

Uvod u meke veštine

#CareHub

INPROCESS

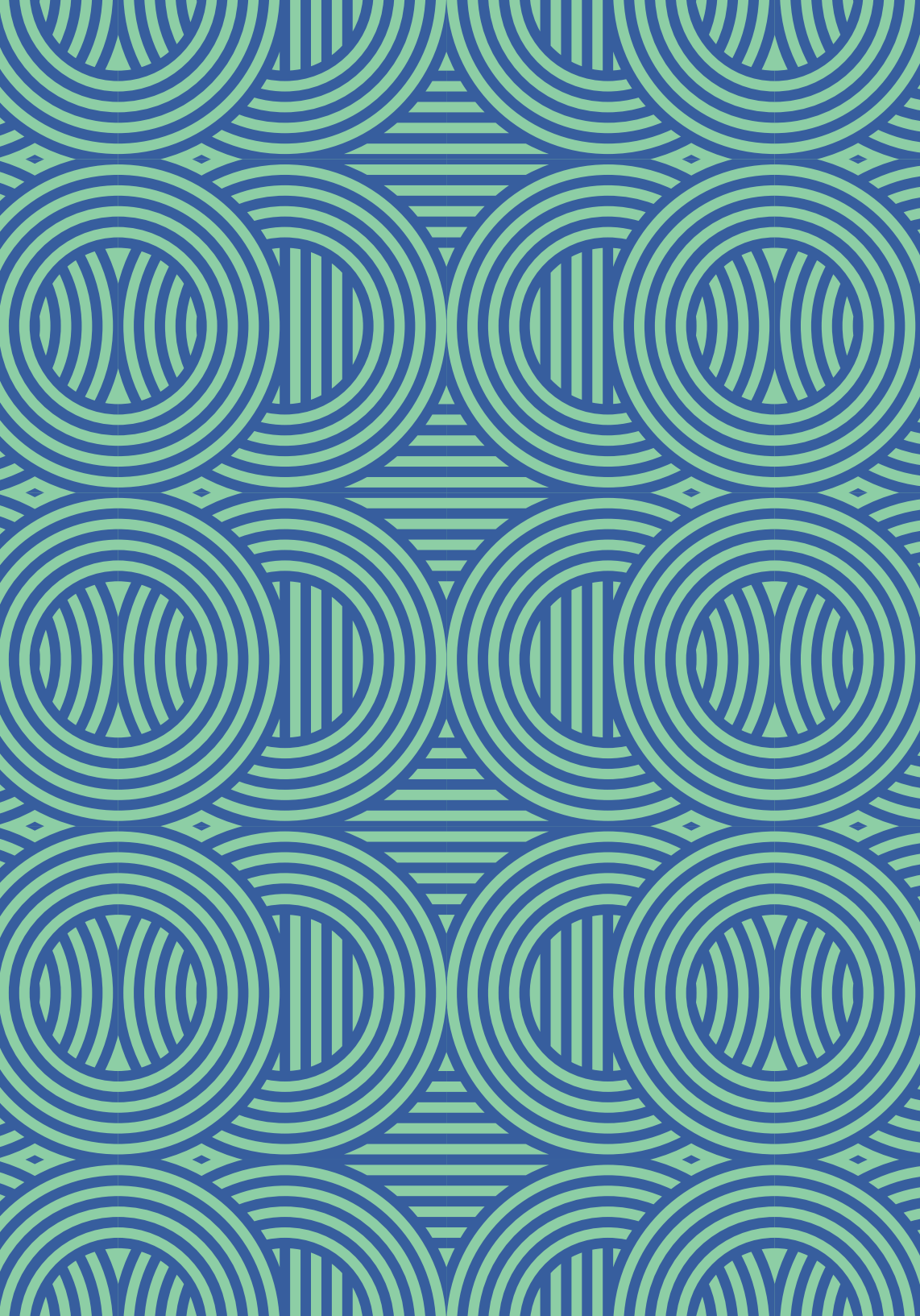
Tvoja priča - naš proces.



USAID
OD AMERIČKOG NARODA

B | T | D The Balkan Trust
for Democracy

A PROJECT OF THE GERMAN MARSHALL FUND



IMPRESUM

Izdavač:
Inprocess
www.inprocess.rs
hello@inprocess.rs

Za izdavača:
Maja Josić

Autori:
Đorđe Aleksandrović
Jana Mišović

Lektura:
Tijana Mijalković

**Dizajn i kompjuterska
priprema:**
Vanja Rakić

Tiraž:
100 primeraka

Mesto i datum:
Beograd,
decembar 2021. godine

SADRŽAJ

- 5 Individualni rad i razumevanje sopstvenih veština i kapaciteta
- 6 Timski (grupni) rad
- 9 Interpersonalne veštine i veštine komunikacije
- 12 Emotivna pismenost
- 14 Veštine rešavanja problema
- 17 Izvori



Izdavanje ove publikacije omogućili su Balkanski fond za demokratiju, projekat Nemačkog Maršalovog fonda SAD i Američka agencija za međunarodni razvoj (USAID) finansiranjem projekta "Care hub - skills, education and mentorship" koji realizuje Udruženje za razvoj zajednice "Inprocess".

