Sofinancira program
Evropske unije
Erasmus+

UČNO GRADIVO
MODUL: SOCIALNE VEŠČINE

SoftSkills4EU:

Promote your Soft Skills with Open Badges

UČNO GRADIVO

PODATKI O REZULTATU PROJEKTA

REZULTAT:

IO2: KURIKULUM IN UČNO GRADIVO ZA UPORABO MEHKIH VEŠČIN

AKTIVNOST:

IO2 A3: RAZVOJ UČNEGA E-GRADIVA

VODJA AKTIVNOSTI:

EMPHASYS CENTRE

INFORMACIJE O PROJEKTU

PROJEKT:

SoftSkills4EU: Promote your Soft Skills with Open Badges

NASLOV PROJEKTA:

Promote your soft skills with open badges

AKRONIM:

SoftSkills4eu

PROJEKTNA SPLETNA STRAN:

https://softskills4.eu/

E-UČILNICA:

https://academy-softskills4.eu/

ŠTEVILKA PROJEKTA:

2018-1-SI01-KA204-047088

KOORDINATOR PROJEKTA:

Razvojno izobraževalni center Novo mesto, Slovenija

Podpora Evropske komisije za pripravo te publikacije ne pomeni potrditve vsebine, ki izraža le mnenja avtorjev, in Komisija ne more biti odgovorna za kakršno koli uporabo informacij, ki jih vsebuje.

KAZALO VSEBINE

Tema 1 – UPRAVLJANJA S KONFLIKTI 8

1.1 Razumevanje konflikta 9

1.2 Identifikacija narave konflikta 10

1.3 Pet stilov upravljanja s konflikti 12

1.4 Zaključek 17

1.5 Nadalnje branje 17

Slovar 17

Tema 2 – KOMUNIKACIJSKE VEŠČINE 18

2.1 Razumeti komunikacijo 19

2.2 Kako učinkovito posredovati pravo sporočilo 20

2.3 Ali res poslušam? 24

2.4 Zaključek 26

2.5 Nadalnje branje 26

Slovar 27

Tema 3 – MEDKULTURNE SPRETNOSTI 28

3.1 Medkulturne veščine in kultura 29

3.2 Kulturno samozavedanje 31

3.3 Lestev našega sklepanja 33

3.4 Zaključek 36

3.5 Nadalnje branje 36

Slovar 36

Tema 4 – PREDSTAVITVENE VEŠČINE 37

4.1 Veščine javnega nastopanja 38

4.2 Kako pripraviti učinkovito predstavitev 39

4.3 Izvedba predstavitve 42

4.4 Zaključek 45

4.5 Nadalnje branje 45

Slovar 45

Tema 5 – ODGOVORNOST 46

5.1 Razumevanje odgovornosti 47

5.2 Kako odgovorni ste? 48
5.3 Kako postati odgovoren? 51
5.4 Zaključek 54
5.5 Nadalnje branje 54
Slovar 54
Reference 55

KAZALO SLIK

Slika 1: Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI): 5 glavnih stilov upravljanja konflikta. 12
Slika 2: Komunikacijski proces 19
Slika 3: Kulturna ledena gora 29
Slika 4: Lestev sklepanja 34
Slika 5: Lestev odgovornosti 49

KLJUČNI SIMBOLI

Simboli	Razlaga simbolov
	Definicija
	Scenarij
	Namig
	Vprašanja
	Aktivnosti za učence/učitelje
	Viri Primer: povezave, poročila, članki

MODUL: SOCIALNE VEŠČINE

GLAVNI CILJ MODULA

Socialne veščine ali sposobnost učinkovitega komuniciranja z drugimi postajajo za strokovnjake vse pomembnejše, saj skoraj vsako delo zahteva takšne spretnosti. Če, na primer, delate v skupini, morate biti sposobni učinkovito komunicirati in se zbližati z drugimi člani tima. Če delate s strankami, morate pozorno prisluhniti njihovim pripombam, vprašanjem in pomislekom. Zato je ključnega pomena, da lahko v svojem življenjepisu, spremnem pismu in intervjuju dokažete, da imate močne socialne veščine.

Glavni cilj tega modula je ponuditi udeležencem ustrezna znanja in veščine, da bi izboljšali svoje socialne kompetence.

Da bi dosegli ta cilj, modul zajema 5 tem:

1. *Upravljanje s konflikti*
2. *Komunikacijske spretnosti*
3. *Medkulturne spretnosti*
4. *Predstavitvene veščine*
5. *Odgovornost*

TEMATSKI SKLOPI MODULA

Modul	Teme	Podteme
Modul Socialne veščine	1. Upravljanje s konflikti	1.1. Razumevanje konflikta
		1.2. Identifikacija narave konflikta
		1.3. Pet stilov upravljanja s konflikti
	2. Komunikacijske spretnosti	2.1. Razumevanje osnovnega koncepta komunikacije
		2.2. Kako učinkovito posredovati pravo sporočilo
		2.3. Ali res poslušam?
	3. Medkulturne spretnosti	3.1. Medkulturne veščine in kultura
		3.2. Kulturno samozavedanje
		3.3. Lestev našega sklepanja
	4. Predstavitvene veščine	4.1. Razumeti kaj so veščine javnega nastopanja
		4.2. Kako pripraviti učinkovito predstavitev?
		4.3. Kako izvesti dobro predstavitev?
	5. Odgovornost	5.1. Razumeti kaj je odgovornost
		5.2. Kako odgovoren si?
		5.3. Kako postati odgovoren?

TEMA 1 – UPRAVLJANJA S KONFLIKTI

Nekdanji predsednik ZDA Ronald Reagan je nekoč dejal: "Mir ni odsotnost konfliktov; to je sposobnost reševanja konfliktov z miroljubnimi sredstvi."

Upravljanje s konflikti je ena najpomembnejših mehkih veščin, ki jo lahko uporabimo na delovnem mestu, pa tudi v drugih delih našega življenja. Ljudje težko razmišljamo enako ali dojemamo stvari na enak način, saj se razlikujemo glede na miselni proces in zaznave. Posledično se lahko nesoglasja med posamezniki povečajo in vodijo v konflikte in celo fizične obračune. Ta tema ponuja teoretično ozadje, kaj je konflikt, kaj ga lahko povzroči in kako učinkovito obvladovati konflikt, ko nastane. Poleg tega so podane smernice o tem, kako pravilno uporabiti vsak slog za dosego želenega rezultata.

1.1 RAZUMEVANJE KONFLIKTA

Definicija

V Oxfordovem slovarju je konflikt opredeljen kot "resna nezdružljivost dveh ali več mnenj, načel ali interesov".

Scenarij

Preučimo konflikt na naslednjem primeru:

Max in Simon sta delala v isti ekipi. Nekega dne so ju prosili, naj sodelujeta pri projektu, ki ga je dodelil nadrejeni. Maxu je pri delu všeč struktura in sam sebi postavlja stroge roke, da lahko učinkovito dela. Po drugi strani Simon deluje na bolj prilagodljiv način. Ko je Max skušal Simonu določiti roke in na svoj način izpeljati projekt, je prišlo do spora med obema.

Jasno je, da je neenotnost miselnega procesa, narave in odnosa med Maxom in Simonom povzročila spor med obema. Če ostanejo nerešeni, lahko konflikti vplivajo na moralo zaposlenih in tudi ovirajo njihovo delovanje (Ayoko, Callan in Hartel, 2003; Kisamore et. al. 2010), zato takšni incidenti zahtevajo takojšnje ukrepanje. Da bi začeli razmišljati, kako rešiti konflikt, je prvi logični korak prepoznavanje vzrokov konflikta.

1.2 IDENTIFIKACIJA NARAVE KONFLIKTA

Obstaja nešteto možnih razlogov, ki bi lahko povzročili konflikt. V nadaljevanju bomo preučili nekaj najpogostejših virov konfliktov na delovnem mestu, kot sta jih predlagala psihologa Bell (2002) in Hart (2009). (Če želite v nadaljnjem branju preveriti celoten seznam, poglejte izvorni vir.)

Vzrok 1: Konflikt virov

Nekateri viri (npr. sejna soba, pisarniške potrebščine, šefov čas …) so maloštevilni, in kadar več kot ena oseba ali skupina zahteva dostop do določenega vira, lahko pride do konflikta. Predstavljajte si, da ne morete dobiti dostopa do nečesa, kar potrebujete za delo – se že začnejo pojavljati kakšni 'simptomi' konflikta?

Vzrok 2: Stili upravljanja s konflikti

Niti dva posameznika ne moreta razmišljati podobno. Vsak deluje drugače glede na svoje potrebe in osebnost in to včasih lahko povzroči konflikte.

Vzrok 3: Percepcija konflikta

Tako kot se lahko dva delavca razlikujeta v svojem slogu dela, podobno imata lahko tudi nasprotujoče si predstave in poglede na stvari. Na primer, ko kolega ponudi pomoč eni osebi, bi jo ta lahko sprejela in dojemala kot prijaznost, medtem ko bi druga oseba to lahko videla kot žalitev, komunikacijo, ki kaže na to, da svojega dela ni sposobna pravilno opraviti.

Vzrok 4: Različne osebne vrednote

Ljudje se razlikujejo po svojih osebnih vrednotah, še posebej, če upoštevamo kulturno raznolikost v današnjem delovnem okolju. Hart (2009) navaja, da bi takšne razlike lahko povzročile segregacijo na delovnem mestu in navsezadnje tudi konflikte.

Vzrok 5: Nepredvidljivi politike in pravila

Politike in pravila so pomembni, da se preprečijo zmeda in nesporazumi. Odsotnost jasnih politik in smernic lahko ustvari okolje negotovosti in konfliktov (Hart, 2009).

Vprašanje

1. Ali prepoznate katerega od teh vzrokov za konflikt?
2. Ste že doživeli katerega od njih?

Namig

Te smernice lahko uporabite za prepoznavanje temeljnega vzroka konfliktov med ljudmi, kar vam lahko pomaga pri oblikovanju učinkovite strategije reševanja. Ko se torej zgodi konflikt, se nikoli ne borite, temveč si vzemite trenutek in se vprašajte: Kaj bi lahko bil vzrok za konflikt?

