJUČAK

Da rezimiramo, komunikacijske vještine su nužne u svakom dijelu našeg života jer nam omogućuju proslijedivanje informacija, razumijevanje onoga što nam se govori i omogućuju nam da se povežemo s drugim ljudima. Razvijanje izvrsnih komunikacijskih vještina vjerojatno je najbolje smatrati dugoročnim projektom, ali definitivno putovanjem koje vrijedi započeti.





## 2.5 DODATNA LITERATURA

- Pokreti rukama koje biste trebali koristiti:

<https://www.scienceofpeople.com/hand-gestures/>

- Misli brzo, govori pametno: Tehnike komuniciranja – govor Matta Abrahamsa, predavača pri Stanford Graduate School

<https://www.youtube.com/watch?v=HAnw168huqA>

- Crtani film s prikazom strategija aktivnog slušanja

<https://www.youtube.com/watch?v=rzsVh8YwZEQ>

## GLOSAR

**Komunikacija:** davanje ili razmjena informacija govorom, pisanjem ili nekim drugim medijem, uspješno prenošenje ili dijeljenje ideja i osjećaja.

**Pošiljatelj:** pojedinac koji šalje poruku namijenjenu primatelju.

**Primatelj:** osoba kojoj je poruka namijenjena.

**Poruka:** informacija koju pošiljatelj želi proslijediti primatelju.

**Verbalna komunikacija:** izražavanje korištenjem zvukova i riječi.

**Neverbalna komunikacija:** komunikacija bez upotrebe govornog jezika (geste, izrazi lica itd.)

**Aktivno slušanje:** čin potpunog saslušanja i razumijevanja značenja onoga što netko drugi govori.



## TEMA 3 – PREGLED INTERKULTURNIH VJEŠTINA

Danas se moderna društva poprilično razlikuju od prijašnjih i opisuje ih se kao multikulturalna društva. Bivši predsjednik Izraela, Reuven Rivlin predložio je da: 'Multikulturalna društva ne odbacuju tuđe kulture već da budu spremna slušati, gledati, razgovarati i u konačnoj analizi, eventualno prihvati tuđe kulture bez kompromitiranja vlastite.' Da mogli postići navedeno, ljudi moraju imati bolje razvijene potrebne vještine koje će im omogućiti napredak na sve globaliziranim i konkurentnijem radnom mjestu.

Cilj ove teme je pružiti vam bolje razumijevanje kulture i važnosti multikulturalnih vještina. Cilj mu je također pružiti vam različite načine za postizanje veće kulturološke samosvijesti i opremiti vas vještinama potrebnim za bolju komunikaciju s ljudima iz različitih kultura te izbjegavanje mogućih nesporazuma.



## 3.1 MEĐUKULTURNE VJEŠTINE I KULTURA

Pojava globaliziranog radnog mjesa zahtjeva i razvoj 'globalnih ljudi'. Multikulturalno društvo od većine nas zahtjeva posjedovanje osnovnih interkulturalnih vještina. Takve su vještine definitivno nužne, pogotovo za one koji rade izvan matične zemlje ili one koji usko surađuju s pojedincima iz neke druge zemlje.

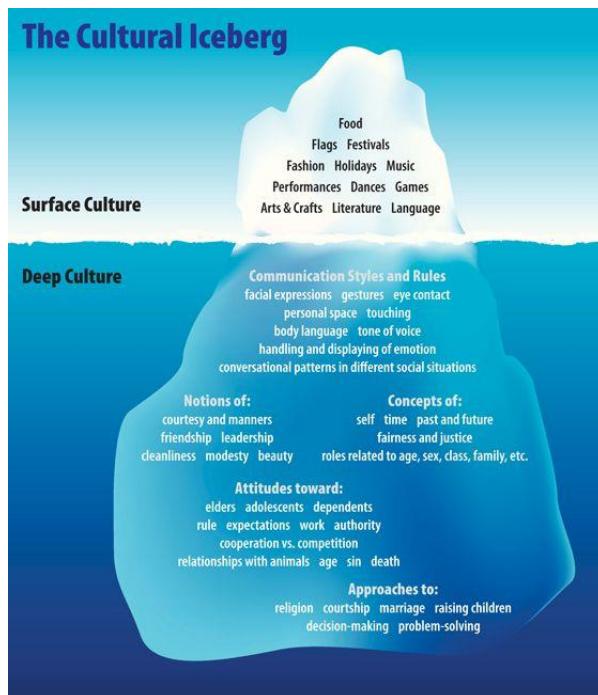
Prvi korak koji morate učiniti da biste započeli razvijati svoje interkulturalne vještine je upoznati se i bolje razumjeti koncept kulture i način na koji ona utječe na naše ponašanje i postupke. Kultura je jedan od najtežih pojmova za definiranje zbog širokog opsega djelovanja.



### Definicija

Korisnu definiciju koja pruža holistički pristup kulturi dali su Spencer-Oatey (2012:3):

*'Kultura je nejasan skup osnovnih pretpostavki i vrijednosti, usmjerenosti na život, uvjerenja, politike, postupke i konvencionalnih ponašanja zajedničkih određenoj skupini ljudi koji utječu (ali ne određuju) ponašanje svakog pojedinog člana i njegove/njezine interpretacije 'značenja' ponašanja drugih ljudi.'*  
 'Zamislimo sad divovsku santu ledu od koje je vidljiv samo vrh, kao što je prikazano na donjoj slici:



Slika 3: Kulturna santa leda

Zamislite da su svi oni vidljivi elementi jedne kulture poput odjeće, hrane, glazbe itd. predstavljeni gornjim dijelom sante leda Veći dio sante leda je dio skriven ispod površine i označava one elemente koji nisu toliko očiti kao što su vrijednosti, uvjerenja i stavovi koji također utječu na vidljive dijelove (Hall, 1989.). Stoga je važno biti svjestan utjecaja koji kultura može imati na ponašanje i djelovanje ljudi.



## Scenarij

Donosimo studiju slučaja koja će vam pomoći da bolje razumijete kako kultura utječe na naše ponašanje:

*Gospodin Rossi je iz Italije i tvrtka ga je poslala u Nizozemsku kao voditelja ureda njihove podružnice. Užasnut je činjenicom da se njegov stol nalazi usred ureda otvorenog plana gdje sjedi pored nekih pripravnika i niže rangiranog osoblja. Tijekom prvog tjedna preselio se u svoj odvojeni ured. Iako se osjeća puno bolje, lokalni zaposlenici su bijesni zbog njegovog ponašanja i trenutno postoji otpor prema njegovoj prisutnosti u uredu.*

Imate li ideju što se ovdje moglo dogoditi?

Pa, pogledajmo bolje. Gospodin Rossi dolazi iz kulture u kojoj se poštuju hijerarhija i status. U njegovoj kulturi, šef bi trebao imati vlastiti ured, inače nije vrijedan biti šef, zar ne? U Nizozemskoj, međutim, ne promatraju hijerarhiju na taj način – prioritet im je jednakost i svi su isti. Kad se g. Rossi preselio u vlastiti ured, njegov je postupak signalizirao njegovom timu da on smatra sebe boljim od njih i to je počelo stvarati probleme među njima. Ovo je također poznato i kao „kulturni šok“, iskustvo koje jedna osoba može imati u trenutku kad se preseli u kulturno okruženje koje se razlikuje od onog u kojem je odrastao/la (Segal, 2019.).