Stavovi izraženi u ovoj publikaciji ne predstavljaju nužno stavove Balkanskog fonda za demokratiju, Nemačkog Maršalovog fonda SAD, Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID) niti Vlade SAD.

■ UVOD

U svetu današnjice mladi ljudi koji ostvaruju svoj prvi kontakt sa tržištem rada ne mogu biti sigurni šta ih sve očekuje, koje su im kompetence neophodne a koje poželjene kao i kakav lični rad će se očekivati od njih kako bi zadržali željeno radno mesto. Ono što je sigurno jeste da je formalno obrazovanje nužno i podrazumevano, a mlade često razlikuju veštine koje su stekli van školskih ustanova. Ova znanja se najčešće nazivaju „mekim veštinama“ i pretežno se odnose na znanja koja pomažu pojedincu da efikasnije i produktivnije funkcioniše unutar određenog konteksta. Iako nije lako odrediti meke veštine jednom sveobuhvatnom definicijom možemo ih podeliti na lične, interpersonalne veštine i ostala znanja. Počevši od poslednje stavke, ostala znanja se pretežno odnose na kategoriju dodatnih veština i znanja koje se mogu naučiti kroz obuku i koja često mogu biti sertifikovana, a koja su često u vezi sa formalnim obrazovanjem jer mogu obuhvatati formalna znanja kao što su jezik, emotivna pismenost ili vođenje poslovnih knjiga.



INDIVIDUALNI RAD I RAZUMEVANJE SOPSTVENIH VEŠTINA I KAPACITETA

Radionica individualnog rada je usko povezana sa veštinom i sposobnošću rada unutar tima. Svaki pojedinac najbolje pojmi svoje kapacitete i veštine kada se nađe unutar određenog sistema koji mu daje referentne tačke sa kojima će uporediti sebe i okvire optimalnog funkcionisanja bilo individualno ili sa određenim timom/grupom. Individualne veštine su značajne jer nam upravo one služe kao alat koji koristimo kako u svakodnevnom životu i radu tako i u timu na fakultetu, poslu, organizaciji i drugim kolektivima koji su relevantni za pojedinca. Veštine individualnog rada obuhvataju ceo set raznorodnih sposobnosti koje nam pomažu da ostvarimo postavljene ciljeve. A veština pregovaranja je jedan od osnovnih načina za pronalaženje odgovarajućih rešenja akutnih problema. Međutim, to podrazumeva da u procesu u kome usmeravamo razgovor ili ljude na željeni ishod zadržavamo adekvatnu komunikaciju, kao i da održavamo ili poboljšavamo odnos sa licima sa kojima smo u istom procesu nalaženja rešenja.

Pozitivnim uticanjem na ljude stvaramo osnov za uspostavljanje odnosa zasnovanih na poverenju, otvorenosti i međusobnom razumevanju. Za postizanje ovakvog ishoda potrebna nam je veština otvorene i efektivne komunikacije koja nam služi da na optimalan način iskažemo svoje želje, razmišljanja i potrebe, te da ih verbalizujemo na način koji će biti jasan sagovornicima. Komunikaciju koristimo kao sredstvo na putu do željenog cilja, a pregovaranje kao veštinu usmeravanja razgovora u željenom pravcu. Neadekvatna komunikacija je neretko kamen spoticanja kako u radnim organizacijama tako i na intervjuima za posao. Komunikacija je nešto što koristimo svakog dana tako da stalno imamo priliku da je vežbamo i usavršavamo. To takođe znači da postoji i dosta prostora da nam loše navike uđu u svakodnevnu komunikaciju a zatim u radno ili porodično okruženje.

Još jedna veština koja se često pominje u setu individualnih veština jeste upravljanje vremenom kao naizgled nebitan aspekt ličnih kvaliteta. Bilo da dolazimo na posao, sastanak, izlazimo s prijateljima ili rešavamo značajan roblem, upravljanje vremenom je važan a ponekad i odlučujući faktor od koga zavisi da li ćemo uspeti da završimo neku svoju obavezu. Ova veština dolazi do izražaja naročito u zadacima sa ograničenim i izrazito kratkim rokovima koji nam ograničavaju spektar mogućnosti koje možemo iskoristiti za postizanje cilja. Dobro upravljanje vremenom nam može „uštedeti“ značajne količine vremena koje ćemo kasnije iskoristiti na druge aktivnosti, bilo da je to još posla ili druženje sa porodicom i/ili porodicom. Nekad nam je to dodatno vreme prilika da procenimo koliko smo uspešno izvršili zadatak i da napravimo korekcije koje mogu napraviti razliku u rangiranju našeg uspeha.