1.3 PET STILOV UPRAVLJANJA S KONFLIKTI

Ko ste ugotovili vzrok, je lažje izbrati najboljšo strategijo za spopad s konfliktom. Glede na Thomas-Kilmannov instrument za konflikte (TKI) (2008), ki ga uporabljajo številni strokovnjaki za človeške vire po vsem svetu, obstaja **pet glavnih slogov upravljanja konfliktov** - sodelovanje, tekmovanje, izogibanje, prilagajanje in kompromis (slika 1).

Slika 1: Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI): 5 glavnih stilov upravljanja konflikta.

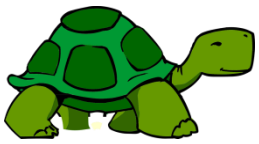
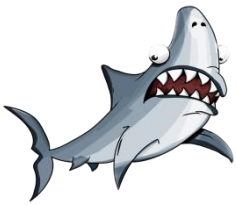
Po tem modelu lahko človekovo vedenje v konfliktnih situacijah opišemo ob pomoči dveh osnovnih dimenzij:

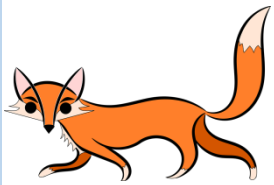
(a) **asertivnost**: kako posameznik poskuša zadovoljiti svoje lastne potrebe;
(b) **sodelovalnost**: kako posameznik poskuša zadovoljiti potrebe druge osebe.

Ti dve dimenziji vedenja lahko uporabimo za opredelitev petih načinov reševanja potencialnega konflikta. Vaš konfliktni slog predstavlja vašo nagnjenost ali naravno nagnjenost, ko se srečujete s konfliktno situacijo. Poznavanje petih glavnih stilov konfliktov vam lahko pomaga razumeti vaše izbire pri upravljanju spora. Pomaga vam prepoznati, kako bi morda želeli drugače obravnavati konflikt, kako bi ga lahko bolje obvladovali, odvisno od narave odnosa z drugo osebo.

Tabela 1 prikazuje podrobnejše informacije o vsakem slogu reševanja konfliktov.

Tabela 1**:** Conflict Management Styles Descriptions.

Žival	**Stil**
	Sodelovanje Sove cenijo tako svoje cilje kot odnose z drugimi. Na konflikt gledajo kot na težavo, ki jo je treba rešiti, in iščejo rešitev, ki uresničuje tako njihove cilje kot cilje druge osebe. Sove vidijo konflikte kot sredstvo za izboljšanje odnosov z zmanjšanjem napetosti med dvema osebama. Skušajo začeti razpravo, ki konflikt prepozna kot problem, in si prizadevajo razrešiti napetosti ter ohraniti odnos z iskanjem rešitev, ki bi zadovoljile vse vpletene v težavno situacijo.
	**Izogibanje** Želve so nagnjene k temu, da se izogibajo soočenju in se ne ozirajo ne na svoje cilje in ne na odnose. Pogosto se lažje umaknejo iz konflikta kot se z njim soočijo. To lahko vključuje celo popolno opuščanje odnosov ali ciljev, povezanih s konfliktom.
	**Tekmovanje** Morski psi navadno cenijo svoje cilje bolj kot odnose, kar pomeni, da bi si, če bi bili prisiljeni v izbiro, prizadevati za dosego svojih ciljev tudi za ceno odnosov. Morski psi se po navadi bolj ukvarjajo z doseganjem svojih ciljev kot z všečnostjo drugim. Lahko bi nasprotnike poskušali prisiliti, da sprejmejo njihovo rešitev konflikta tako, da bi jih premagali.

Žival	Stil
	Prilagajanje Medvedki običajno postavijo odnose nad lastne cilje; če bodo prisiljeni izbrati, bodo medvedki pogosto žrtvovali svoje cilje, da bi ohranili odnose. Na splošno želijo biti všeč drugim in se raje izogibajo konfliktom, saj verjamejo, da bo njihovo reševanje škodilo odnosom. Medvedki skušajo zgladiti konflikt, da preprečijo škodo v odnosu.
	**Kompromis** Lisice se zmerno ukvarjajo tako s svojimi cilji kot tudi z odnosi do drugih in običajno iščejo kompromis – se odrečejo delu svojih ciljev in v konfliktu prepričajo drugo osebo, da se odreče delu svojih ciljev. Iščejo rešitev, v kateri obe strani nekaj pridobita; sredino med dvema skrajnima položajema. Pripravljene so žrtvovati del svojih ciljev, da bi našle dogovor za skupno dobro.

Vir: http://www.researchcollaboration.org/uploads/ConflictManagementStylesAssessment.pdf

Če vemo, kdaj in kako uporabljati vsak slog, nam to lahko pomaga pri nadzoru konfliktov in privede do boljših odnosov. Po drugi strani pa neustrezno odzivanje na dano situacijo lahko poveča težavo in ima nasproten izid. Zato je ključnega pomena, da lahko določimo ustrezna sredstva za dosego želenega rezultata.

Aktivnost

1. Naredite seznam primerov, ko ste se znašli v konfliktni situaciji z nekom (prijateljem, družinskim članom, sodelavcem itd.).
2. Kako ste se odzvali na te situacije?
3. Ali je bila vaša reakcija primerna za dano situacijo, da bi dosegli želeni izid?

Namig

Učinkovitost določenega pristopa je odvisna od zahtev konkretne situacije. V preglednici najdete nekaj primerov ustrezne uporabe vsakega sloga (Nelson in Quick, 2013), tako da jo lahko to uporabite kot referenco glede na želen rezultat.

Pristop	Primer situacije
Tekmovanje	• Kadar so hitre odločitve življenjsko pomembne - nujni primeri. • Kadar je treba uporabiti nepriljubljene ukrepe (zmanjšanje stroškov, disciplina). • Ob soočenju z ljudmi, ki izkoriščajo netekmovalno vedenje.
Sodelovanje	• Kadar so pomisleki obeh strani preveč pomembni, da bi bili ogroženi. • Kadar je cilj učenje. • Ko želimo združiti poglede ljudi z različnimi perspektivami. • Kadar morate obvladovati težavna čustva, ki so otežila odnos.
Kompromis	• Če želimo poiskati začasne rešitve zapletenih vprašanj. • Če v časovni stiski potrebujemo hitre rešitve. • Ko so enako močni nasprotniki zavezani k medsebojno izključujočim se ciljem.
Izogibanje	• Kadar je težava nepomembna ali so druga vprašanja pomembnejša. • Če želimo pustiti ljudem, da se 'ohladijo' in si povrnejo perspektivo. • Ko drugi lahko učinkoviteje rešijo konflikt.
Prilagajanje	• Če želimo omogočiti boljšo slišanost in pokazati razumnost. • Če želimo pridobiti »posojilo« za kasnejše težave. • Če dovolimo, da se podrejeni razvijajo z učenjem iz napak.

Aktivnost

Zdaj lahko uporabimo to, kar smo se doslej naučili, za svoj prvi scenarij:

Max in Simon sta delala v isti ekipi. Nekega dne so ju prosili, naj sodelujeta pri projektu, ki ga je dodelil nadrejeni. Maxu je pri delu všeč struktura in sam sebi postavlja stroge roke, da lahko učinkovito dela. Po drugi strani Simon deluje na bolj prilagodljiv način. Ko je Max skušal Simonu določiti roke in na svoj način izpeljati projekt, je prišlo do spora med obema.

V1: Katere korake je treba izvesti za rešitev spora med Maxom in Simonom?

V2: Kaj je vzrok njunega konflikta?

V3: Katera strategija/strategije lahko učinkovito razrešijo konflikt in dosežejo želeni izid?

Odgovori:

V1: Za rešitev spora med Maxom in Simonom je treba upoštevati naslednje korake:

1. korak

- Ugotovite vzrok spora - različnai načinai dela sta med Maxom in Simonom privedla do konflikta.

2. korak

- Izberite najboljšo strategijo za spopad s konfliktom glede na želeni rezultat.

V2: V tem scenariju imata obe strani skupen cilj (uspešno zaključiti projekt) in izvor spora je v razliki v delovnih slogih Maxa in Simona.

V3: Da bi rešila ta konflikt in omogočila učinkovito sodelovanje, lahko Max in Simon sledita dvema pristopoma.

S sodelovalnim pristopom lahko skušata rešiti svoj konflikt s komunikacijo in poskusita najti celostno rešitev, ki bo omogočila, da dosežeta skupni cilj in se izogneta kakršni koli škodi tudi v njunemu odnosu. S takšnim pristopom bo problem najverjetneje rešen in obe strani bosta zadovoljni.

Kompromis je lahko druga možnost, a cilj je najti vzajemno sprejemljivo rešitev, ki bi deloma zadovoljila obe strani. Podobno kot sodelovalni pristop obravnava to vprašanje, vendar ga ne preučuje toliko poglobljeno kot pri sodelovanju. V tem primeru bosta Max in Simon zaključila projekt, vendar na koncu verjetno nihče ne bo res zadovoljen in v prihodnjem razmerju ne bo prišlo do izboljšav.

1.4 ZAKLJUČEK

Če povzamemo, konflikti so normalen del našega življenja, vendar prepir nikoli ne privede do pozitivnega zaključka. Zato je zelo pomembno, da se ne bojite nasloviti konflikta, ko se pojavi, investirate v svoje sposobnosti in delujete modreje.

1.5 NADALNJE BRANJE

- Članek o dolgoročnih stroških nerešenih konfliktov na delovnem mestu: 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%20presenteeism%2C%20and%20employees%20quitting.
- Thomas Kilman Conflict Mode Intrument – kratek posnetek https://www.youtube.com/watch?v=PFlydyH2H8Y&t=10s
- Robin Funsten TEDx Talk – 'How Understanding Conflict Can Help Improve Our Lives' https://www.youtube.com/watch?v=fdDQSHyyUic

SLOVAR

Konflikt: resna nezdružljivost dveh ali več mnenj, načel ali interesov.

Narava konflikta: možni razlogi/vzroki, ki bi lahko povzročili konflikt.

Asertivnost: posameznik poskuša zadovoljiti svoje lastne potrebe.

Sodelovalnost: posameznik poskuša zadovoljiti potrebe druge osebe.