Stoga bi obje strane u ovom scenariju, s malo kulturne svjesnosti mogle prvenstveno izbjegići takve nesporazume, a onda i naučiti kako učinkovito komunicirati i surađivati.



## Pitanja:

1. Kako biste opisali kulturu?
2. Jeste li vi ili netko koga poznajete iskusili kulturološki šok? Opиште!



## 3.2. KULTURNA SAMOSVIJEST

Sad kad razumijemo malo više o tome kako se kultura definira i djeluje, vratimo je nazad vama. David Livermore, istaknuti misaoni vođa o kulturnoj inteligenciji, navodi:

„Transformacijsko putovanje unutarnje kulturne inteligencije uključuje pojačano razumijevanje vlastite kulturne pozadine. Na koji način oblikuje kultura čiji smo dio? Kako naša kulturološka pozadina oblikuje način na koji razmišljamo, promatramo i volimo?

Stoga je prvi i najvažniji korak na vašem putu razvijanja kulturne kompetencije postati kulturološki samosvesniji. Međutim, osvijestiti zašto radite ono što radite nije lak zadatak, jer važne temeljne kulturne aspekte doživljavamo nesvesno (vidi sliku 3. – Santa leda sa stajališta kulture).

U dalnjem tekstu možete pronaći neke korisne smjernice koje će vam pomoći da započnete svoj vlastiti kulturni put:



### Savjet

Adler i Gundersen (2008.) su ponudili još dva praktična savjeta kako poboljšati svoju kulturnu samosvijest:

1. Prvo, prikupljanjem povratnih informacija od inozemnih kolega/prijatelja o vašem ponašanju da biste razumjeli način na koji vas drugi vide moglo bi vam pomoći da postanete svjesniji vlastite kulture.
2. Drugo, slušanjem zajedničkih izreka i poslovica o vašoj kulturi možda će vam pomoći da odredite moguće uzorke vlastitog ponašanja.



### Savjet

Nadalje, da bi vam pomogao da otkrijete vlastitu 'kulturnu santu ledu' i istražite što se nalazi ispod vode, Meyer (2014.) je razvio alat za procjenu s 25 pitanja pomoću kojih ćete imati priliku istražiti svoj vlastiti kulturni profil. Nažalost, upitnik je dostupan samo na engleskom jeziku, ali ako ste zainteresirani da ispunite test i otkrijete svoje kulturno zaledje, poveznicu možete pronaći u odjeljku Dodatni izvori.



### Pitanja

#### Pitanja za intervju o kulturi\*:



- Kako definirate 'obitelj'?
- Kako definirate 'uspjeh'?
- Imate li navike/rituale koji se odnose na način konzumacije hrane koji su specifični za vašu kulturu?
- Definirajte i opišite najvažniji praznik u vašoj kulturi (ili onaj koji se najviše slavi).

\* Pojedinci iz različitih kulturnih sredina će vjerojatnije pružiti različite odgovore na ta pitanja, pa ćete tako iz prve ruke moći dobiti iskustvo utjecaja kulture na ljudе.

Sve u svemu, razumijevanje načina na koji naši kulturni pogledi utječu na način na koji komuniciramo sa svijetom važna je vještina koju treba razviti. Kad bismo obratili veću pažnju na naše misli i prosudbe to bi nam moglo pomoći da shvatimo kakav utjecaj naša kultura ima na nas, ali i na našu percepciju o drugim kulturama.

### 3.3 LJESTVICA ZA MJERENJE STAVOVA

Razumijevanje vlastite kulturne pozadine prvi je korak koji nam omogućuje da komuniciramo s ljudima iz različitih kulturnih sredina bez da se automatski vraćamo na vlastite kulturne prepostavke. Ako napravimo korak dalje, ljestvica za mjerjenje stavova je fascinantna alat u našoj kutiji s alatom koji nam može pomoći da razumijemo naš način razmišljanja te zahvaljujući tome bolje komuniciramo s ljudima i izbjegavamo prenaglo donošenje zaključaka. Navedeno, kao rezultat će nam pomoći da učinkovitije procijenimo međukulturalnu situaciju i izbjegnemo moguća nerazumijevanja.

Jeste li se ikad razbjesnili zbog nečijeg komentara ili postupka i zaključili da oni, iz nekog razloga, imaju nešto protiv vas? Ili ste stvorili za nekoga neutemeljenu prepostavku tj. kad ste čuli riječ medicinska sestra, očekivali sste žensku osobu?

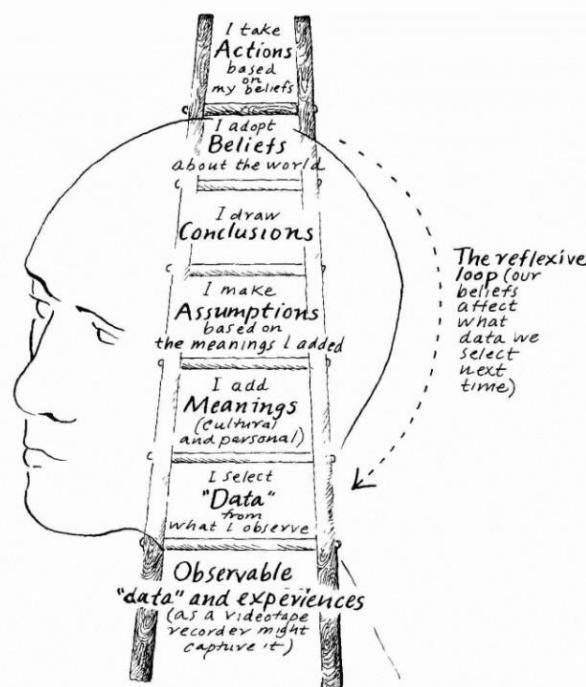
Ako vas navedeno podsjeća na Vas, koristili ste ljestvicu za mjerjenje stavova, koncept kojeg je razvio organizacijski psiholog Chris Argyris i predstavio ga u Sengeovom (1994.) klasiku 'Peta disciplina: Umjetnost i praksa organizacije koja uči.'

Kako to funkcioniра? Čitav ovaj proces se unutar našeg umu odvije tisuću puta dnevno jer je to jednostavno način na koji naši mozgovi funkcioniraju. Nitko ne može vidjeti naš misaoni proces već su drugima vidljive samo radnje koje poduzimamo kao rezultat našeg razmišljanja.