Kod vremenski ograničenih zadataka, upravljanje vremenom samo po sebi nije dovoljna veština. Ozbiljna prepreka u ovakvim situacijama često je velika količina stresa koji nas može ograničiti u načinu na koji razmišljamo, funkcionišemo i nosimo se sa nadirućim novim zahtevima. Velike količine stresa deluju parališuće i sužavaju spektar mogućnosti koje su nam na raspolaganju u datoj situaciji. Neadekvatno nošenje sa stresom nas čini manje sposobnim da adekvatno i pravovremeno upotrebimo svoje ostale veštine i sav svoj

potencijal. Učenje kako da se adekvatno nosimo sa stresom pretvara nam jednu prepreku u prednost koju možemo iskoristi za postizanje cilja. Naime, ako naučimo kako da prepoznamo izvore stresa i način njegovog uticaja na nas u konkretnoj situaciji, stres možemo pretvoriti u tzv. eustres koji je pozitivan. Ovaj stres nas drži budnim i usmerava nam pažnju na važne elemente zadatka kojim se bavimo - za razliku od distresa tj. negativnog stresa koji nas onesposobljuje i čini manje produktivnim i pozornim. Iz ovog se može steći utisak da su individualne veštine deo naše ličnosti, što one i jesu. Radom na ovakvim veštinama proširujemo spektar i potencijal svojih aktivnosti i obogaćujemo sebe i svoju ličnost iskustvima na različitim nivoima, bilo emocionalnom, socijalnom ili mentalnom.



TIMSKI (GRUPNI) RAD

Timski rad

Rad sa drugim ljudima radi postizanja zajedničkog cilja, neophodan je u gotovo svakom domenu života - u školi, na poslu, u roditeljstvu, u porodičnim i prijateljskim odnosima. Iako postoje situacije u kojima je bolje delovati sam, znati kako raditi sa drugima bez sukoba je kritična veština koja može pomoći u postizanju većih uspeha.

Šta je tim?

Rad sa drugim ljudima ne podrazumeva nužno da radite kao u timu. Nisu sve grupe timovi. Timovi su posebna vrsta grupe karakteristične po tome što su njeni članovi međusobno zavisni i fokusirani na zajedničku strukturu i aktivnosti. Pravi timski rad obuhvata saradnju, komunikaciju i prihvatanje zajedničkog cilja. Tim bi u najmanju ruku trebalo da bude kohezivna, saradnička jedinica.

Zašto je važan timski rad?

Dobar timski rad povećava efikasnost jer više ljudi deli obaveze i zadatke. Kooperacija omogućava ljudima da rešavaju probleme koje pojedinci, delujući sami, ne bi mogli da reše. Izreka *Dve glave su pametnije od jedne* - pokazuje se kao tačna! Nekada nam je teško da sagledamo stvari iz drugačije perspektive ili nesvesno previdimo ključne elemente koji bi doveli do rešenja - u takvim situacijama, tim spašava!

Timski rad takođe povećava odgovornost i motivaciju svojih članova, te smanjuje rizik da će projekat biti ugrožen ukoliko je jedan član tima odsutan ili nije u mogućnosti da doprinese radu i rezultatu. Jedan od najvećih benefita timskog rada je što omogućava članovima tima da pomažu jedni drugima, da uče jedni od drugih i grade nove veštine.

Šta je važno za timski rad?

Dobri timski igrači dele nekoliko karakteristika. Spremni su da urade svoj deo posla, pouzdani su, iskreni su u vezi sa problemima ili izazovima i jasno komuniciraju sa kolegama. Stoga možemo izdvojiti nekoliko elemenata koji su ključni za uspešan timski rad:

Poverenje i odgovornost

Kada radimo u timu ključno je postojanje međusobnog poverenja koje podrazumeva otvorenu komunikaciju između članova o svakom segmentu posla i pouzdanost da će svaki član ispunjavati svoje zadatke i poštovati rokove. Kada možemo da se oslonimo na svoje kolege i verujemo da će biti odgovorni u obavljanju svojih zadataka, to nam omogućava da se bez dodatnog stresa maksimalno posvetimo svom delu posla.

Poverenje takođe podrazumeva da svaki član tima može otvoreno da iznese probleme ili nedoumice sa kojima se suočava, bez osude drugih članova. Timovi sa visokim nivoom poverenja i odgovornosti grade jači *timski identitet* - osećaj pripadnosti grupi, želju za zajedničkim radom i jasno podeljene uloge u timu, što doprinosi kvalitetu timskog rada.

Motivacija

Visok nivo motivacije korespondira sa energijom i nivoom odgovornosti kompletnog tima.

Dobar timski rad povećava motivaciju članova tima, ali je motivacija takođe neophodna pri započinjanju rada u timu. Tim koji vrednuje doprinos svakog člana i ne osuđuje neuspeh, povećava individualnu i grupnu motivaciju koja pozitivno utiče na rad i uspeh projekta.

Komunikacija

Komunikacija je neophodna kako bi se osiguralo da tim radi optimalno. Komunikacija omogućava povratne informacije i smernice o tome koliko dobro svaki od članova tima obavlja svoje zadatke, sluša druge članove, podstiče učešće i diskutuje o akutnim problemima. Međutim, to takođe može biti jedan od najizazovnijih aspekata rada sa drugim ljudima - čak i kada drugi aspekti tima funkcionišu glatko, neefikasna komunikacija može poremetiti čitav projekat i koheziju tima. Srećom, većina ljudi može da nauči da kroz vežbu postane bolji komunikator i više doprinese timu. Ukoliko jedan član neefikasno komunicira, dobra komunikacija u ostatku tima je najbolji motivator za poboljšanje komunikacije u čitavom timu. Članovi tima treba da razmene relevantne informacije kada ih (sa)znaju, umesto da čekaju idealan trenutak. Treba ohrabriti svakog člana da podeli svoje ideje, nedoumice i informacije o napretku - čak i ako su vesti loše - dok ostali članovi treba sve to pažljivo da saslušaju, ocene bez osude i ponude promišljen odgovor ili rešenje.