TEMA 2 – KOMUNIKACIJSKE VEŠČINE

Dobra komunikacija je ključnega pomena v vsaki vlogi. V poslovnem svetu, ki se močno opira na izmenjavo informacij, delodajalci dajejo večji poudarek komunikacijskim sposobnostim. Razvijanje dobrih komunikacijskih veščin vam lahko pomaga v vseh vidikih vašega življenja, tako na osebni kot na poklicni ravni. Na primer, dobre komunikacijske spretnosti vam bodo lahko v pomoč pri prijavi na delovno mesto in pri uspešnem opravljanju dela. Na osebni ravni lahko dobre komunikacijske spretnosti izboljšajo vaše osebne odnose tako, da lažje razumete druge in drugi lažje razumejo vas. Razvijanje odličnih komunikacijskih veščin traja nekaj časa, vendar v tem delu najdete stvari, ki jih lahko takoj uporabite, da boste lažje komunicirali z drugimi. Ta tema vam bo ponudila osnovno teoretično podlago glede komunikacije, nato pa boste preučili različne nasvete, kako učinkovito sporočati (ustno, neverbalno in pisno), pa tudi o tem, kako postati boljši poslušalec.

2.1 RAZUMETI KOMUNIKACIJO

Definicija

Komuniciranje opredelimo kot prenos ali izmenjavo informacij z govorom, pisanjem ali uporabo kakšnega drugega medija ... Uspešno posredovanje ali izmenjava idej in občutkov (angleški slovar Oxford).

Vsaka komunikacija zahteva vsaj enega pošiljatelja, sporočilo in prejemnika (glej sliko 2). Enostavno, kot se morda sliši, pa je komunikacija več kot zgolj prenos informacij, saj lahko na njeno uspešnost vplivajo različni dejavniki, kot so naša čustva, drža ali celo medij, ki ga uporabljamo za komunikacijo.

Slika 2: Komunikacijski proces

Poleg tega je komunikacija dvosmerni proces, ki vključuje tako pošiljanje kot prejemanje informacij. Zato je za njeno obvladovanje potrebna kombinacija veščin, kot so zmožnost poslušanja, sporočanje in neverbalna komunikacija.

2.2 KAKO UČINKOVITO POSREDOVATI PRAVO SPOROČILO

Obstaja široka paleta načinov komuniciranja in večkrat uporabljamo več kot le enega hkrati. Različne kategorije komunikacije vključujejo: verbalno, neverbalno in pisno komunikacijo. Če želite uspešno prejemati sporočilo, morate obvladati vse te tri načine.

Naše besedno sporočanje poteka preko besed, ki jih uporabljamo. Nedvomno je verbalno sporočilo pomemben del naše komunikacije, toda način, kako komuniciramo neverbalno, je enako pomemben ali včasih še pomembnejši. Po pravilu '7 % - 38 % - 55 %' je v sedanjih družbenih razmerah 7 % prejetih informacij prek izgovorjenih besed, 38 % s pomočjo tona glasu in 55 % s telesnimi gibi (Mehrabian, 2007). Zato morajo biti naša verbalna in neverbalna sporočila dosledna, da se izognemo napačnim pojmovanjem in nesporazumom.

Aktivnost

Predstavljajte si, da je vaš prvi dan v službi in vam kolega reče: "Super te je spoznati. Veselim se skupnega sodelovanja." Če bi se osredotočili samo na besede, bi se strinjali, da je izjava relativno pozitivna, kajne?

Zdaj si predstavljajte isto besedno zvezo, ki jo spremlja eden od naslednjih izrazov obraza:

Besede se niso spremenile, a sporočilo se je močno spremenilo. Nasprotje med verbalno in neverbalno komunikacijo je očitno in tisto, kar se je sprva zdelo kot pozitivna izjava, se verjetno zdi sarkastično, negativno in nenaklonjeno.

Vprašanja

1. Ali je verbalna komunikacija pomembnejša od neverbalne?
2. Ali menite, da lahko besedilno sporočilo tako natančno prenese sporočilo kot v situaciji 1na1?
3. Ali ste imeli kakšne nesporazume, ker se je sporočilo prek medijev izgubilo?

Namig

Namigi za izboljšanje verbalne komunikacije:

- **Postavljajte odprta vprašanja:** Zaprta vprašanja po navadi dobijo odgovor "Da" ali "Ne" in govorcev ne spodbujajo, naj širijo svoje misli. Namesto tega poskušajte postavljati odprta vprašanja, saj lahko to prinese informacije in vam pomaga bolje razumeti druge vidike (Center za duševno zdravje na delovnem mestu, n. d.).

  Primer:

Zaprto vprašanje		Odprto vprašanje
„Ste se vedno počutili tako?“	≠	„Kdaj ste se začeli počutiti tako?“

- **Prilagodite vašo komunikacijo:** Vzemite si trenutek, da razmislite o drugi osebi in o stvareh, kot so jezik, ki ga uporabljajo, in kako bi bili radi nagovorjeni. Prilagoditev vašega sporočila vašemu občinstvu izraža spoštovanje (CRM Learning, 2016).
- **Upoštevajte tišino:** Smiselno je pustiti malce tišine po govoru. Ta pavza lahko vam in poslušalcu omogoči, da razjasnite in razmislite o tem, kaj je bilo povednao. Poleg tega lahko s tem, ko ostanete tihi, a pozorni, ljudi dejansko spodbudite, da z vami delijo več informacij (Smith, 2018).

Namig

Namigi za izboljšanje neverbalne komunikacije:

1. **Vzdrževanje očesnega stika:** Z vzdrževanjem očesnega kontakta pokažete, da ste "prisotni", se počutite samozavestno in s tem gradite zaupanje. Vendar je zmernost ključnega pomena, saj lahko neusmiljeno strmeč pogled (več kot 5 sekund) situacijo naredi nekoliko nerodno (Center za duševno zdravje na delovnem mestu, n.d.).
2. **Zavedajte se svojega lastnega tona in glasu:** Ton glasu lahko prenaša različne občutke, kot so jeza, frustracija, sarkazem, naklonjenost itd., Čeprav ga običajno ne opazimo, najpomembnejše ni tisto, kar rečemo, ampak kako to izrečemo (Davies, 2015).
3. **Zrcaljenje izrazov in drže:** Zrcaljenje izrazov in drže drugih ljudi spodbudi, da se ti počutijo razumljene in sprejete. Prav tako je lahko pomemben del izgradnje odnosov in iskanja skupnih temeljev (Goman, 2019).
4. **Gibi/kretnje rok:** Najbolj karizmatični govorci in vplivneži se »pogovarjajo z rokami«. Glede na študijo, ki je analizirala TED Talks, so popularni govorci uporabljali skoraj dvakrat več kretrne rok kot najmanj priljubljeni govorci. Poleg tega se ljudi, ki kretnje rok uporabljajo za komunikacijo, dojema kot tople, prijazne in energične. Za boljšo komunikacijo torej uporabite kretnje (Science of People, n. d.).

Umetnost pisanja

Sposobnost pisnega izražanja je dandanes na delovnem mestu izredno pomembna, saj se večina podjetij za komunikacijo zanaša na pisanje in posebej na e-poštna sporočila. E-poštna sporočila zdaj zavzemajo velik del naših delovnih dni. Delavec v povprečju bere in sestavi vsaj 120 e-poštnih sporočil na dan (Lynkova, 2019), zato postane nujno, da čim bolje uporabimo e-pošto za učinkovito komuniciranje. V nadaljevanju nekaj DA in NE nasvetov za spletne komunikacije, s katerimi boste lažje obvladali umetnost pisanja.

Namig

DA in NE pri spletnih komunikacijah

Tema naj bo jasna.

Uporabljajte profesionalen pozdrav ("Spoštovani (vstavite ime)," Pozdravljeni)

Naj bo vaše sporočilo jasno in kratko.

Vsako sporočilo lektorirajte.

Potrudite se odgovoriti na vsa vaša e-poštna sporočila.

Ne uporabljajte humorja. Lahko povzroči napačne razlage.

Ne uporabljajte klicajev ali pa le zelo, zelo redko, saj se sporočilo lahko zdi nestrokovno.

Ne uporabljajte velikih tiskanih črk. To je agresivno in lahko povzroči nesporazume (razume se kot kričanje).

Reference: Whitmore, 2016; Smith, 2016.

Aktivnost

Poiščite svojih 10 zadnjih e-poštnih sporočil in se vprašajte:

1. Koliko pravil sem upošteval/-a?
2. Kaj moram spremeniti, da bom učinkoviteje komuniciral/-a po e-pošti?

2.3 ALI RES POSLUŠAM?

Grški stoični filozof Epictetus je nekoč dejal: "Imamo dve ušesi in ena usta, da lahko poslušamo dvakrat toliko, kot govorimo."

Res je, učinkovita komunikacija je skoraj nemogoča, ko je ne poslušamo. S poslušanjem mislimo resnično poslušanje in ne samo uporabo ušes za zbiranje zvokov (sluh). Da bi bili aktiven poslušalec, je potrebno zavestno in usklajeno prizadevanje za popolno sodelovanje z govorcem z namenom resničnega razumevanja. Umetnost aktivnega poslušanja je redko darilo, ki zahteva čas in trud, a na srečo smo za vas zbrali nekaj nasvetov, ki vam bodo pomagali razviti učinkovite spretnosti poslušanja.

Namig

5 nasvetov za aktivno poslušanja

Vir: Schilling, 2012; Scuderi, n.d.

1. Nehajte govoriti in ne prekinjajte - če govorite, ne poslušate. Tudi zaradi prekinitev je težko uspešno komunicirati.
2. Bodite odprtega duha - poslušajte, ne da bi sodili o drugi osebi. Poslušanje ni enako kot strinjanje, zato predčasni zaključki lahko ogrozijo vašo sposobnost učinkovitega komuniciranja.
3. Poslušajte in si predstavljajte, kaj govori govornik - za boljše razumevanje in razumevanje dovolite, da si vaš um mentalno predstavlja informacije, ki vam jih sporočajo.
4. Nakažite, da poslušate – preprosto kimanje ali pravočasno izgovorjen 'hmmm' ali 'uh huh' lahko naredi razliko.
5. Bodite pozorni na neverbalne znake - kot že omenjeno, besede vsebujejo le del sporočila, zato je treba biti pozoren tudi na govorico telesa.

Vprašanja

1. Kakšna je razlika med slišati in poslušati?
2. Kaj moramo storiti, ko poslušamo, da bi razumeli, kaj slišimo?

2.4 ZAKLJUČEK

Če povzamemo, komunikacijske spretnosti so ključnega pomena v vsakem delu našega življenja, saj nam omogočajo posredovanje informacij, razumevanje tega, kar nam govorijo drugi, in tudi povezovanje z drugimi ljudmi. Razvijanje odličnih komunikacijskih veščin je verjetno najbolje obravnavati kot dolgoročen projekt, vsekakor pa je treba začeti.