Evo 7 koraka putem kojih funkcioniра ljestvica za mjerjenje stavova:

1. Promatram ono što je oko mene, gotovo kao i video rekorder.
2. Odabirem podatke o onome što me okružuje jer je naša pažnja ograničena i temelji se na našim uvjerenjima.
3. Značenja dodajem koristeći svoja iskustva, kulturnu pozadinu itd.
4. Pretpostavljam na temelju značenja koja sam dodao.
5. Izvlačim zaključke o situaciji.
6. Usvajam uvjerenja na temelju mojih zaključaka
7. Poduzimam akcije na temelju svojih uvjerenja



**Slika 4:** Ljestvica za mjerjenje stavova



### Scenarij

Da bismo to ilustrirali, uzmimo scenarij radnog mjesa kako bismo bolje razumjeli kako se nesvjesno penjemo ljestvicom za mjerjenje stavova u nekoliko sekundi:

Zamislite da provodite intervju za radno mjesto mlađeg analitičara i da vam dolazi kandidat čiji životopis na papiru izgleda super. Pohađao je najbolje škole, dobivao najbolje ocjene i ima izvrsne preporuke s prethodnih stažiranja. U tom trenutku kandidat ulazi, službeno odjeven i primjećujete da dolazi iz određene kulturne sredine. Kad dođe do rukovanja s kandidatom, on odvraća pogled i pogleda u stranu. Stisak ruke mu nije samo slab već i mlak. To vas može potaknuti da razmišljate da netko tko odvraća pogled nešto skriva ili ima nisko samopouzdanje pa se i vi osjećate još nelagodnije zbog mlitavog rukovanja. Mogli biste pretpostaviti da osoba s takvim manirima ne može postati vrhunski analitičar i/ili da se takva osoba dvoumi oko rada u vašoj tvrtki. Možete, na primjer, zaključiti da su njegove svjedodžbe i reference prenapuhane, stoga vam entuzijazam oko intervjeta odjednom može splasnuti što će na kraju dovesti do toga da kandidata nećete zaposliti.

U ovom primjeru se ispitivač nesvesno penje sve do vrha ljestvice za mjerjenje stavova i rezultat toga je odluka da ne zaposli kandidata. Najveći problem kod ovakvog razmišljanja je što se ponašamo kao da i drugi ljudi svijet promatraju našim očima i niti testiramo niti propitkujemo vlastite pretpostavke.



*'Ponašamo se kao da i drugi ljudi svijet promatraju našim očima i niti testiramo niti propitkujemo vlastite pretpostavke.'*

Upravo na to mislimo kad kažemo da netko 'donosi zaključke naprečac'. Da se vratimo na naš primjer, u nekim kulturama je odvraćanje pogleda i lagano rukovanje znak poštivanja. Stoga su pretpostavke i zaključci ispitivača loše oblikovani jer su ti znakovi pogrešno protumačeni. Da je ispitivač bio svjestan načina funkcioniranja ljestvice za mjerjenje stavova, on bi dvojio oko svojih početnih pretpostavki i uspio bi se održati nisko na ljestvici i dobro promisliti o svojim radnjama.



**Savjet**

Pogrešne pretpostavke i donošenje zaključaka na temelju nedovoljnih informacija na radnom mjestu mogu uzrokovati ozbiljne probleme u komunikaciji i međusobnim odnosima. Pripazite na to!

**Savjet**

Donosimo nekoliko savjeta kako da se održite nisko na Ljestvici za mjerjenje stavova (Mulder, 2018):

- Budite **svjesniji** vlastitog razmišljanja i zaključivanja (rasuđivanja): Pokušajte shvatiti način funkcioniranja ljestvice za mjerjenje stavova i osvijestite svoje 'slijepe' točke.
- **Raspitajte** se o načinima na koji drugi ljudi razmišljaju i rasuđuju (upit): Propitujte svoje pretpostavke. Pokušajte da vam prijeđe u naviku pitati se „Propuštam li nešto ovdje?“ Zatražite od drugih da vam objasne svoje pretpostavke.
- Učinite vaše razmišljanje **vidljivijim** (zagovaranje): Objasnите način na koji razmišljate i kad je moguće, zatražite druge da učine isto (npr. Dakle, ovo je moj zaključak....; I ovo me je navelo da zaključim...).

Propuštam li nešto?).

## 3.4 ZAKLJUČAK

Ukratko, cilj ovog modula je bio pružiti vam znanje i vještine o tome kako postati učinkovitiji na sve globaliziranim i konkurentnijem radnom mjestu i društvu općenito. Važna misao koju je uvijek potrebno imati na umu kaže da je okupljanje samo početak, držanje zajedno napredak, a zajednički rad uspjeh (Henry Ford).



## 3.5 DODATNA LITERATURA

- Meyer (2014) Tool to Identify your Cultural Profile

<https://hbr.org/web/assessment/2014/08/whats-your-cultural-profile>



- 'How Culture Drives Behaviours' TEDx govor Juliena Bourrellea

<https://www.youtube.com/watch?v=l-Yy6poJ2zs>

- 'Rethinking Thinking'- Trevor Maber kroz scenarij crtanog filma objašnjava ideju ljestvice za mjerjenje stavova

<https://www.youtube.com/watch?v=KJLqOclPgls>

## GLOSAR

**Kultura:** nejasan skup osnovnih pretpostavki i vrijednosti, usmjerenosti na život, uvjerenja, politike, postupke i konvencionalnih ponašanja zajedničkih određenoj skupini ljudi koji utječu (ali ne određuju) ponašanje svakog pojedinog člana [...].

**Kulturna samosvijest:** razumijevanje vlastite kulturne pozadine i načina na koji ista utječe na naše ponašanje i stajališta.

**Ljestvica za mjerjenje stavova:** alat koji je razvio Chris Argyri da bi bolje razumio kako naši misaoni procesi utječu na naše postupke.



## TEMA 4 – PREGLED PREZENTACIJSKIH VJEŠTINA

Svatko od nas u određenom trenutku svog života mora održati prezentacije, bilo kao učenik u školi ili student na fakultetu, administrativni pomoćnik, izvršni direktor ili čak tijekom intervjua u postupku zapošljavanja. Prezentacije su sjajan način da prenesete svoja razmišljanja i budete sigurni da je publika razumjela što pokušavate reći.

Mnogo ljudi se užasava ideje da moraju nešto prezentirati (da, niste jedini) i žele to izbjegći pod svaku cijenu. Međutim, važno je upamtiti da je govor pred ljudima vještina, a ne urođena sposobnost. Dobre prezentacijske vještine je stoga moguće razviti tako da postanu izvrstan dodatak vašim postojećim vještinama.

Ova tema će vam pružiti opće razumijevanje prezentacijskih vještina i ponuditi vam različite savjete i strategije kako učinkovito pripremiti i prezentirati izvrsnu prezentaciju.



## 4.1. RAZUMJETI ŠTO SU PREZENTACIJSKE VJEŠTINE



### Definicija

Prezentacijske vještine se odnose na sve kvalitete koje su vam potrebne da biste osmislili i pružili jasnu i učinkovitu prezentaciju (Doyle, 2019.).

Svaka prezentacija se dijeli u dvije glavne faze: **pripremu i isporuku**.

**Priprema** uključuje provođenje određenih istraživanja vezanih uz vašu temu, izradu prezentacije sa slajdovima, ali i pripreme pratećeg materijala za vašu publiku. Nadalje, dio pripreme može uključivati provjeru je li mjesto održavanja prezentacije na odgovarajući način postavljeno i/ili vježbanje prezentacije koju ste pripremili.

**Isporuka** je vidljiv dio, ono što publika vidi i za što su potrebne vlastiti prepoznatljivi skup vještina potreban za privlačenje pozornosti publike i prenošenje poruke na ispravan način – učinkovitim korištenjem, npr. govora tijela, tona glasa i kontakta očima.