Neverbalna komunikacija takođe može pomoći produktivnost tima. Članovi tima koji se odlično snalaze u čitanju neverbalnih znakova, mogu bolje da procene aktuelnu grupnu dinamiku i pomognu u identifikaciji neizgovorenih problema. S druge strane, imajte u vidu da neverbalna komunikacija može biti i problematična za timski identitet - recimo, pojedinac koji prevrće očima na tuđe ideje snižava moral tima i uspostavljeno poverenje.

Kohezija

Timski rad je pogodan većini ljudi, ali to ne znači da je svakome lako da radi sa drugima. Neki ljudi, posebno oni koji više vole da rade sami, mogu se osećati neprirodno u grupi ili biti frustrirani zbog podeljene odgovornosti. Druge ljude rad u timu može odvesti u lenjost - budući da ostali daju svoj doprinos, mogu osetiti manji pritisak da odrade svoj deo.

Da bi timski rad bio optimalan, važno je da svi članovi dele iste ciljeve i da su posvećeni celokupnoj viziji. Često je potrebna samo jedna osoba koja neodgovorno pristupa zadatku - ili prkosi ciljevima grupe - da bi se poremetili naponi ostalih u timu. Potrebno je obezbediti osećaj pripadnosti i istaći važnost doprinosa svakog člana kako bi se ostvario efektivan timski rad. Neki od ključnih kvaliteta dobrog kohezivnog tima uključuju dobru komunikaciju i osobinu poznatu kao *društvena osetljivost* - sposobnost članova da razumeju misli i osećanja drugih i da se s poštovanjem upuste u neslaganja. Rad u kohezivnom timu kolega pomaže u razvoju interaktivnih rutina koje koriste jedinstvene talente svakog člana tima.

Emocionalna regulacija

Emocionalna inteligencija je veština koja omogućava ljudima da bolje razumeju svoje emocije, kao i emocije onih koji ih okružuju. Timovi sa većom prosečnom emocionalnom inteligencijom efikasniji su od timova koji ne pridaju značaj emocionalnom aspektu grupnog rada. Naučiti kako biti timski igrač znači naučiti kako da upravljamo svojim emocijama - bilo frustracijama, strahom ili euforijom. Emocionalna atmosfera u timu može znatno uticati na kvalitet rada. Važno je svakom članu obezbediti prostor za frustracije i neuspehe u sigurnom okruženju koje će ponuditi pomoć i/ili rešenje, a ne prekor. Veština emocionalne regulacije može pomoći timovima da se snađu i u konfliktnoj situaciji, ravnomerno podele posao i razviju dugoročno poverenje.



Šta ako više volim da radim sam(a)?

Proučite svoje snage i slabosti i zatražite zadatke koji odgovaraju vašim kapacitetima. Radite na izgradnji fleksibilnosti, budite spremni da saslušate tuđa mišljenja i ideje (čak i ako su suprotne) i iskreno komunicirajte sa drugim članovima. Potrudite se da uvidite značaj različitih uglova posmatranja za vaš lični ili profesionalni razvoj i iznesite timu svoja viđenja i stavove. Fokusirajte se na svoj doprinos projektu i verujte da će vaše kolege uraditi isto.

INTERPERSONALNE VEŠTINE I VEŠTINE KOMUNIKACIJE

Već smo pomenuli kompleksnost i važnost komunikacije za funkcionisanje i rad u poslovnom okruženju, ali ista pravila važe i za privatni život. Sva živa bića imaju sposobnost komunikacije, ali čoveka izdvajaju kvalitet, kompleksnost, vrste i stilovi komuniciranja. Da bi komunikacija bila uspešna, nije dovoljno samo poznavati načine i principe pomoću kojih ćemo jasno i precizno komunicirati, već je potrebno da naučimo da aktivno slušamo sagovornika, što predstavlja drugu veliku komponentu ovog složenog procesa.

Šta je komunikacija?

Najjednostavnije rečeno, komunikacija predstavlja prenošenje informacije od jedne osobe do druge, ili više njih, što znači da su za svaku komunikaciju potrebni pošiljalac (osoba koja šalje poruku), poruka (sadržaj koji se prenosi) i primalac (osoba koja prima poruku). Komunikacija je veoma važna za svakog pojedinca i odvija se svakodnevno, čak i onda kada toga nismo svesni. Rečima, pokretima ruku i nogu, držanjem tela, ali čak i bojom glasa, mi komuniciramo.