2.5 NADALNJE BRANJE

- Kretnje, ki bi jih morali uporabljati: https://www.scienceofpeople.com/hand-gestures/
- Misli hitro, govori pametno: komunikacijske tehnike – pogovor z Mattom Abrahamsom, predavateljem na Stanford School: https://www.youtube.com/watch?v=HAnw168huqA
- Video risanka s strategijami za aktivno poslušanje: https://www.youtube.com/watch?v=rzsVh8YwZEQ

SLOVAR

Komunikacija: *prenos ali izmenjava informacij z govorom, pisanjem ali uporabo kakšnega drugega medija; uspešno posredovanje ali delitev idej in občutkov.*

Pošiljatelj: *posameznik, ki sproži sporočilo, namenjeno prejemniku.*

Prejemnik: *oseba, na katero je sporočilo naslovljeno.*

Sporočilo: *podatki, ki jih pošiljatelj želi prenašati do prejemnika.*

Verbalna komunikacija*: uporaba zvokov in besed za izražanje.*

Neverbalna komunikacija: *komunikacija brez uporabe govornega jezika (kretnje, izrazi obraza itd.)*

Aktivno poslušanje: *dejanje poslušanja in razumevanja pomena tega, kar govori nekdo drug.*

TEMA 3 – MEDKULTURNE SPRETNOSTI

Dandanes se sodobne družbe zdijo bolj raznolike kot prej in jih lahko označimo kot multikulturne. Nekdanji predsednik Izraela Reuven Rivlin je rekel, da: " … večkulturna družba ne zavrača kulture drugega, ampak je pripravljena poslušati, videti, voditi dialog in v končni fazi morebiti sprejeti kulturo drugega, ne da bi pri tem ogrožala svojo kulturo." Da bi to dosegli, je treba ljudi bolje opremiti s potrebnimi znanji, ki jim omogočajo uspeh na vedno bolj globaliziranem in konkurenčnem trgu dela.

Namen te teme je izboljšati razumevanje kulture in tega, zakaj so medkulturne veščine pomembne. Cilj je tudi, da ponudimo različne načine za dvig kulturne samozavesti ter nove spretnosti, potrebne za boljšo komunikacijo z ljudmi iz različnih kultur in preprečevanje morebitnih nesporazumov.

3.1 MEDKULTURNE VEŠČINE IN KULTURA

Za nastanek globaliziranega delovnega okolja je potreben razvoj „globalnih ljudi“. V večkulturni družbi mora večina nas imeti nekaj osnovnih medkulturnih veščin. Zlasti za ljudi, ki delajo zunaj svoje rodne države, ali tiste, ki tesno sodelujejo s posamezniki iz drugih držav, so takšne spretnosti nujno potrebne.

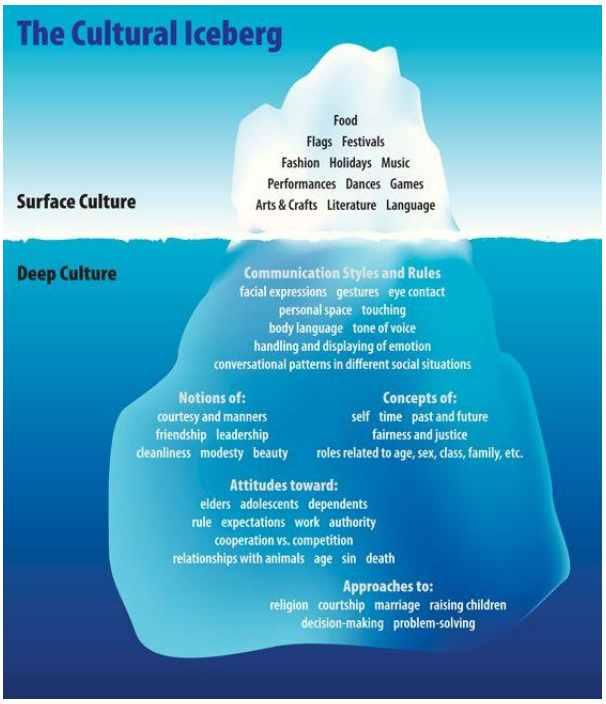
Prvi korak, da začnete razvijati svoje medkulturne veščine, je, da se najprej seznanite in bolje razumete koncept kulture in kako to vpliva na naše vedenje in ravnanje. Kultura je zaradi svoje široke narave eden najtežjih pojmov.

Definicija

Spencer-Oatey (2012: 3) je podal koristno definicijo, ki zagotavlja celostni pogled na kulturo:

„Kultura je neizrazit sklop osnovnih predpostavk in vrednot, usmeritev v življenje, prepričanj, politike, postopkov in vedenjskih konvencij, katere si deli skupina ljudi in kateri vplivajo (vendar ne določajo) na vedenje vsakega člana in njegove interpretacije "pomena" vedenja drugih ljudi."

Zdaj si predstavljajmo velikansko ledeno goro, kot je prikazano na sliki 3:



Slika 3: *Kulturna ledena gora*

Predstavljajte si, da vidni elementi ene kulture, kot so oblačila, hrana, glasba itd., predstavljajo zgornji del ledene gore. Vendar se večji del skriva pod površjem in pomeni tiste elemente, ki niso tako očitni, kot so vrednote, prepričanja in stališča, kar pa vpliva tudi na vidne dele (Hall, 1989). Zato se je treba zavedati vpliva, ki ga lahko ima kultura na vedenje in delovanje ljudi.

Scenarij

Sledi študija primera, s katero boste bolje razumeli vpliv kulture na naše vedenje.

G. Rossi je iz Italije, njegovo podjetje pa ga je poslalo, da upravlja pisarno njihove hčerinske družbe na Nizozemskem. Zgrožen je bil, ko je ugotovil, da je njegova pisalna miza sredi odprte pisarne poleg nekaj pripravnikov in mlajših oseb. V prvem tednu se je preselil v svojo ločeno pisarno. Čeprav se zdaj počuti veliko bolje, so lokalni uslužbenci jezni zaradi njegovega vedenja in se upirajo njegovi prisotnosti v pisarni.

Imate kakšno idejo, kaj bi se lahko zgodilo?

No, poglejmo podrobneje. G. Rossi izvira iz kulture, ki spoštuje hierarhijo in status. Šef bi moral v njegovi kulturi imeti svojo pisarno, sicer ni vreden biti šef, kajne? Na Nizozemskem pa hierarhije ne vidijo na tak način - dajejo prednost enakosti in vsi so enaki. Ko se je gospod Rossi preselil v svojo pisarno, je njegovo dejanje nakazalo njegovi ekipi, da se mu zdi, da je boljši od njih, in to je med njimi začelo povzročati težave. To poimenujemo tudi kot "kulturni šok" – izkušnja, ki jo imajo osebe, ko se preselijo v kulturno okolje, ki je drugačno od njihovega lastnega (Segal, 2019).

Zato bi se lahko obe strani v tem scenariju z malo kulturne zavesti izognili tem nesporazumom in se naučili učinkovitega komuniciranja in sodelovanja.

Vprašanja

1. Kako bi opisali kulturo?
2. Ste vi ali nekdo, ki ga poznate, kdaj doživeli kulturni šok? Opišite!

3.2 KULTURNO SAMOZAVEDANJE

Zdaj, ko razumemo malo več o tem, kako je definirana in kako deluje kultura, jo poglejmo pobliže. David Livermore, vidni idejni vodja na področju kulturne inteligence, trdi: »Notranjo, transformativno potovanje kulturne inteligence vključuje boljše razumevanje lastnega kulturnega ozadja. Na kakšen način nas oblikujejo kulture, katerih del smo? Kako naše kulturno ozadje oblikuje način, kako razmišljamo, vidimo in ljubimo?«

Tako je prvi in najpomembnejši korak na poti do razvoja kulturne usposobljenosti, da postanete bolj kulturni ozaveščeni. Vendar pa spoznanje, zakaj počnete to, kar počnete, ni lahka naloga, saj se pri nas ne zavedamo pomembnih temeljnih kulturnih vidikov (glej sliko 3 - Kulturna ledena gora).

V nadaljevanju najdete nekaj koristnih namigov, s katerimi boste lahko začeli svoje kulturno potovanje.

Namig

Adler in Gundersen (2008) sta ponudila še dva praktična načina za povečanje svoje kulturne ozaveščenosti:

1. Z zbiranjem povratnih informacij tujih kolegov/prijateljev o vašem vedenju, da razumete, kako vas drugi vidijo, da vam lahko pomagajo, da se bolj zavedate svoje lastne kulture.
2. S poslušanjem skupnih rekov in pregovorov o vaši kulturi določite možne vzorce svojega vedenja.

Namig

Poleg tega je Meyer (2014) za pomoč pri razkrivanju lastne „kulturne ledene gore“ in za raziskovanje tega, kar je skrito pod vodo razvil orodje za ocenjevanje s 25 vprašanji, katero vam ponuja priložnost, da ocenite svoj kulturni profil. Žal je vprašalnik na voljo samo v angleščini, če pa vas zanima preizkus in razkrivanje lastnega kulturnega ozadja, lahko najdete povezavo v razdelku Dodatni viri.

Vprašanja

Vprašanja pri kulturnem intervjuju*:

1. Kako definirate "družino"?
2. Kako definirate "uspeh"?
3. Ali imate kakšne prehranjevalne navade/rituale, ki so značilni za vašo kulturo?
4. Določite in opišite najpomembnejši (ali najbolj slavljen) praznik vaše kulture.

*Pri posameznikih iz različnih kulturnih okolij je večja verjetnost, da bodo na ta vprašanja podali različne odgovore, s čimer boste lahko iz prve roke izkusili vpliv kulture na ljudi.!

Na splošno je razumevanje načinov, kako naša kultura vpliva na interakcijo s svetom, pomembna veščina. Ko bomo bolj pozorni na svoje misli in presoje, nam to lahko pomaga spoznati vpliv naše kulture na naše vedenje in tudi na naše dojemanje o drugih kulturah.