Sve prezentacijske vještine uklapaju se u jednu od tih faza. Bez obzira na vaša znanja i iskustvo, razvijanje ovakvih prenosivih vještina može vam biti vrlo korisno. Nadalje, 'vježbom do savršenstva', jednom napravljena uspješna prezentacija dat će vam ogromno samopouzdanje što znači da ćete idući put biti manje zabrinuti i vjerovatno održati još bolju prezentaciju.



### Pitanja:

- Kad ste posljednji put bili zamoljeni da dostavite prezentaciju? Opиште kako ste se osjećali prije, tijekom i nakon prezentacije.
- Opиште nezaboravnu prezentaciju kojoj ste prisustvovali ili koju ste gledali online. Što mislite, što ju je učinilo uspješnom? (npr. interesantna tema, vizualna pomagala, zabavan govornik)



## 4.2. KAKO USPJEŠNO PRIPREMITI PREZENTACIJU

Kao što smo spomenuli ranije, prva faza prezentacije je priprema koja se obično odvija „iza kulisa“.

U nastavku možete pronaći nekoliko strategija učinkovite pripreme izvrsne prezentacije (Sveučilište Adelaide, b.d., Reynolds, 2017.):

1. **Pronadite fokus.** Temu pročitajte analitički i kritički, a potom se zapitajte 'Koje su glavne točke koje želim da moja publika zapamti iz moje prezentacije?' - 'Ako bi publika trebala upamtiti samo jednu stvar, koja bi to bila?'
2. **Predprocjena publike** Uvijek publiku stavite na prvo mjesto. Vrlo je bitno znati tko je vaša publika, što žele/trebaju znati i koja iskustva i znanja posjeduju. To će vam pomoći da 'prikladnu prezentaciju' prikažete 'odgovarajućoj publici'.
3. **Izradite čvrstu strukturu** Billy Wilder, poznati filmski redatelj je jednom rekao da 'priča treba građevinsku strukturu koju se potpuno zaboravlja u trenutku kad pogledate film'. Slično tome, struktura prezentacije će publici često biti nevidljiva, ali predstavlja ključnu komponentu uspješne prezentacije. Struktura može biti vrlo jednostavna (uvod, argument, zaključak), ali će se vidjeti razlika.
4. **'Vježbom do savršenstva':** Isprobajte prezentaciju nekoliko puta: prvo sami, a potom i s prijateljem da biste dobili povratne informacije.





## Savjet

### 'Pravilo 10-20-30'

Pravilo '10-20-30' je uveo Guy Kawasaki (2005.) kao pravilo o tome kako napraviti i strukturirati sjajnu prezentaciju. Fokusirajući se na sažetost i vidljivost, pravilo 10-20-30 vam može pomoći da značajno poboljšate izgled vaše prezentacije.

Kawasaki (2005.) je stoga predložio tri smjernice:



**10 SLAJDOVA:** Deset je optimalan broj slajdova jedne prezentacije. Zahvaljujući ovom ograničenju bit će u mogućnosti upravljati kognitivnim opterećenjem vaše publike bez da ih bombardirate s previše informacija. Izazov koji ovdje postoji je biti u mogućnosti odabrati što je važno i izostaviti nepotrebno bez da utječete na poruku koju želite prenijeti.



**20 MINUTA:** Istina je da vrijeme tijekom koje je publika fokusirana nije predugo. Prosječno vrijeme tijekom kojeg su ljudi koji slušaju fokusirani na govore se procjenjuje na otprilike 5-10 minuta (Rehn, 2016.). Stoga će prezentacija koja ne traje dulje od dvadeset minuta biti idealna da zadržite pažnju svoje publike.



**VELIČINA SLOVA 30 PT:** Kod izrade prezentacije vodite računa da sve što prikazujete mora biti svima vidljivo. Ovisno o prostoru i veličini ekrana, sadržaj napisan veličinom slova 30 će biti vidljiv većini publike. Ako vas zabrinjava što na taj način nećete moći ubaciti više teksta u jedan slajd, sjetite se da pretrpani slajdovi definitivno ne čine dobru prezentaciju.

Međutim, treba imati na umu da je svaka situacija jedinstvena i stoga ne postoji strogo pravilo koje bi bilo moguće primjeniti na sve situacije. Ove smjernice primjenjujte kao dobro pravilo, ali upamtite da ćete u nekim situacijama morati biti fleksibilniji.





## Savjet

Prezentacijski alati za izradu izvrsnih prezentacija

- **PowerPoint:** tradicionalan i jednostavan alat za izradu prezentacija.
- **Visme:** alat za prezentaciju u oblaku koji vam omogućuje stvaranje izuzetno vizualno privlačnih prezentacija kojima ćete definitivno privukli gledatelje i prenijeli svoje ideje.
- **Prezi:** Umorni od standardnih dijaprojekcija? Prezi je sve samo ne to. Možete ga koristiti za izradu uvjerljivih i zanimljivih prezentacija povezujući slajdove i ključne točke na jedinstveni način.
- **Slidebean:** Ako želite preskočiti dosadan postupak formatiranja slajdova, ali želite izraditi detaljne prezentacije koje kombiniraju više stavki na svakom slajdu, Slidebean je upravo ono što vam je potrebno. Sve što trebate učiniti je ubaciti sve podatke koji su vam potrebni, a Slidebean će za vas kreirati prezentaciju i ujedno je i formatirati.



## Pitanja

- Kako se pripremate prije prezentiranja?
- Koje alate najčešće koristite za izradu prezentacije?

## 4.3. KAKO ODRŽATI IZVRSNU PREZENTACIJU

Predstavljanje je ono što publika vidi pa je stoga ono što kod većine ljudi uzrokuje tjeskobu i hladan znoj. Upamtite, govor pred ljudima je vještina, a ne urođena sposobnost.

Da bismo vam pomogli da vrhunski odradite sljedećuprezentaciju, donosimo vam nekoliko savjeta i strategija koje možete slijediti.



## Savjet



## ZA I PROTIV U PREZENTIRANJU (Brown, 2017.)



### Što je dozvoljeno kod prezentiranja



#### ✓ **PREDSTAVITE SE**

Na samom početku prezentacije pobrinite se da se pouzdano predstavite svojoj publici.



#### ✓ **'DOBAR POČETAK JE POLA POSLA'**

Neka vaše otvorenje privuče pažnju. Nemojte zaboraviti prikazati sažetak svega što ćete obuhvatiti svojom prezentacijom prije nego krenete s kontekstom.



#### ✓ **PRIPAZITE NA SVOJU NEVERBALNU KOMUNIKACIJU**

Održavajte kontakt očima sa svojom publikom da zadržite njihov interes. Neka vam položaj tijela bude otvoren i opušten i uvijek pazite na ton svoga glasa.

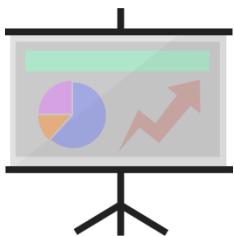


#### ✓ **ZAKLJUČITE!**

Uvijek sažmite ključne stvari u zaključku i na kraju upitajte publiku ima li kakvih pitanja.



## Što ne činiti kod prezentiranja



### ✗ ČITATI SA SLAJDOVA

Čitanje sa slajdova učinit će da izgledate nepripremljeno i neprofesionalno. Umjesto toga možete koristiti kartice s podsjetnicima, ali uvijek morate održavati kontakt očima s vašom publikom.