Veštine komunikacije

Veština komunikacije se danas prepoznaje kao jedna od najvažnijih „mekih“ veština čiji se značaj ogleda u svim sferama ljudskog života. Iako je veoma lako definisati samu komunikaciju, komunikacijske veštine se objašnjavaju i definišu putem njenih elemenata od kojih ćemo predstaviti sledeće:

1 Vrste komunikacije

Prvi korak u razumevanju veština komunikacije podrazumeva razumevanje svega onoga što komunikacija jeste. Osnova podela komunikacije je na *verbalnu* i *neverbalnu* komunikaciju.

Verbalna komunikacija je govorno ili pisano prenošenje poruke između dve ili više osoba i jedinstvena je za ljude jer uključuje upotrebu reči. Verbalna komunikacija se može dalje podeliti na usmenu i pisanu komunikaciju. Usmena komunikacija je deo svakodnevne komunikacije i predstavlja razmenu ideja govorom. Međutim, usmena komunikacija se ne odnosi samo na reči i izraze koji su izraženi u govoru, već i na zvukove i ton koji prati komunikaciju. Vrisak, uzdah, onomatopeja ili neki karakterističan zvuk su takođe oblici usmene komunikacije. Pisana verbalna komunikacija podrazumeva svaku komunikaciju zasnovanu na rečima koje su pretvorene u tekst. Pisana komunikacija predstavlja komunikaciju porukama, mejlom, pismima, izveštajima ili drugim pisanim dokumentima koji služe za informisanje.

Neverbalna komunikacija je vrsta i spontane i namerne komunikacije, kojom osoba bez reči izražava i razmenjuje namere, želje, raspoloženje, stavove, emocije. Kada kažemo da neverbalna komunikacija podrazumeva komunikaciju bez reči, to znači da ona obuhvata oblike ponašanja kao što su gestovi, mimika i izraz lica, položaj tela, pogled, ton glasa, pa čak i odeća koju nosimo. Neverbalna komunikacija je najčešće dopuna verbalnoj, ali nekada i njena zamena. Poseban značaj ovog vida komunikacije se ogleda u početnim trenucima razgovora, odnosno prilikom stvaranja prvog utiska. Ljudi su izuzetno vizuelna bića, pa tako brojna istraživanja ukazuju na činjenicu da neverbalna komunikacija prevazilazi reči, tj. verbalnu komunikaciju pri stvaranju prvog utiska. Postoje brojni znaci koji pomažu prilikom tumačenja nečije neverbalne komunikacije (prekrštene ruke ukazuju na pružanje otpora, zevanje na dosadu ili pad koncentracije, crvenilo u obrazima na prisustvo treme, itd.). Međutim, treba biti veoma oprezan prilikom uzimanja ovih smernica u obzir. Komunikacija je veoma složen proces koji je potrebno sagledati holistički, te nije dovoljno oslanjati se samo na naše tumačenje nečije neverbalne komunikacije.

U literaturi se najčešće mogu pronaći tri stila komunikacije: *agresivno komuniciranje*, *pasivno komuniciranje* i *asertivno komuniciranje*. Sve češće se navedenim stilovima dodaje i četvrti stil, *pasivno - agresivni*.

Agresivno komuniciranje predstavlja onu vrstu komuniciranja kada osoba ne prihvata „ne“ kao odgovor, ne uvažava stavove i mišljenja drugih, već se drugi u komunikaciji nipodaštavaju. Dodatno ovu vrstu komunikacije objašnjava stav da „samo slabici popuštaju“, zbog čega ovakva komunikacija može dovesti do trajnijeg narušavanja odnosa. Ljudi koji na ovaj način komuniciraju, imaju tendenciju da povisuju ton, da ulaze u lični prostor sagovorniku i da im je gestikulacija veoma izražena. Na ovaj način najčešće komuniciraju osobe koje osećaju nezadovoljstvo i neprihvaćenost, što ujedno može biti i uzrok njihove agresivne komunikacije.

Pasivno komuniciranje je često kod osoba koje osećaju strah da neće biti prihvaćene. One se zatim povlače u komunikaciji, retko kada iznose svoje stavove i mišljenja, ne postavljaju pitanja, te će neretko odbiti sagovornika. Pasivnu komunikaciju uglavnom primenjuju osobe koje osećaju neki nivo depresije ili anksioznosti, kao i osobe koje imaju niži stepen samopoštovanja i samopouzdanja.

Pasivno-agresivno komuniciranje, kao što i sam naziv kaže, predstavlja kombinaciju dva prethodno navedena stila. Ovaj stil karakteriše prividna ljubaznost, pasivnost, dok zapravo kroz ironiju, sarkazam, ignorisanje i neprihvatanje lične odgovornosti, osoba izražava svoju ljutnju i bes. Osobe koje komuniciraju pasivno-agresivno retko će iznositi svoje stavove i mišljenja, ne zbog straha od neprihvatanja (kao što je to slučaj sa pasivnim stilom), već kao izraz nemoći.

Asertivno komuniciranje se odnosi na izražavanje misli, osećanja, stavova i potreba na način koji nije ugrožavajući za druge, ali jeste razumljiv drugima. Asertivna osoba uvažava i poštuje prava, misli i stavove drugih, ali takođe, jasno i otvoreno izražava i zastupa svoje stavove i mišljenja. Asertivnost u komunikaciji karakteriše miran ton glasa, kontakt očima tokom razgovora, slušanje sagovornika i ne prekidanje osobe koja priča. Osobe koje su asertivne u komunikaciji, šalju poruku o sebi da su sigurni, otvoreni prema drugima i samopouzdati.