3.3 LESTEV NAŠEGA SKLEPANJA

Razumevanje lastnega kulturnega ozadja je prvi korak, ki nam omogoča interakcijo z ljudmi iz različnih kulturnih okolij, ne da bi se samodejno vrnili na lastne kulturne predpostavke. Če naredimo korak dlje, je lestev sklepanja fascinantno orodje, ki nam lahko pomaga razumeti naše razmišljanje, zato da lahko bolje komuniciramo z ljudmi in se izognemo preuranjenim zaključkom. Ta nam bo pomagala učinkoviteje oceniti medkulturne situacije in se izogniti morebitnim nesporazumom.

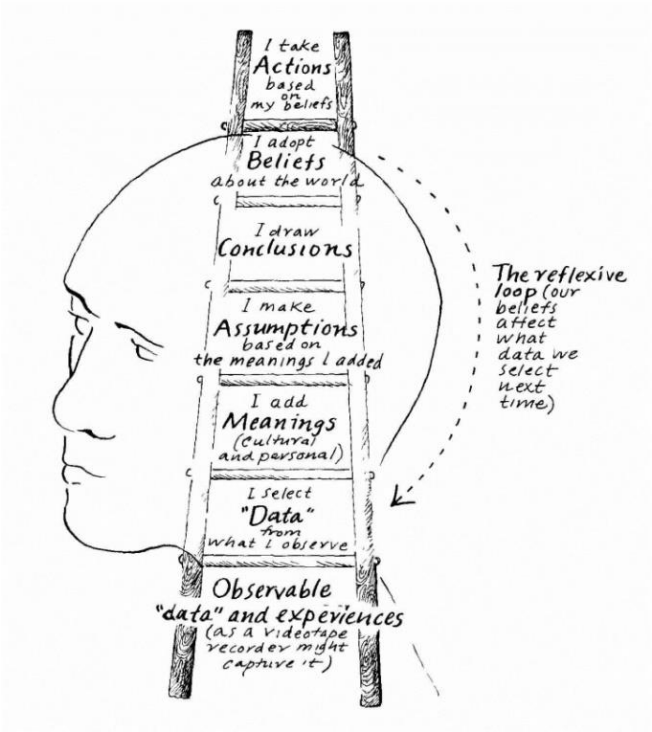
Ste se kdaj zaradi komentarja ali dejanja neke osebe razjezili in zaključili, da le ta oseba iz nekega razloga ukrepa proti vam? Ali pa ste morda nekaj predpostavljali, npr., ko ste ob izrazu medicinska sestra pričakujete žensko?

Če vam to zveni znano, ste takrat plezali po »lestvi sklepanja« - to je koncept, ki ga je razvil organizacijski psiholog Chris Argyris in je predstavljen v Senge (1994), klasični knjigi "Peta disciplina: Umetnost in praksa učne organizacije".

Kako deluje? Celoten postopek se zgodi tisočkrat na dan v naših glavah, saj gre preprosto za to, kako delujejo naši možgani. Nihče ne more videti našega miselnega procesa, vidna pa so naša dejanja, ki so posledica tega.

Kako torej deluje lestev za sklepanje v 7 korakih:

1. Opazujem, kaj je okoli mene, podobno, kot to počne video snemalnik.
2. Izbiram podatke o tem, kaj je okoli mene, saj je naša pozornost omejena, glede na naša prepričanja.
3. Dodam pomen z uporabo svojih izkušenj, kulturnega ozadja itd.
4. Predpostavljam na podlagi pomenov, ki sem jih dodal.
5. Sklepam o situaciji.
6. Sprejemam prepričanja; na podlagi mojih sklepov.
7. Delam na podlagi svojih prepričanj.



Slika 4: Lestev sklepanja

Scenarij

Za ponazoritev poglejmo možen scenarij na delovnem mestu, da bomo lažje razumeli, kako se v nekaj sekundah nezavedno povzpnemo po lestvi sklepanja.

Predstavljajte si, da imate razgovor za položaj mlajšega analitika in nameravate srečati kandidata, ki je na papirju videti odlično. Obiskoval je dobre šole, dosegel vrhunske ocene in ima odlične reference iz svojih prejšnjih pripravništev. Kandidat vstopi, poslovno je oblečen in vi opazite, da je iz določenega kulturnega ozadja. Ko se želite z njim rokovati, odvrne pogled in pogleda stran. Stisk roke ni samo šibek, ampak mlahav. Mogoče bi lahko začeli razmišljati, da nekdo, ki odvrne pogled, kaj skriva ali ima slabo samopodobo, potem pa bi se še bolj nelagodno počutili pri mlahavem stisku rok. Lahko bi domnevali, da nekdo s takšnim načinom ne more postati analitik brez težav in/ali imeli dvome glede dela z vašim podjetjem. Lahko bi sklepali, da so morda njegove reference nekako napihnjene; zato se lahko precej manj navdušeni nad intervjujem in na koncu ne najamete kandidata.

V tem primeru se je vodja intervjuja nezavedno povzpel vse do vrha lestve in se odločil, da ne bo najel kandidata. Največja težava pri tem pa je, da se obnašamo, kot da drugi ljudje vidijo svet enako kot mi, in svojih domnev ne preizkušamo ali vanje podvomimo.

„Delujemo, kot da drugi ljudje vidijo svet enako kot mi, in svojih domnev ne preizkušamo in ne dvomimo vanje."

To mislimo, ko rečemo, da je nekdo "preuranjeno sprejel zaključek". Če se vrnemo k primeru, sta za nekatere kulture odvračanje pogleda in nežen stisk roke znak spoštovanja. Zato so domneve in sklepi izvajalca intervjuja napačno oblikovani, ker so bili ti znaki napačno razlagani. Če bi se vodja zavedal, kako deluje lestev sklepanja, bi oporekal svojim prvotnim domnevam, zato bi mu uspelo ostati nizko na lestvi in bolj premišljeno delovati.

Namig

Vpliv napačnih domnev in slabo premišljenih zaključkov lahko na delovnem mestu povzroči resne težave pri komunikaciji in v odnosih. Bodite previdni!

Namig

Še nekaj nasvetov, kako ostati nizko na lestvi zaključkov (Mulder, 2018):

- Bolj se zavedajte svojega razmišljanja in sklepanja (razmisleka): razumite, kako deluje lestev sklepanja in se zavedajte lastnih slepih točk.
- Poizvedujte o razmišljanju in sklepanju drugih (poizvedovanje): dvomite v svoje domneve. Poskusite pridobiti navado vprašati: "Ali tukaj česa ne vidim?" Prosite druge, naj pojasnijo svoje predpostavke.
- Vaše razmišljanje naj bo vidnejše (zagovarjanje): razložite svoj miselni proces, in kadar je le mogoče, prosite druge, naj storijo isto (npr., Tukaj je moj zaključek …; In to me privede do prepričanja …; Ali česa ne vidim?)

3.4 ZAKLJUČEK

Modul vam je želel zagotoviti znanje in veščine, kako postati učinkovitejši na vedno bolj globaliziranem in konkurenčnem delovnem trgu in v družbi na splošno. Pomembno pa je imeti v mislih, da je »… združevanje le začetek, ostati skupaj je napredek, skupno sodelovanje pa je uspeh« (Henry Ford).

3.5 NADALNJE BRANJE

- Meyer (2014) Orodje za prepoznavanje vašega kulturnega profila https://hbr.org/web/assessment/2014/08/whats-your-cultural-profile
- „Kako kultura vpliva na vedenje“ TEDx pogovor Julien Bourrelle https://www.youtube.com/watch?v=l-Yy6poJ2zs
- "Premišljanje razmišljanja" - Trevor Maber v risanem scenariju razloži idejo o lestvi sklepanja https://www.youtube.com/watch?v=KJLqOclPqjs

SLOVAR

Kultura: sklop osnovnih predpostavk in vrednot, usmeritev v življenju, prepričanj, politike, postopkov in vedenjskih konvencij, katere si deli skupina ljudi in vplivajo (vendar ne določajo) na vedenje vsakega člana [...].

Kulturna samozavedanje: razumevanje lastnega kulturnega ozadja in vpliva na naše vedenje in naša stališča.

Lestev sklepanja: orodje, ki ga je razvil Chris Argyri, da bi bolje razumeli, kako naš miselni proces vpliva na naša dejanja.

TEMA 4 – PREDSTAVITVENE VEŠČINE

Vsakdo mora v nekem trenutku svojega življenja izvesti neko predstavitev, ne glede na to, ali gre za študenta, administrativnega pomočnika, vodjo na visoki ravni ali sogovornika med postopkom zaposlovanja. Predstavitve so odličen način, kako prenesti svoje mnenje in zagotoviti, da bo vaše občinstvo razumelo, kaj poskušate povedati.

Vendar pa je marsikdo prestrašen ob misli na predstavitev (ja, niste sami) in si želi, da bi se ji lahko izognil. Pomembno pa je, da se spomnimo, da je govorjenje pred ljudmi pridobljena veščina, ne prirojena sposobnost. Zato lahko razvijemo dobre predstavitvene spretnosti in le te postanejo odličen dodatek k vašemu naboru spretnosti.

Namen te teme je podati splošno razumevanje, kaj predstavljajo predstavitvene veščine, nato pa vam bomo ponudili nasvete in strategije, kako učinkovito pripraviti in podati odlično predstavitev.

4.1 VEŠČINE JAVNEGA NASTOPANJA

Definicija

Predstavitvene veščine se nanašajo na vse potrebne lastnosti, da ustvarite in podate jasno in učinkovito predstavitev (Doyle, 2019).

Vsaka predstavitev je razdeljena v dve glavni fazi: **priprava** in **izvedba**.

Priprava vključuje izvedbo določenih raziskav, povezanih z vašo temo, oblikovanje predstavitve z ustvarjanjem digitalnih diapozitivov in tudi pripravo kakršnega koli podpornega gradiva za vaše občinstvo. Poleg tega bi lahko del priprave vključeval skrb za pravilno postavitev prizorišča in/ali vadbo vaše predstavitve.

Izvedba je vidni del, takšen, kot ga vidi občinstvo, in zahteva svoj nabor spretnosti, da pritegnete pozornost občinstva in posredujete pravo sporočilo; npr. učinkovito uporabo govorice telesa, tona glasu in očesnega stika.