### ✗ GOVORITI 'HMMM'

Umjesto da kažete 'uhmm', radite vježbajte kako se zaustaviti i u glavi razmisliti što ćete reći.



### ✗ GOVORITI PREBRZO ILI PRESPORO

Pokušajte govoriti ujednačenom brzinom da bi publika mogla čuti i razumjeti sve što govorite.



### ✗ STAJATI NA JEDNOM MJESTU

Krećite se, budite ljudsko biće. Nemojte dozvoliti da se publika uspava. Pokažite energičnost i budite interesantni da pobudite njihovu pažnju.





## Aktivnost

### Dekonstruirajte što čine vrsni govornici

Internet nam omogućuje pristup brojnim video zapisima vrsnih govornika današnjeg vremena. Dekonstruirajte njihov govor naglašavanjem njihovog pristupa, taktike i izvedbe. Potom odredite svaku prikazanu govornu vještina, proučite je i potom oblikujte. Vježbom se postiže savršenstvo pa stoga postupak ponavljajte dok njime ne ovladate. Prezentacija Stevea Jobbsa za potrebe lansiranja novog iPhonea 2007. godine se diljem svijeta koristi kao primjer za podučavanje izuzetnih prezentacijskih vještina. Poveznicu na njegovu prezentaciju možete pronaći u odjeljku Dodatni izvori.



Prezentacije Stevea Jobbsa su uvijek bile uspješne jer je on točno znao što publika želi i to im je i davao.

## 4.4 ZAKLJUČAK

Prezentacijske vještine su neprocjenjive za svakoga i ponekad mogu stvoriti ili prekinuti vašu karijeru. Izvrsne prezentacijske vještine mogu vam pomoći u napredovanju u karijeri, ali i da dobijete posao iz snova. Kao što smo spomenuli na početku, govoriti pred ljudima je vještina, a ne urođena sposobnost. Stoga je dobra ideja početi vježbati i razvijati svoje vještine odmah.





## 4.5 DODATNA LITERATURA

- Steve Jobs prezentacija za lansiranje iPhonea 2007.  
<https://www.youtube.com/watch?v=x7qPAY9JqE4>
- 5 Public Speaking Tips from Amy Wolff, Speech Coach  
<https://www.youtube.com/watch?v=JNOXZumCXNM>
- Sveučilište u Manchesteru - Kontrolni popis za pripremu prezentacije  
<http://documents.manchester.ac.uk/display.aspx?DocID=10991>

## GLOSAR

**Prezentacija:** govor ili razgovor u kojem se publici prikazuju i objašnjavaju novi proizvod, ideja ili djelo.

**Prezentacijske vještine:** sve kvalitete koje su vam potrebne da biste osmislili i pružili jasnu i učinkovitu prezentaciju.

**Govornik:** osoba koja izvodi prezentaciju.

**Publika:** okupljeni gledatelji ili slušatelji na događaju/sastanku.



## TEMA 5 – PREGLED ODGOVORNOSTI

Na radnom mjestu (i općenito u životu) osobna odgovornost je ključna vještina koju morate posjedovati i zaista važna za postizanje uspjeha. Odgovornost je vještina kojom upravljate sami i koju izgrađujete tijekom vremena, jedinstveni skup vještina koje razvijaju uspješni profesionalni koji se odluče primijeniti ih kako u svom poslu tako i u svakodnevnom životu.

Posjedujete li i vi tu vještina? Jeste li odvojili vrijeme i trud da je razvijete?

Ako niste, poduprijet ćemo vas u tome. Nemojte potrošiti više niti minutu i nastavite s čitanjem ostatka ovog odjeljka.

U sklopu ove teme ćete naučiti što je odgovornost, a dobit ćete i priliku da napravite korak unatrag i razmislite o vlastitom ponašanju. U ostatku poglavlja ćete pronaći različite savjete i strategije kako postati odgovornija osoba.



## 5.1. RAZUMJETI ŠTO JE ODGOVORNOST

Kad ste osobno odgovorni, upravljate situacijama i proživljavate ih.



### Definicija

Odgovornost je sposobnost brzog prepoznavanja pogrešaka i neuspjeha i fokusiranje na ispravljanje situacije (Chisienna, n.d.).



### Scenarij

Prikažimo to sljedećim scenarijem:

Maria je frustrirana zbog problema koji se dogodio s online narudžbom. Maria je odlučila, da bi riješila svoj problem, nazvati korisničku podršku, ali agent s kojim je razgovarala nije bio previše od pomoći.

*'Pogriješio je tim koji radi dostavu. Ne mogu učiniti ništa po pitanju toga', odgovorio joj je agent.*

Maria je potom zatražila da joj dodijele drugog agenta. Drugi agent je situaciji pristupio na potpuno različit način.

*'Žao mi je što čujem da imate problem', rekao je. 'Istražit ću što se dogodilo i poslati narudžbu hitnom dostavom. Bit će kod vas sutra.'*

Maria je odmah osjetila olakšanje i bila je zadovoljna rezultatom.

Kad razmišljate o ovom scenariju, što je drugi agent učinio drugačije od prvog?

Prvi agent je pokušao izbjegći preuzimanje odgovornosti na sebe, dok se drugi agent postavio osobno odgovornim za rješavanje problema. Preuzeo je kontrolu nad situacijom, ispričao se i pronašao najbolje rješenje problema.



Ponekad je teško preuzeti odgovornost na sebe, ali ćete ubrzo otkriti da to ima mnoge prednosti. Na primjer:

- Izgrađuje povjerenje unutar tima i organizacija jer ljudi znaju da mogu računati jedni na druge (Abughosh, 2015.).
- Pouzdanim vodama će se više vjerovati i poštivati ih jer ljudi znaju da će takve osobe održati svoju riječ (Cornett, 2018.).
- Osobna odgovornost može vam uštediti vrijeme i novac (Abughosh, 2015.).
- Vjerojatnije ćete imati zdravije odnose sa svojim prijateljima, obitelji i kolegama (Sharpe i Daniel, 2005.)
- Omogućite mir i osjećaj kontrole nad svojom karijerom i životom općenito (Galindo, 2013.).



**Pitanja:**

Kad ste posljednji put pogriješili?

Jeste li preuzeli odgovornost za tu pogrešku ili ste smatrali da je netko drugi kriv za to?

## 5.2. KOLIKO STE VI ODGOVORNI?

Sad kad smo naučili osnove odgovornosti, prvi korak kroz vaše putovanje kroz odgovornost je razmisliti o svom ponašanju i prepoznati gdje se nalazite.