Prepoznavanje različitih stilova komunikacije omogućuje nam njihovo identifikovanje u svakodnevnom međuljudskim interakcijama. Sa jedne strane, ukoliko primetimo da naš sagovornik ima poteškoća u izražavanju ličnog mišljenja ili osećanja, možemo ga ohrabrivati da je njegova reč podjednako važna, i time mu dati podstrek da ulazi slobodnije u interakciju sa drugima. Sa druge strane, ukoliko primetimo da je naš stil komunikacije neodgovarajući/ neefikasan, prepoznavanje stila komunikacije nam može biti znak da je nešto potrebno da menjamo. Iako smo već istakli da je asertivna komunikacija najadekvatniji način komunikacije, važno je napomenuti da sva tri preostala stila imaju svoju funkciju, i nekada ćemo ih tokom života primeniti, bez obzira na usavršavanje komunikacijskih veština.

Zašto nam je važna asertivna komunikacija?

Asertivna komunikacija se smatra najefikasnijim načinom komuniciranja i osnovom za građenje iskrenih i funkcionalnih međuljudskih odnosa. Ovaj stil komunikacije omogućava pojedincu da na adekvatan način izrazi svoje potrebe, ne ugrožavajući tuđe. Asertivna komunikacija pomaže ljudima da unapređuju svoje samopouzdanje kroz svakodnevnu komunikaciju jer se neće osećati uplašeno ili pod stresom da će ući u konflikt sa sagovornikom. Dalje, ovaj komunikacioni stil će omogućiti pojedincu da jasno i precizno iznese svoje misli, želje i osećanja, zbog čega će omogućiti bolje razumevanje od strane drugih, kao i lakše postizanje svog cilja. No, kako komunikacija nije individualan proces, već zahteva dva ili više učesnika, asertivna komunikacija će učiniti svim učesnicima ovaj proces prijatnijim, kako kratkoročno - tokom samog razgovora, tako i dugoročno - građenjem iskrenog i funkcionalnog odnosa.

3 Aktivno slušanje

Slušanje kao komunikacijska veština podrazumeva usmeravanje pažnje, interpretiranje i pamćenje onoga što smo zaista čuli. Kada slušamo svog sagovornika usredsređeno, odgovorno, sa empatijom i prihvatanjem, tada *aktivno slušamo*. Neretko se možemo susresti sa tim da je neke informacije „na jedno uho ušla, na drugo izašla“, što nam pokazuje da slušanje nije samo sposobnost da „čujemo poruku“, već je potrebna aktivna participacija u tom procesu. Ukoliko se fokusiramo na razvoj veštine prenošenja poruke, a zanemarimo (aktivno) slušanje, možemo doći u opasnost da se naša komunikacija pretvori u monolog. Aktivno slušanje je sastavni deo asertivnog komunikacionog stila, i jedno bez drugog ne bi bilo moguće.

4 Povratna informacija

Povratna informacija ili *feedback* je još jedan važan element komunikacijskih veština i još jedan pokazatelj dvosmernosti procesa komunikacije. Značaj davanja kvalitetne povratne informacije ogleda se u poslovnom, obrazovnom i ličnom kontekstu i predstavlja temu kojoj se poklanja sve veća pažnja. Osoba koja daje povratnu informaciju treba da ima u vidu cilj sa kojim se ona upućuje, treba da teži ka tome da iznete informacije budu što preciznije i konkretnije, objektivne i tačne. Povratna informacija ima za cilj unapređenje onoga što se saopštava (komunicira drugima), stoga su njen sastavni deo i pohvale i sugestije šta bi moglo bolje da se uradi. Popularna, ali pre svega uspešna tehnika za davanje povratnih informacija se zove „sendvič tehnika“ i ona podrazumeva da se na samom početku istakne šta je osoba o kojoj se govori dobro uradila. Središnji deo čini analiza onih elemenata koji bi mogli biti bolji, dok se ceo proces završava isticanjem dodatnih, dobrih strana, uz predloge kako unaprediti ono što je potrebno. Davanje, ali i primanje povratne informacije podjednako pospešuje proces komunikacije, koliko i uči ljude na prihvatanje konstruktivne kritike i saveta od strane drugih.

5 Javni nastup

Komunikacija u više oblika prožima današnje poslovno okruženje. Uz brojne razgovore za posao, konferencijske pozive, sastanke, prezentacije proizvoda, radionice i javne događaje, sve više lidera i mladih ljudi uviđa važnost razvoja dobrih veština interpersonalne komunikacije. Ipak, većina rukovodilaca i zaposlenih nastavlja da izbegava upotrebu javnog nastupa, ostavljajući napredak i bolje mogućnosti za karijeru onima koji preduzimaju proaktivne korake da savladaju umetnost govora u javnosti. Pričanje pred publikom nije mala stvar i mnogima izaziva veliku anksioznost, ali upoznavanjem elemenata javnog nastupa i razumevanjem njihove uloge možemo umnogome ovladati svojim strahovima. Pre svega, treba da znamo o čemu govorimo – da budemo upoznati sa temom. Time održavamo kredibilitet pred publikom. Međutim, nije dovoljno znati samo o čemu pričamo, već moramo razmisliti o načinu na koji prenosimo poruku. Da li je poruka dovoljno jasna? Da li nas publika razume? Da li se obraćamo publici jezikom koji ona razume? Osim poznavanja teme o kojoj govorimo, potrebno je da poznajemo i publiku kojoj se obraćamo. Ovo nam omogućava da održimo pažnju ljudi koji nas slušaju i time prenesemo našu poruku u celosti.