Vse predstavitvene spretnosti se uvrščajo v eno od teh faz. Razvoj teh veščin vam je lahko dragocen, ne glede na vaše ozadje. Poleg tega ne pozabite, da "vaja dela mojstra"; ko boste uspešno pripravili predstavitev, boste pridobili ogromno samozaupanja, kar pomeni, da boste naslednjič manj zaskrbljeni, in bolj verjetno je, da se boste še bolje predstavili.

Vprašanja

1. Kdaj ste bili nazadnje naprošeni, da pripravitee predstavitev? Opišite, kako ste se počutili pred, med in po predstavitvi.
2. Opišite res dobro predstavitev, ki ste se je udeležili ali si jo gledali na spletu. Kaj mislite, zakaj je uspelo? (Npr. zanimiva tema, vizualni pripomočki, zabavni govornik)

4.2 KAKO PRIPRAVITI UČINKOVITO PREDSTAVITEV

Kot smo že omenili, je prva faza predstavitve priprava, ki običajno poteka "za kulisami".

V nadaljevanju je nekaj strategij, kako se učinkovito pripraviti na odlično predstavitev (Univerza v Adelaidi, n.d; Reynolds, 2017):

1. **Poiščite svoj fokus.** O temi berite analitično in kritično, nato pa se vprašajte: "Katere so glavne točke, za katere želim, da jih moja publika dobi iz moje predstavitve?" ali "Če se občinstvo spomni le ene stvari, kaj bi to moralo biti?"
2. **Predhodna ocena občinstva**. Vedno postavite občinstvo na prvo mesto. Pomembno je vedeti, kdo je vaše občinstvo, kaj želi/mora vedeti in kakšno je ozadje ljudi, ki vas bodo poslušali. Tako boste lahko pripravili 'pravo predstavitev' pravemu občinstvu.
3. **Ustvarite trdno strukturo.** Billy Wilder, znani filmski pisatelj, je nekoč dejal, da "zgodba potrebuje arhitekturno strukturo, ki je popolnoma pozabljena, ko vidite film". Podobno je s predstavitvami - struktura je publiki pogosto nevidna, vendar je ključna sestavina za uspešno predstavitev. Struktura je lahko zelo enostavna (uvod, argument, zaključek), vendar naredi razliko.
4. **„Vaja dela mojstra“:** Večkrat ponovite predstavitev: sami in nato s prijateljem, da prejmete povratne informacije.

Namig

"Pravilo 10-20-30"

Guy Kawasaki (2005) je 10–20–30 pravilo predstavil (2005) kot napotek, kako pripraviti in sestaviti odlično predstavitev. Pravilo 10–20–30, ki se osredotoča na jedrnatost in prepoznavnost, vam lahko pomaga bistveno izboljšati zasnovo vaše predstavitve.

Tri smernice, ki jih je predlagal Kawasaki (2005), so:

10 diapozitivov: Deset je optimalno število diapozitivov za predstavitev. Če boste upoštevali to mejo, boste upravljali kognitivno obremenitev svoje publike, ne da bi jih bombardirali s preveč informacijami. Izziv je, da izberete tisto, kar je pomembno, in izpustite tisto, kar je nepotrebno, ne da bi vplivali na sporočilo, ki ga želite posredovati.

20 minut: Dejstvo je, da obseg pozornosti publike ni nujno velik. Dejansko je povprečni razpon pozornosti poslušalcev, nekje med 5–10 minut (Rehn, 2016). Tako je predstavitev, ki traja največ dvajset minut, tempirana tako, da se vaše občinstvo osredotoči.

30 velikost pisave: Pri oblikovanju predstavitve ne pozabite, da mora biti vse, kar pokažete, vidno vsem. Glede na velikost prostora in velikost zaslona bo večini občinstva vidna pisava velikosti vsaj velikosti 30. Če vas skrbi, kako na diapozitiv vstaviti več besedila, ne pozabite, da prenatrpani diapozitivi ne pomenijo dobre predstavitve.

Vsekakor pa morate upoštevati, da je vsaka situacija edinstvena, zato ni samo enega in vsemogočnega pravila, ki bi veljalo za vse. Te smernice uporabljajte kot dobro usmeritev, v nekaterih okoliščinah pa boste morda morali biti bolj prilagodljivi.

Namig

Predstavitvena orodja za ustvarjanje odličnih predstavitev

- **PowerPoint:** tradicionalno in enostavno orodje za ustvarjanje predstavitev.
- **Visme:** orodje za predstavitev v oblaku, ki vam omogoča ustvarjanje zelo vizualnih predstavitev, da vključite gledalce in sporočite svoje ideje.
- **Prezi:** Utrujeni od standardnih diapozitivov? Prezi je vse prej kot to. Uporabite ga lahko za ustvarjanje prepričljivih in privlačnih predstavitev z edinstvenim premikom med "diapozitivi" in ključnimi točkami.
- **Slidebean:** Če želite preskočiti mučen postopek oblikovanja diapozitivov, vendar želite sestaviti podrobne predstavitve, ki združujejo več elementov na vsakem diapozitivu, je Slidebean orodje za vas. Vse, kar morate storiti, je, da dodate vse potrebne podatke in Slidebean bo za vas ustvaril predstavitev, skupaj z oblikovanjem.

Vprašanja

1. Kako se pripravljate na predstavitve?
2. Katera orodja običajno uporabljate za pripravo predstavitve?

4.3 IZVEDBA PREDSTAVITVE

Izvedba je del, ki ga občinstvo vidi, torej tisti, ki mnogim povzroča tesnobo, tremo in hladen znoj. Ne pozabite, da je govor pred ljudmi veščina, ne prirojena sposobnost.

Za lažjo pripravo vaše naslednje predstavitve smo zbrali nekaj nasvetov in strategij, ki jih pri tem morate upoštevati.

Namig

DA IN NE PREDSTAVITEV (Brown, 2017)

DA pri predstavitvi

PREDSTAVITE SE

Na začetku predstavitve se samozavestno predstavite svoji publiki.

'DOBER ZAČETEK JE POL USPEHA'

Začetek naj pritegne pozornost. Ne pozabite navesti povzetek tega, kar bo zajeto v vaši predstavitvi, da postavite kontekst.

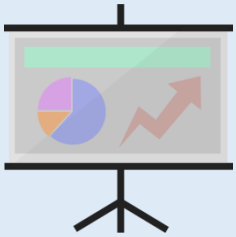
PAZITE NA NEVERBALNO KOMUNIKACIJO

Ohranite očesni stik s svojim občinstvom, da obdržite zanimanje. Ohranjajte odprto in sproščeno držo in prav tako bodite pozorni na svoj glas.

ZAKLJUČITE!

Ob zaključku vedno povzemite ključne točke in vprašajte, ali ima občinstvo kakšna vprašanja.

NE pri predstavitvi



NE BERITE S PROSOJNIC

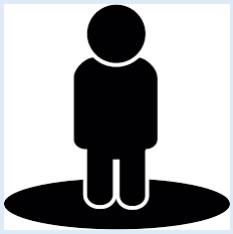
Če berete s prosojnic, ste videti nepripravljeni in neprofesionalni. Namesto tega na njih uporabite nekaj iztočnic in ohranjate stik z očmi s svojim občinstvom.

NE 'HMKAJTE'

Namesto da bi glasno govorili 'hm', vadite pavzo in razmišljajte, kako naprej.

NE GOVORITE PREPOČASI IN NE PREHITRO

Trudite se, da govorite v stalnem ritmu, ne prehitro in ne prepočasi, da poslušalci slišijo in razumejo vse, kar govorite.



NE STOJTE POVSEM NEPREMIČNO

Gibajte se, bodite oseba. Ne zazibajte publike v spanje. Imejte nekaj energije in bodite zanimivi, da pritegnete njihovo pozornost.

Aktivnost

Kaj počnejo veliki govorniki?

Internet nam omogoča dostop do neštetih video posnetkov največjih govorcev našega časa. Analizirajte njihov govor tako, da ste pozorni na njihov pristop, taktiko in uspešnost. Nato določite vsako govorno veščino, ki je bila prikazana, jo preučite in nato modelirajte. Praksa je popolna, zato ponavljajte ta postopek, dokler ga ne obvladate. iPhone predstavitev Steva Jobsa 2007 je po vsem svetu primer za poučevanje izjemnih predstavitvenih veščin. Povezavo do njegove predstavitve najdete v razdelku Nadaljnji viri.

Predstavitve Steva Jobsa so bile vedno uspešne, saj je natančno vedel, kaj občinstvo potrebuje, in jim je to podal.

4.4 ZAKLJUČEK

Predstavitvene veščine so neprecenljive za vsakogar in včasih lahko pripomorejo k ali prekinejo vašo kariero. Odlične predstavitvene sposobnosti vam lahko pomagajo pri napredovanju ali pri zaposlitvi iz sanj. Kot smo omenili na začetku, je govor pred ljudmi veščina in ne prirojena sposobnost. Zato je dobro, da začnete zdaj vaditi in razvijati te svoje veščine.

4.5 NADALNJE BRANJE

- Steve Jobs 2007 iPhone Launch predstavitev https://www.youtube.com/watch?v=x7qPAY9JqE4
- 5 nasvetov Amy Wolff, trenerke govorov, za javni govor https://www.youtube.com/watch?v=JNOXZumCXNM
- University of Manchester – Kontrolni seznam za pripravo predstavitve http://documents.manchester.ac.uk/display.aspx?DocID=10991

SLOVAR

Predstavitev: *govor ali pogovor, v katerem so nov izdelek, ideja ali delo prikazani in razloženi občinstvu.*

Predstavitvene spretnosti: *vse potrebne lastnosti, da ustvarite in podate jasno in učinkovito predstavitev.*

Voditelj: *oseba, ki podaja predstavitev.*

Občinstvo: *zbrani gledalci ali poslušalci na prireditvi/srečanju/predstavitvi.*

TEMA 5 – ODGOVORNOST

Osebna odgovornost je na delovnem mestu (in v življenju) bistvena veščina, ki pomembno vpliva na uspešnost posameznika. Odgovornost je sposobnost, ki je odvisna od vas in jo sčasoma gradite, je edinstven nabor spretnosti, razvit pri ljudeh, ki se odločijo, da ga bodo uporabili za svoje delo in vsakdanje življenje.

Ali imate ta nabor spretnosti tudi vi? Ste si vzeli čas in se potrudili, da bi ga razvili?

Če je odgovor ne, imamo rešitev. Ne zapravljajte časa in se lotite branja.