Obično će okviri kroz kroz koje gledamo i na koji način percipiramo pojedinu situaciju umnogome odrediti našu reakciju na nju. U donjoj Tablici 2 možete vidjeti kako osobe s visokim stupnjem odgovornosti percipiraju i reagiraju na različite situacije u odnosu na one s nižim stupnjem odgovornosti:

**Tablica 2:** Osobe s visokim stupnjem odgovornosti u odnosu na osobe s niskim stupnjem odgovornosti (Timms, 2018.)

Nizak stupanj odgovornosti	Visok stupanj odgovornosti
✗ Problemi uzrokuju glavobolje	✓ Problemi predstavljaju mogućnosti za učenje
✗ Priznavanje slabosti ograničava razvoj karijere	✓ I dalje učimo
✗ Tko je u krivu (upiranje prstom)	✓ Što je pogrešno
✗ Pojedinac	✓ Postupak
✗ U ljudima je problem	✓ Ljudi rješavaju probleme





## Savjet

### Ljestvica odgovornosti (Blue Sky, n.d.)

Ljestvica odgovornosti nam omogućuje da napravimo korak unazad, procijenimo i zaista razmotrimo izbole koje činimo i načine na koje upravljamo različitim situacijama. Ljestvica ima osam razina – gornje četiri opisuju odgovorna ponašanja (stvari koje se događaju zbog vas) dok donje četiri opisuju ponašanja žrtve (stvari se događaju vama).

Ispod crte je mjesto gdje se razvijaju kontraproduktivna ponašanja, poput optuživanja drugih, izgovaranja ili čekanja da se dogode čuda, a da se ne pokuša učiniti nešto drugačije. Takva ponašanja nazivamo ponašanjima žrtve jer osoba nastoji prepoznati ili smatrati sebe žrtvom.

S druge strane, kako se penjete prema vrhu ljestvice, nailazite na osobe koje nastoje preuzeti odgovornost i upravljanje određenom situacijom pa se takvoj osobi jednostavno otvaraju različite mogućnosti. Držati se odgovornim može biti temelj uspješnog razmišljanja.

## Accountability Ladder

*Where do you stand?*



**Slika 5:** Ljestvica odgovornosti





## Aktivnost

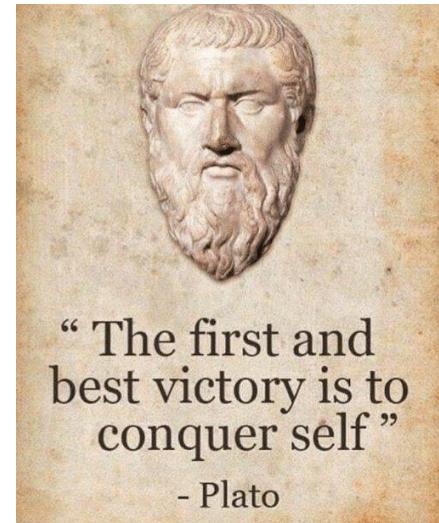
Prepoznajete li u sebi neko od navedenih ponašanja/percepcija?

Pažljivo razmislite o situacijama u kojima niste preuzele odgovornost, a trebali ste. Napišite ih na papir i sačinite kratak popis. Navedene pogreške i neuspjesi mogu biti vrijedan alat za učenje, ali samo ako imate hrabrosti učiti iz njih.

### 5.3. KAKO RAZVITI VISOK STUPANJ ODGOVORNOSTI

Važno je uvijek imati na umu da odgovornost nije nešto s čime se rađate već nešto što možete naučiti i primijeniti u svom životu, ukoliko odvojite malo vremena i napora da tu vještina razvijete. Sljedeće strategije i savjete možete koristiti za razvijanje svojih vještina odgovornosti i te postati pouzdanija osoba kako u privatnom tako i u poslovnom životu.

Evo nekoliko strategija i savjeta kako da već danas započnete razvijati svoje vještine odgovornosti:



#### 1. Postavite konkrete i detaljne ciljeve:

Jasni ciljevi daju jasne rezultate. Umjesto da donesete odluku da ćete 'poboljšati svoje radne performanse', postavite cilj da ćete do kraja godine 'pohađati tri tečaja profesionalnog razvoja'. Što budete precizniji u određivanju svog cilja, bit ćete odgovorniji i bolje ćete moći pratiti svoj napredak (Bishar, 2017.).



#### Savjet

#### S.M.A.R.T CILJEVI

SMART ciljevi su koristan alat koji vam može pomoći u postavljanju ciljeva. Ovaj pojednostavljen koncept, vrlo jednostavan za pamćenje, koristi velik broj vođa i menadžera diljem svijeta jer im on pomaže da usmjere svoje napore i povećaju šanse za postizanje ciljeva (Sveučilište u Kaliforniji, 2016.).



Ukratko, ciljevi bi trebali biti:

- **S**pecifični
- **M**jerljivi
- **A**chievable (ostvarivi)
- **R**elevantni
- **T**ime-bound (vremenski određeni)



## **2. Nemojte se bojati pitati:**

Ako vam zadaci ili očekivanja nisu jasni, pitajte za pojašnjenje. Gotovo je nemoguće preuzeti odgovornost na sebe za nešto ako vam nije potpuno jasno za što biste trebali biti odgovorni. Stoga je komunikacija ključna da bi se uvjerilo da su svi sve razumjeli na isti način.



### **Savjet**

Pročitajte Temu 2 – komunikacijske vještine gdje ćete pronaći više savjeta i strategija koje možete odmah primijeniti da biste učinkovitije komunicirali s drugima.

## **3. Preuzmite odgovornost za vlastite pogreške:**

Pogreške su neizostavan dio svakog puta. Ponekad morate ponos staviti sa strane i ako nešto podje po zlu, imati hrabrosti to prihvati i ispraviti.



### **Savjet**

Kako ispraviti pogrešku (FJC, 2019).

- Pokušajte se fokusirati na krajnji cilj i na to kako ispraviti situaciju radije nego da se fokusirate na problem.
- Izbjegavajte blaćenje: Preuzmite odgovornost za svoj doprinos svakoj situaciji. Trošenjem vremena tako da blatite druge neće riješiti problem, samo će ga još pogoršati.
- Budite pažljivi prema sebi: Greške su dio procesa učenja. Dozvolite si greške, ali se potrudite da naučite lekciju i budete sigurni da iste greške nećete više ponavljati. Budite dobri prema sebi.

## **4. Snaga riječi 'Ne':**

Nemojte uvijek 'ne' ili 'ne sada' percipirati kao odbijanje druge osobe. Kad preuzimate previše, nešto mora propasti kroz pukotine. To znači da ćete nekoga iznevjeriti. Drugim riječima, 'kad kažete 'da' drugima, budite sigurni da niste rekli 'ne' sebi' (Paulo Coelho).





## Savjet

Kako iskoristiti moć riječi „Ne“ (Marie, 2014.)

- Budite svjesni svojih prioriteta: Napravite popis zadataka ili raspored i razmislite o stvarima koje su vam najvažnije i na njih usmjerite svoju energiju.
- Razmislite prije nego odgovorite: Prije donošenja bilo kakve odluke, razmotrite sve razloge za i protiv određene situacije. Na primjer, je li ovo osoba koja stalno traži pomoć ili joj je pomoć zaista potrebna? Hoće li otkazivanje vaših planova negativno utjecati na druge ljudе ili na vas same?
- Upamtite, uvijek je stvar u granicama: Obratite pažnju na sebe i odredite što možete tolerirati i prihvati.

### **5. Odgovornost koja dolazi iz samopromišljanja:**

Samopromišljanje je snažan alat za razvijanje odgovornosti. Redovitim organiziranje privatnih sastanaka sa samim sobom vam može zajamčiti da ste na dobrom putu ostvarenja svojih ciljeva i pružiti vam priliku da razmislite o svom svakodnevnom ponašanju.