EMOTIVNA PISMENOST

Emocije su nužan i važan deo našeg svakodnevnog života. One utiču na naše želje, ambicije, ciljeve, međuljudske odnose, građenje slike o sebi. Ne postoje dobre i loše emocije, svaka emocija ima svoj značaj i vrednost - neke nas upozoravaju da smo u situaciji koja nam ne prija, neke nas pripremaju za nova iskustva, neke pokazuju da nam nešto odgovara i motivišu nas da to prihvatimo, a neke nam signaliziraju kako se osećamo zbog sebe ili drugih. Dakle, postoji čitav niz različitih emocija koje osećamo i izražavamo, iako često ne umemo da ih razlikujemo i da se sa njima nosimo.

Šta je emocionalna pismenost?

Pismenost podrazumeva da smo sposobni da čitamo i pišemo. Isto tako emocionalna pismenost podrazumeva sposobnost interpretacije (čitanja) svojih emocija, izražavanja emocionalnog stanja i komuniciranja osećanja (kao da nekome pišemo kako se osećamo da bi nas razumeo).

Emocionalna pismenost nam omogućava da prepoznamo, tumačimo i kontrolišemo naše emocije. Osoba sa dobro razvijenom emocionalnom pismenošću je stoga sposobna da prepozna i adekvatno odgovori na emocije drugih. Ovo nam omogućava bolje i dublje razumevanje drugih ljudi i smatra se obeležjem zdravih odnosa. Emocionalna pismenost je usko povezana sa emocionalnom inteligencijom.

Zašto je emocionalna pismenost važna?

Emocionalna pismenost nam omogućava da otkrijemo i pristupimo važnim informacijama o sebi i drugima - *Šta me čini srećnim? Šta me povređuje? Šta me rastužuje?* Bez veštine emocionalne pismenosti emocije bi ostale zbunjujuće i nediferencirane - grupisane zajedno. To znači da ne bismo mogli adekvatno da identifikujemo i regulišemo svoje emocije, samim tim ne bismo mogli da se fokusiramo na problem koji ih je izazvao. Nedostatak emocionalne pismenosti može uticati na različite aspekte života - način na koji se nosimo na stresom i neuspehom, način na koji gradimo i održavamo odnose sa ljudima, kakav stav imamo prema sebi i svojim potrebama. Ako svako neprijatno osećanje nazovemo ljutnjom - kako ćemo znati šta nas nervira, a šta povređuje? Ako to ne znamo ne možemo zaključiti koje situacije u nama izazivaju nervozu, a u kojima se osećamo povređenim. Samim tim nećemo moći da se zapitamo *Zašto baš ova situacija u meni izaziva ovo osećanje?*

Osobe sa razvijenom emocionalnom inteligencijom mogu da prepoznaju i imenuju svoje i tuđe emocije, mogu da razumeju poruku koju nosi emocija koja je izražena, otvoreno govore o emocijama i pokazuju ih. Takođe imaju sposobnost da kada identifikuju emociju koju osećaju odluče na koji način će je izraziti i kako će odreagovati - ovo se naziva emocionalna regulacija. Osobe koje nemaju ovu sposobnost znatno češće reaguju impulsivno - preplavljeni osećanjima koja ne razumeju ne uspevaju da o njima racionalno razmišljaju, već deluju samo pod utiskom emocije koju osećaju. Ovakav način reagovanja u većini slučajeva nije adekvatan i negativno utiče na socijalne odnose koje gradimo.

Veštine emocionalne pismenosti

Pod pojmom emocionalna pismenost podrazumevamo različite sposobnosti i veštine koje nam omogućavaju razumevanje i kontrolu emocija.

Neke od tih veština su:

Prepoznavanje emocija

Sposobnost da precizno izdvojimo koje emocije osećamo, posebno kada osećamo više emocija istovremeno. Svako od nas bi znao da kaže kada je ljut. Ali da li biste znali da razlikujete kada ste povređeni, nervozni, iziritirani, besni, ogorčeni? Ili biste sva ta osećanja nazvali ljutnjom?

Ubuduće pokušajte da precizno imenujete svoja osećanja i povežete ih sa situacijom koja ih je izazvala.