V tej temi se boste naučili, kaj je (samo)odgovornost. Daje vam priložnost, da stopite korak nazaj in razmislite o svojem vedenju. Preostali del poglavja je namenjen različnim nasvetom in strategijam, kako postati bolj odgovorna oseba.

5.1 RAZUMEVANJE ODGOVORNOSTI

Ko ste osebno odgovorni, prevzamete odgovornost za situacije in jih razumete.

Definicija

Odgovornost je, da lahko hitro priznate svoje napake in neuspehe ter se osredotočite na popravljanje razmer (Chisienya, n. d.).

Scenarij

To lahko ponazorimo z naslednjim scenarijem:

Marija je frustrirana zaradi težave, ki se je pojavila z naročilom, ki ga je oddala na spletu. Odločila se je poklicati službo za stranke, da reši težavo, toda agent, s katerim je govorila, ji ni bil v pomoč.

„To je krivda dispečerske ekipe. Nič ne morem storiti glede tega ", ji je rekel agent.

Marija je nato prosila, naj jo prevežejo k drugemu agentu, ki je situacijo obravnaval popolnoma drugače.

"Žal mi je, da to slišim," je rekel. „Ugotovil bom, kaj se je zgodilo, in naročilo pošljemo s hitro dostavo. Pri vas bo že jutri. "

Marija se je takoj počutila bolje, manj stresno in bila je zadovoljna z izidom.

Kaj je drugi agent v tem scenariju storil drugače kot prvi?

Prvi agent se je skušal izogniti svojim odgovornostim, medtem ko je drugi agent osebno odgovarjal za odpravljanje težave. Zavzel se je za položaj, se opravičil in našel najboljšo rešitev za vprašanje.

Včasih je težko prevzeti osebno odgovornost, a kmalu odkrijete, da lahko ponudi številne prednosti, na primer:

- V ekipi in organizacijah gradi zaupanje, saj ljudje vedo, da so lahko odvisni drug od drugega (Abughosh, 2015).
- Vodjem, ki so odgovorni, zaposleni bolj zaupajo in jih spoštujejo, saj ljudje vedo, da bodo držali besedo (Cornett, 2018).
- Osebna odgovornost lahko prihrani čas in denar (Abughosh, 2015).
- Verjetno imate bolj zdrave odnose s prijatelji, družino in sodelavci (Sharpe in Daniel, 2005).
- Zagotovi duševni mir in občutek nadzora nad kariero in življenjem na splošno (Galindo, 2013).

Vprašanja

1. Kdaj ste se zadnjič zmotili/naredili napako?
2. Ste prevzeli odgovornost za to napako ali ste mislili, da je kriv nekdo drug?

5.2 KAKO ODGOVORNI STE?

Po pregledu osnov o odgovornosti je prvi korak na poti vaše odgovornosti, da razmislite o svojem vedenju in spoznate, kje ste.

Običajno bodo leče, skozi katere gledamo, in način, kako vidimo situacijo, določile našo reakcijo nanjo. V preglednici 2 lahko vidite, kako ljudje z visoko odgovornostjo dojemajo in se odzivajo na različne situacije v primerjavi s tistimi z nižjo odgovornostjo:

Tabela 2: Ljudje z nizko ali visoko odgovornostjo (Timms, 2018)

Nizka odgovornost	Visoka odgovornost
× Problemi so vzrok za glavobol	✓ Problemi so priložnost za učenje
× Priznanje napake je usodno za kariero	✓ Še vedno se učimo
× Kdo je kriv (uperimo prst)?	✓ Kaj je narobe?
× Posameznik	✓ Procesi dela
× Ljudje so problem	✓ Ljudje so tisti, ki rešujejo problem

Namig

Lestev odgovornosti (Blue Sky, n. d.)

Lestev odgovornosti nam omogoča, da stopimo korak nazaj, ocenimo in resnično pogledamo na odločitve, ki jih sprejemamo, in na to, kako ravnamo v različnih situacijah. Lestev ima osem stopenj; zgornje štiri opisujejo odgovorno vedenje (stvari, ki se zgodijo zaradi vas), spodnje štiri pa opisujejo vedenje žrtev (stvari se vam zgodijo).

Pod črto uspevajo kontraproduktivna vedenja, na primer kriviti druge, opravičevati ali čakati, da se zgodi čudež, ne da bi poskušali narediti nekaj drugače. Takšno vedenje lahko imenujemo vedenje žrtev, saj se oseba po navadi prepozna ali se šteje za žrtev.

Po drugi strani pa s premikanjem/vzpenjanjem proti vrhu lestve, prevzamete odgovornost in nadzor nad dano situacijo, zato se vam lahko odpre več priložnosti. Skrb za vašo odgovornost je lahko temelj uspešne miselne naravnanosti.

Slika 5: Lestev odgovornosti

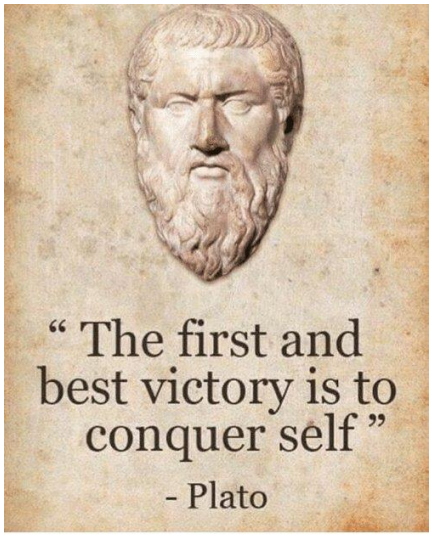
Aktivnost

Ali prepoznate katero od teh vedenj/zaznav v sebi?

Dobro razmislite o situacijah, v katerih niste prevzeli odgovornosti, vendar bi morali. Zapišite jih in naredite kratek seznam. Te napake in neuspehi so lahko dragocena učna orodja, če imate pogum, da se iz njih učite.

5.3 KAKO POSTATI ODGOVOREN?

Pomembno je vedeti, da odgovornost ni nekaj, s čimer se že rodimo, ampak se je lahko naučimo in jo uporabimo, če temu posvetimo čas in trud, da se razvije. Za razvijanje lahko uporabite naslednje strategije in nasvete, da razvijete svoje sposobnosti/spretnosti odgovornosti in postanete bolj odgovorna oseba, tako v zasebnem kot poklicnem življenju.



Tukaj je nekaj strategij in nasvetov, da začnete razvijati svoje spretnosti odgovornosti že danes:

1. Postavite si konkretne in podrobne cilje:

Jasni cilji dajejo jasne rezultate. Namesto da bi se odločili za „izboljšanje uspešnosti pri delu", si zastavite cilj, da „do konca leta opravite tri tečaje poklicnega razvoja". Če boste natančneje opredelili svoj cilj, boste lahko bolj odgovorni in boste lažje spremljali svoj napredek (Bishart, 2017).

Namig

S.M.A.R.T cilji

Cilj SMART je koristno orodje za lažje postavljanje ciljev. Ta poenostavljeni in enostavni koncept so voditelji in menedžerji po vsem svetu uporabljali, da bi jim pomagal usmeriti njihova prizadevanja in povečati možnosti za dosego ciljev (University of California, 2016).

Na kratko naj bi ti cilji bilii:

- **S**pecific – specifični
- **M**easurable - merljivi
- **A**chievable - dosegljivi
- **R**elevant - relevantni
- **T**ime-bound – časovno opredeljeni

2. Ne bojte se vprašati

Prosite za pojasnilo, kjer vaše dolžnosti ali pričakovanja do vas niso jasni. Skoraj nemogoče je biti osebno odgovoren za nekaj, če vam ni jasno, za kaj ste odgovorni. Zato je komunikacija ključna za zagotovitev, da so vsi na isti strani.

Namig

Preberite temo 2 - Komunikacijske spretnosti in poiščite več nasvetov in strategij, ki jih lahko takoj uporabite, da boste učinkoviteje komunicirali z drugimi.

3. Priznajte lastne napake:

Napake so neizogiben del poti. Včasih boste morda morali požreti svoj ponos; če je šlo kaj narobe, imejte pogum, da to priznate in popravite napako.

Namig

Kako popraviti napako (FJC, 2019)

- Poskusite se osredotočiti na končni cilj in kako popraviti situacijo, ne pa na težavo.
- Izogibajte se krivdi: sprejmite odgovornost za tisto, kar ste prispevali v dani situaciji. Poraba časa, da krivdo prevalite na druge, težave ne reši, ampak jo samo še poslabša.
- Bodite prijazni do sebe: napake so del učenja. Dovolite si, da delate napake, vendar se prepričajte, da ste se naučili dovolj, da se ista napaka ne bo ponovila.

4. **Moč besede "Ne"**

Ne razmišljajte vedno o tem, da z besedami "ne" ali "ne zdaj" pustite drugo osebo na cedilu. Če si naložite preveč, bo sčasoma nekaj izpadlo. To pomeni, da boste koga res pustili na cedilu. Z drugimi besedami, ko drugim rečete „da", se prepričajte, da ne govorite sebi „ne"(Paulo Coelho).

Namig

Kako izkoristiti moč besede 'ne' (Marie, 2014)

- Spoznajte svoje prioritete: naredite seznam nalog ali urnik in razmislite, kaj je najpomembnejše, da osredotočite svojo energijo.
- Premislite, preden odgovorite: pred sprejetjem katere koli odločitve razmislite o prednostih in slabostih situacije. Na primer, je to oseba, ki nenehno prosi za pomoč ali resnično potrebuje pomoč? Ali preklic vaših načrtov negativno vpliva na druge ali na vas?
- Ne pozabite, da gre za meje: bodite pozorni nase in opazite, kaj lahko dopuščate in sprejemate.

5. Odgovornost s samorefleksijo:

Samorefleksija je močno orodje odgovornosti. Redno se posvetujte sami s seboj, saj si tako lahko zagotovite, da ste na pravi poti k svojim ciljem, in si omogočite priložnost za razmislek o svojem vedenju.

Namig

Kako začeti s samorefleksijo? (Calderon, 2017)

Korak 1: Postavljanje pravih vprašanj

Vedno začnite z vprašanjem „Ali sem dal/-a vse od sebe …?“ Na ta način se osredotočite na razmišljanje, kaj lahko nadzorujete.

Tu je nekaj primerov vprašanj, ki jih lahko uporabite:

Sem dal/-a vse od sebe, da ...