## Savjet

Kako početi razmišljati o sebi? (Calderon, 2017.)

### **Korak 1:** Postavljajte prava pitanja

Uvijek svoja pitanja započnite s „Jesam li dao/la sve od sebe...? na taj način ćete usmjeriti napore da razmislite o onome što možete kontrolirati.

Evo nekoliko primjera koje možete koristiti:

Jesam li dao/la sve od sebe da...

1. danas postavim jasne ciljeve?
2. danas napredujem u ostvarenju svojih ciljeva?
3. danas pronađem značenje?
4. danas budem sretan/a?
5. danas izgradim pozitivne odnose?
6. danas budem u potpunosti angažiran/a?



### **Korak 2:** Na kraju dana ocijenite svoje napore

Ocijenite svoje napore ocjenama od 1-10 gdje 1 znači da 'Uopće niste pokušali', a 10 da ste 'Dali sve od sebe'.



### Korak 3: Razmislite o svojim odgovorima

Kad razmišljate o svojim odgovorima uvijek imajte na umu da poanta ove vježbe nije samoosuđivanje već poboljšanje sebe samih i svoje osobne odgovornosti. To znači da niske ocjene nisu neuspjesi, već pokazatelji za poboljšanje. Samopromišljanje vam može promijeniti život, potrebno je samo malo kvalitetnog vremena provedenog sa sobom.

## 5.4 ZAKLJUČAK

Ukratko, čini se da je odgovornost snažan pokazatelj osobnog uspjeha, ali i sreće. Ova vještina ili nedostatak iste može odrediti, između ostalog, sposobnost pojedinca da samostalno radi, stvara dobre odnose i slijedi dodijeljene odgovornosti i druge zadatke. Biti pouzan je vještina za čije razvijanje je potrebno vrijeme, ali je definitivno nešto što je vrijedno truda i ulaganja.



## 5.5 DODATNA LITERATURA

- 'Zašto se neki ljudi mijenjaju nabolje, a neki nagore?' Charlie Johnson dijeli kako je otkrio moć samoodgovornosti

<https://www.youtube.com/watch?v=bCteZqlwf-k&t=11s> <https://www.youtube.com/watch?v=bCteZqlwf-k>

- Vježbajte odgovornost – scenarij crtanog filma

<https://www.youtube.com/watch?v=jkbBPwcu1LM>

- 7 istina o odgovornosti koje morate znati

<https://www.inc.com/gordon-tredgold/7-truths-about-accountability-that-you-need-to-know.html>

## GLOSAR

**Odgovornost:** sposobnost brzog prepoznavanja pogrešaka i neuspjeha i fokusiranje na ispravljanje situacije.

**Ljestvica odgovornosti:** alat koji opisuje različita ponašanja povezana s odgovornošću.



**Ponašanje žrtve:** osobina ličnosti gdje osoba nastoji u sebi prepoznati ili se smatrati žrtvom.

**Kontraproduktivno ponašanje:** ponašanje koje ima suprotan željeni učinak.

# REFERENCE:

## **Tema 1 – Upravljanje konfliktima (sukobima)**

Ayoko, O., Callan, V. and Härtel, C. (2003.). WORKPLACE CONFLICT, BULLYING, AND COUNTERPRODUCTIVE BEHAVIORS. *The International Journal of Organizational Analysis*, [online] 11(4), stranice 283-301. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/eb028976> [posjećeno 16. rujna 2019.].

Bell, A. 2002. *Six ways to resolve workplace conflicts*. San Francisco, CA: Sveučilište u San Franciscu.

Hart, B. 2009. "Conflict in the workplace." *Bihevioralni savjetnici*, P.C. [http://www.excelatlife.com/articles/conflict\\_at\\_work.htm](http://www.excelatlife.com/articles/conflict_at_work.htm).

Kisamore, J., Jawahar, I., Liguori, E., Mharapara, T. and Stone, T. (2010.). Conflict and abusive workplace behaviors. *Career Development International*, [online] 15(6), stranice 583-600. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/13620431011084420> [posjećeno 16. rujna 2019.].

Nelson, D. i Quick, J. (2013). *Organizational Behavior: Science, The Real World, and You*. 8. izdanje Kanada: South-Westen Cengage Learning.

Oxford Dictionary. (n.d.). Na: <https://www.lexico.com/en>. [online] Oxford University Press. Dostupno na: <https://www.lexico.com/en> [posjećeno 16. rujna 2019.].

Thomas, K. i Kilmann, R. (2008.). *Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument: Profile And Interpretive Report*. [online] Kilmanndiagnostics.com. Dostupno na: [https://kilmanndiagnostics.com/wp-content/uploads/2018/03/TKI\\_Sample\\_Report.pdf](https://kilmanndiagnostics.com/wp-content/uploads/2018/03/TKI_Sample_Report.pdf) [posjećeno 16. rujna 2019].

## **Tema 2: Komunikacijske vještine**

Centar za mentalno zdravlje na radnom mjestu (n.d.). *Workplace Strategies for Mental Health*. [online] Dostupno na:

[https://www.workplacestrategiesformentalhealth.com/mmhdm/pdf/full\\_communicating\\_0.pdf](https://www.workplacestrategiesformentalhealth.com/mmhdm/pdf/full_communicating_0.pdf) [posjećeno 16. rujna 2019].

CRM učenje. (2016.). *Communicating Respectfully: Respect in the Workplace*. [online] Dostupno na: <http://www.crmlearning.com/blog/index.php/2016/08/communicating-respectfully-understanding-the-part-you-play-to-avoid-misunderstandings/> [posjećeno 16. rujna 2019].

Davies, T. (2015.). *The Importance Of Tone Of Voice And Why You Should Get It Right* | Pixus. [online] Pixus. Dostupno na: <https://www.pixus.uk/blog/the-importance-of-tone-of-voice-and-why-you-should-get-it-right/> [posjećeno 16. rujna 2019.].

Goman, C. (2019.). *10 Powerful Body Language Tips*. [online] Amanet.org. Dostupno na: <https://www.amanet.org/articles/10-powerful-body-language-tips/> [posjećeno 16. rujna 2019.].

- Lynkova, D. (2019.). *The Surprising Reality of How Many Emails Are Sent Per Day - Tech Jury*. [online] Tech Jury. Dostupno na: <https://techjury.net/stats-about/how-many-emails-are-sent-per-day/> [posjećeno 16. rujna 2019.].
- Mehrabian, A. (2007.). *Nonverbal communication*. New York: Routledge.
- Oxford Dictionary. (n.d.). Na: <https://www.lexico.com/en>. [online] Oxford University Press. Dostupno na: <https://www.lexico.com/en> [posjećeno 16. rujna 2019].
- Schilling, D. (2012.). *10 Steps To Effective Listening*. [online] Forbes.com. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/womensmedia/2012/11/09/10-steps-to-effective-listening/#471c38f83891> [posjećeno 16. rujna 2019].
- Science of People. (n.d.). *5 Secrets of a Successful TED Talk | Science of People*. [online] Dostupno na: <https://www.scienceofpeople.com/secrets-of-a-successful-ted-talk/> [Accessed 16 Sep. 2019].
- Scuderi, R. (n.d.). *Active Listening - A Skill That Everyone Should Master*. [online] Lifehack. Dostupno na: <https://www.lifehack.org/articles/communication/active-listening-a-skill-that-everyone-should-master.html> [posjećeno 16. rujna 2019].
- Smith, J. (2016.). *15 Email Etiquette Rules Every Professional Should Follow*. [online] Inc.com. Dostupno na: <https://www.inc.com/business-insider/email-etiquette-rules.html> [posjećeno 16. rujna 2019.].
- Smith, K. (2018.). *Silence: The Secret Communication Tool*. [online] World of Psychology. Dostupno na: <https://psychcentral.com/blog/silence-the-secret-communication-tool/#targetText=In%20reality%2C%20though%2C%20silence%20can,research%20by%20Dr.%20Albert%20Mehrabian>. [posjećeno 16. rujna 2019].
- Whitmore, J. (2016.). *Email etiquette: 10 dos and don'ts - Ragan Communications*. [online] Ragan Communications. Dostupno na: <https://www.ragan.com/email-etiquette-10-dos-and-donts/> [posjećeno 16. rujna 2019].