1. *sem danes zastavil/-a jasne cilje?*
2. *napredujem pri doseganju svojih ciljev?*
3. *sem danes našel/-la pomen?*
4. *sem danes srečen/-na?*
5. *sem gradil/-a pozitivne odnose?*
6. *bi se danes popolnoma angažiral/-a?*

Korak 2: Ob koncu dneva ocenite svoja prizadevanja

Svoje napore ocenite na lestvici od 1 do 10, pri čemer je 1 „Niste sploh poskušali“ in 10 „Potrudili ste se“.

Korak 3: Razmislite o svojih odgovorih

Ko razmišljate o svojih odgovorih, ne pozabite: bistvo te vaje ni presojati sebe, temveč izboljšati sebe in svojo osebno odgovornost. To pomeni, da nizki rezultati niso neuspehi, ampak kazalniki za izboljšanje. Samorefleksija vam lahko spremeni življenje, vse kar potrebujete je malo kakovostnega časa, preživetega s seboj.

5.4 ZAKLJUČEK

Če povzamemo, se zdi, da je odgovornost močan napovedovalec osebnega uspeha in sreče. Ta spretnost ali pomanjkanje le-te lahko med drugim določa sposobnosti posameznika za samostojno delo, vzpostavitev dobrih odnosov in sledenje dodeljenim odgovornostim in drugim nalogam. Odgovornost je obrt, ki potrebuje čas, a vsekakor je nekaj, kar je vredno truda in naložbe.

5.5 NADALNJE BRANJE

- „Zakaj se nekateri spreminjajo na bolje, medtem ko se drugi spreminjajo na najslabše?“ Charlie Johnson deli, kako je odkril moč samoodgovornosti https://www.youtube.com/watch?v=bCteZqlwf-k&t=11s
- *Vaja odgovornosti – risani scenarij* https://www.youtube.com/watch?v=jkbBPwcu1LM
- *7 resnic o odgovornosti, katere morate vedeti* https://www.inc.com/gordon-tredgold/7-truths-about-accountability-that-you-need-to-kno.html

SLOVAR

Odgovornost: *biti sposoben hitro priznati svoje napake ter neuspehe in se osredotočiti na popravljanje situacije.*

Lestev odgovornosti: *orodje, ki opisuje različna vedenja, povezana z odgovornostjo.*

Obnašanje žrtve*: osebnostna lastnost, v kateri se oseba nagiba k prepoznavanju ali obravnavanju sebe kot žrtve.*

Kontraproduktivno vedenje*: vedenje, ki ima nasproten učinek.*

REFERENCE

Tema 1- Upravljanje s konflikti

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

Bell, A. 2002. *Six ways to resolve workplace conflicts*. San Francisco, CA: University of San Francisco.

Hart, B. (2009). "Conflict in the workplace. " *Behavioral Consultants, P.C.* [online] Excelatlife.com Dostopno na: http://www.excelatlife.com/articles/conflict_at_work.htm. [Accessed 16 Sep. 2019].

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

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

Oxford Dictionary. (n.d.). In: *https://www.lexico.com/en*. [online] Oxford University Press. Dostopno na: https://www.lexico.com/en [Accessed 16 Sep. 2019].

Thomas, K. and Kilmann, R. (2008). *Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument: Profile And Interpretive Report*. [online] Kilmanndiagnostics.com. Dostopno na: https://kilmanndiagnostics.com/wp-content/uploads/2018/03/TKI_Sample_Report.pdf [Accessed 16 Sep. 2019].

Tema 2: Komunikacijske veščine

Centre for Mental Health in the Workplace (n.d.). *Workplace Strategies for Mental Health*. [online] Dostopno na: https://www.workplacestrategiesformentalhealth.com/mmhm/pdf/full_communicating_0.pdf [Accessed 16 Sep. 2019].

CRM Learning. (2016). *Communicating Respectfully: Respect in the Workplace*. [online] Dostopno na: http://www.crmlearning.com/blog/index.php/2016/08/communicating-respectfully-understanding-the-part-you-play-to-avoid-misunderstandings/ [Accessed 16 Sep. 2019].

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

Goman, C. (2019). *10 Powerful Body Language Tips*. [online] Amanet.org. Dostopno na: https://www.amanet.org/articles/10-powerful-body-language-tips/ [Accessed 16 Sep. 2019].

Lynkova, D. (2019). *The Surprising Reality of How Many Emails Are Sent Per Day - Tech Jury*. [online] Tech Jury. Dostopno na: https://techjury.net/stats-about/how-many-emails-are-sent-per-day/ [Accessed 16 Sep. 2019].

Mehrabian, A. (2007). *Nonverbal communication*. New York: Routledge.

Oxford Dictionary. (n.d.). In: *https://www.lexico.com/en*. [online] Oxford University Press. Dostopno na: https://www.lexico.com/en [Accessed 16 Sep. 2019].

Schilling, D. (2012). *10 Steps To Effective Listening*. [online] Forbes.com. Dostopno na: https://www.forbes.com/sites/womensmedia/2012/11/09/10-steps-to-effective-listening/#471c38f83891 [Accessed 16 Sep. 2019].

Science of People. (n.d.). *5 Secrets of a Successful TED Talk | Science of People*. [online] Dostopno 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. Dostopno na: https://www.lifehack.org/articles/communication/active-listening-a-skill-that-everyone-should-master.html [Accessed 16 Sep. 2019].

Smith, J. (2016). *15 Email Etiquette Rules Every Professional Should Follow*. [online] Inc.com. Dostopno na: https://www.inc.com/business-insider/email-etiquette-rules.html [Accessed 16 Sep. 2019].

Smith, K. (2018). *Silence: The Secret Communication Tool*. [online] World of Psychology. Dostopno na: https://psychcentral.com/blog/silence-the-secret-communication-tool/#targetText=In%20reality%2C%20though%2C%20silence%20can,research%20by%20Dr.%20Albert%20Mehrabian. [Accessed 16 Sep. 2019].

Whitmore, J. (2016). *Email etiquette: 10 dos and don'ts - Ragan Communications*. [online] Ragan Communications. Dostopno na: https://www.ragan.com/email-etiquette-10-dos-and-donts/ [Accessed 16 Sep. 2019].

Tema 3: Medkulturne spretnosti

Adler, N. and 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. Dostopno na: https://www.toolshero.com/decision-making/ladder-of-inference/ [Accessed 16 Sep. 2019].

Segal, T. (2019). *Reading Into Culture Shock*. [online] Investopedia. Dostopno na: https://www.investopedia.com/terms/c/culture-shock.asp [Accessed 16 Sep. 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. Dostopno na: https://warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad/openhouse/interculturalskills [Accessed 16 Sep. 2019].

Tema 4: Predstavitvene veščine

Brown, S. (2017). The Do's and Don'ts When Giving a Presentation. [online] SpeakerHub. Dostopno na: https://speakerhub.com/blog/dos-and-donts-when-giving-presentation [Accessed 16 Sep. 2019].

Doyle, A. (2019). Important Presentation Skills for Workplace Success. [online] The Balance Careers. Dostopno na: https://www.thebalancecareers.com/list-of-presentation-skills-2059695 [Accessed 16 Sep. 2019].

Kawasaki, G. (2005). The 10/20/30 Rule of PowerPoint. [online] Dostopno na: https://guykawasaki.com/the_102030_rule/ [Accessed 16 Sep. 2019].

Rehn, A. (2016). The 20-Minute Rule for Great Public Speaking — On Attention Spans and Keeping Focus. [online] Medium. Dostopno na: https://medium.com/the-art-of-keynoting/the-20-minute-rule-for-great-public-speaking-on-attention-spans-and-keeping-focus-7370cf06b636 [Accessed 16 Sep. 2019].

Reynolds, G. (2017). 10 tips for Improving Your Presentations Today. [online] Presentation Zen. Dostopno na: https://www.presentationzen.com/ [Accessed 16 Sep. 2019].

The University of Adelaide. (n.d.). Communication Skills Guide. [online] Dostopno na: https://business.adelaide.edu.au/mba/system/files/docs/MBA-Communication-Skills-Guide-2014.pdf [Accessed 16 Sep. 2019].

Tema 5: Odgovornost

Abughosh, S. (2015). Responsibility & Accountability should work together REALLY!!!. [online] Linkedin.com. Dostopno 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. [Accessed 16 Sep. 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), pp.66-87. Dostopno na: https://eric.ed.gov/?id=EJ735809 [Accessed 16 Sep. 2019].

Bishart, V. (2017). Own it: Take Personal Accountability to Work | Evernote. [online] evernote.com. Dostopno na: https://evernote.com/blog/own-it-take-personal-accountability-to-work/ [Accessed 16 Sep. 2019].

Blue Sky. (n.d.). How accountable are you? Blue Sky Accountability Ladder. [online] Dostopno na: https://blue-sky.co.uk/blog/how-accountable-are-you/ [Accessed 16 Sep. 2019].

Calderon, J. (2017). Accountability Through Self-Reflection: Two Practices To Connect With Yourself - BestSelf Blog. [online] BestSelf Blog. Dostopno na: https://blog.bestself.co/off-topic/accountability-through-self-reflection/ [Accessed 16 Sep. 2019].

Chisenya, C. (n.d.). Developing Personal Accountability Taking Responsibility to Get Ahead By: How Personal Accountability Helps. [online] Academia. Dostopno na: https://www.academia.edu/6952769/Developing_Personal_Accountability_Taking_Responsibility_to_Get_Ahead_By_How_Personal_Accountability_Helps [Accessed 16 Sep. 2019].

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

FJC Personnel. (2019). Here Are 4 Tips For Owning Up to Mistakes at Work. [online] Dostopno na: http://www.fjcpersonnel.com/here-are-4-tips-for-owning-up-to-mistakes-at-work-round-rock-tx/ [Accessed 16 Sep. 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. Dostopno na: https://addicted2success.com/life/10-ways-to-avoid-being-a-yes-man/ [Accessed 16 Sep. 2019].

Timms, M. (2018). Creating a Culture of Accountability, Not Blame. [online] Avail Leadership. Dostopno na: https://availleadership.com/culture-of-accountability/ [Accessed 16 Sep. 2019].

University of California (2016). [online] Dostopno na: https://www.ucop.edu/local-human-resources/_files/performance-appraisal/How%20to%20write%20SMART%20Goals%20v2.pdf [Accessed 16 Sep. 2019].