### **Tema 3: Interculturelle vještine**

- Adler, N. i Gundersen, A. (2008.). *International dimensions of organizational behavior*. Mason, Ohio: Thomson.
- Hall, E. (1989.). *Beyond culture*. New York: Doubleday.
- Mulder, P. (2018.). *Ladder of Inference: 7 steps during a Decision Making Process*. [online] ToolsHero. Dostupno na: <https://www.toolshero.com/decision-making/ladder-of-inference/> [posjećeno 16. rujna 2019].
- Segal, T. (2019.). *Reading Into Culture Shock*. [online] Investopedia. Dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/c/culture-shock.asp> [posjećeno 16. rujna 2019].
- Senge, P. (1994.). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: BDD Audio.
- Spencer-Oatey, H. (2012.). *Intercultural Skills (Global PAD)*. [online] Warwick.ac.uk. Dostupno na: <https://warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad/openhouse/interculturalskills> [posjećeno 16. rujna 2019].



## **Tema 4: Prezentacijske vještine**

- Brown, S. (2017.). The Do's and Don'ts When Giving a Presentation. [online] SpeakerHub. Dostupno na: <https://speakerhub.com/blog/dos-and-donts-when-giving-presentation> [posjećeno 16. rujna 2019.].
- Doyle, A. (2019.). Important Presentation Skills for Workplace Success. [online] The Balance Careers. Dostupno na: <https://www.thebalancecareers.com/list-of-presentation-skills-2059695> [posjećeno 16. rujna 2019.].
- Kawasaki, G. (2005.). The 10/20/30 Rule of PowerPoint. [online] Dostupno na: [https://guykawasaki.com/the\\_102030\\_rule/](https://guykawasaki.com/the_102030_rule/) [posjećeno 16. rujna 2019.].
- Rehn, A. (2016.). The 20-Minute Rule for Great Public Speaking — On Attention Spans and Keeping Focus. [online] Medium. Dostupno na: <https://medium.com/the-art-of-keynoting/the-20-minute-rule-for-great-public-speaking-on-attention-spans-and-keeping-focus-7370cf06b636> [posjećeno 16. rujna 2019.].
- Reynolds, G. (2017.). 10 tips for Improving Your Presentations Today. [online] Presentation Zen. Dostupno na: <https://www.presentationzen.com/> [posjećeno 16. rujna 2019.].
- The University of Adelaide. (n.d.). Communication Skills Guide. [online] Dostupno na: <https://business.adelaide.edu.au/mba/system/files/docs/MBA-Communication-Skills-Guide-2014.pdf> [posjećeno 16. rujna 2019.].

## **Tema 5: Vještine odgovornosti**

- Abughosh, S. (2015.). Responsibility & Accountability should work together REALLY!!!. [online] LinkedIn.com. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/responsibility-accountability-should-work-together-really-abu-ghosh-5993785093456408576#targetText=Leaders%20who%20are%20accountable%20are,save%20time%20and%20money%2C%20too>. [posjećeno 16. rujna 2019.].
- Balderson, D. and Sharpe, T. (2005.). The Effects of Personal Accountability and Personal Responsibility Instruction on Select Off-Task and Positive Social Behaviors. Journal of Teaching in Physical Education, [online] 24(1), stranice 66-87. Dostupno na: <https://eric.ed.gov/?id=EJ735809> [posjećeno 16. rujna 2019.].
- Bishart, V. (2017.). Own it: Take Personal Accountability to Work | Evernote. [online] evernote.com. Dostupno na: <https://evernote.com/blog/own-it-take-personal-accountability-to-work/> [posjećeno 16. rujna 2019.].
- Blue Sky. (n.d.). Koliko ste vi odgovorni? Blue Sky Accountability Ladder. [online] Dostupno na: <https://blue-sky.co.uk/blog/how-accountable-are-you/> [posjećeno 16. rujna 2019.].
- Calderon, J. (2017.). Accountability Through Self-Reflection: Two Practices To Connect With Yourself - BestSelf Blog. [online] BestSelf Blog. Dostupno na: <https://blog.bestself.co/off-topic/accountability-through-self-reflection/> [posjećeno 16. rujna 2019.].
- Chisenya, C. (n.d.). Developing Personal Accountability Taking Responsibility to Get Ahead By: How Personal Accountability Helps. [online] Academia. Dostupno na: [https://www.academia.edu/6952769/Developing\\_Personal\\_Accountability\\_Taking\\_Responsibility\\_to\\_Get\\_Ahead\\_By\\_How\\_Personal\\_Accountability\\_Helps](https://www.academia.edu/6952769/Developing_Personal_Accountability_Taking_Responsibility_to_Get_Ahead_By_How_Personal_Accountability_Helps) [posjećeno 16. rujna 2019.].



Cornett, I. (2018.). 5 Ways to Demonstrate Leadership Accountability & Ensure It in Others. [online] Eaglesflight.com. Dostupno na: <https://www.eaglesflight.com/blog/5-ways-to-demonstrate-leadership-accountability-ensure-it-in-others> [posjećeno 16. rujna 2019].

FJC Personnel. (2019.). Here Are 4 Tips For Owning Up to Mistakes at Work. [online] Dostupno na: <http://www.fjcpersonnel.com/here-are-4-tips-for-owning-up-to-mistakes-at-work-round-rock-tx/> [posjećeno 16. rujna 2019].

Galindo, L. (2013.). The 85% solution: How Personal Accountability Guarantees Success. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.

Marie, S. (2019.). 10 Ways to Avoid Being a Yes Man. [online] Addicted 2 Success. Dostupno na: <https://addicted2success.com/life/10-ways-to-avoid-being-a-yes-man/> [posjećeno 16. rujna 2019].

Timms, M. (2018.). Creating a Culture of Accountability, Not Blame. [online] Avail Leadership. Dostupno na: <https://availleadership.com/culture-of-accountability/> [posjećeno 16. rujna 2019.].

Sveučilište u Kaliforniji (2016.). [online] Available at: [https://www.ucop.edu/local-human-resources/\\_files/performance-appraisal/How%20to%20write%20SMART%20Goals%20v2.pdf](https://www.ucop.edu/local-human-resources/_files/performance-appraisal/How%20to%20write%20SMART%20Goals%20v2.pdf) [posjećeno 16. rujna 2019].