Razumevanje emocija

Šta znače emocije koje osećamo? Razumevanje emocija je sposobnost razumevanja informacije koje nam emocije šalju - *zašto me je ovo naljutilo? zašto me je ovo uzbudilo? zašto me ovo plaši?* Razumevanje emocija nam omogućava da bolje razumemo sebe i svoje potrebe, svoje jake i slabe tačke. Takođe nam pomaže da uvidimo kako se različite emocije kombinuju - kada osećamo strah često osećamo i anksioznost, kada se osećamo srećno često osećamo i uzbuđenost, a možemo biti istovremeno i uplašeni i uzbuđeni. *Šta nam određena kombinacija emocija govori o situaciji u kojoj se nalazimo?*

Komuniciranje emocija

Emocije imaju i komunikacionu ulogu. Sposobnost da izrazimo i opišemo emociju koju osećamo nam pomaže u ostvarivanju i produbljivanju socijalnih i emotivnih odnosa. Ukoliko možemo jasno da iskažemo koje emocije osećamo, drugi će bolje razumeti naše emocionalno stanje, naše potrebe i postupke. Kada nas razumeju, drugi nam mogu i pomoći u prevladavanju teških perioda i nošenju sa negativnim emocijama.

Regulacija emocija

Regulacija emocija je sposobnost da kontrolišemo sopstveno emocionalno stanje. Kako ćemo izraziti emocije u različitim situacijama - nekada ćemo preuveličati koliko srećno se osećamo, a nekada ćemo sakriti da se osećamo povređeno, ili obrnuto. Na koje emocije ćemo se fokusirati kako bismo sebi obezbedili emocionalno stanje koje želimo? Recimo, preispitivanje izazovne situacije kako bismo smanjili bes ili anksioznost, ili pak fokusiranje na razloge za osećanje sreće ili smirenosti. Sve emocije koje osećamo su validne, normalne i samo naše. Na nama je da naučimo kako da se sa njima nosimo na način koji nam omogućava lično razumevanje i rast.

Empatija

Empatija podrazumeva razumevanje osećanja druge osobe. Empatija se uči. Kako bismo razvili empatiju moramo razumeti šta znače različite emocije, kako se ispoljavaju i šta nose sa sobom. Ovo nam omogućava da isto razumevanje primenimo na drugu osobu i njena osećanja. Empatija je važan aspekt međuljudskih odnosa, ali nam takođe pomaže u razumevanju sopstvenih emocija, kao i u shvatanju kako različiti ljudi drugačije reaguju i ispoljavaju iste emocije.



„Emocionalna pismenost nam pomaže da precizno identifikujemo i preneseemo svoja osećanja. Imenovanje istih pomaže nam da identifikujemo svoje nezadovoljene potrebe, njihovo komuniciranje pomaže nam da identifikujemo one ljude koji nam dobrovoljno pomažu u zadovoljavanju naših potreba. Ključ emocionalne pismenosti je korišćenje jednostavnih, jasnih i direktnih poruka poput - osećam se tužno.”

Steve Hein

VEŠTINE REŠAVANJA PROBLEMA

Ove veštine nam pomažu da brzo i efikasno rešavamo probleme. Podrazumevaju brzo identifikovanje problema, osmišljavanje i primenu adekvatnog rešenja i ne odnose se samo na kompleksne matematičke zadatke i slične izazove. Naprotiv, rešavanje problema povezano je sa svakom situacijom koja zahteva rešenje. Kako napisati akademski rad? Kako pripremiti novo jelo? Kako popraviti klimu? Kako organizovati prevoz da bismo stigli na vreme? Kako pristupiti osobi s kojom smo u konfliktu? Kako unaprediti veštine rešavanja problema? Svako od nas svakodnevno rešava probleme - u privatnom životu i na nekom poslu - i na tom putu prevazilazi razne prepreke i izazove.

Kako izgleda proces rešavanja problema

Kada se pojavi problem - recimo, štampač se pokvario - kako ga rešavate?

Rešavanje problema počinje **identifikovanjem problema**. Pre nego što krenete u pronalaženje rešenja, morate precizno utvrditi gde je nastao problem. Važno je da se usmerimo na srž problema, a ne na njegove posledice ili nuspojave. Potrebno je precizirati šta je problem i zašto je nastao. Takođe je važno razgraničiti šta je činjenica, a šta mišljenje o prirodi problema. Na primer - ukoliko ne uspevate da odštampate dokument, važno je zaključiti *da li je problem u nedostatku mastila, u konekciji sa računarom ili je ceo štampač pokvaren? Da li se štampač iznenadno pokvario ili je došlo do promene koja je mogla uzrokovati kvar?* Bez definisanog problema ne možemo se usmeriti na najefikasnije rešenje.

Nakon identifikacije problema, prelazimo na **pronalaženje mogućih alternativnih rešenja**. Osmišljavanje niza alternativa pomaže u boljem sagledavanju problema, posebno kada su

u pitanju kompleksniji problemi, i obezbeđuje potporu ukoliko prva strategija rešavanja nije bila uspešna. U ovom procesu pomaže timski rad - sagledavanje problema iz različitih uglova.

Kada imamo set alternativa koje možemo primeniti, sledeći korak je **evaluacija mogućih rešenja**. U ovom koraku procenjujemo sva odabrana, potencijalna rešenja i sužavamo ih na jedno. Pri izboru adekvatnog rešenja važno je nepristrasno proučiti sve alternative, fokusirati se na željeni cilj i proceniti mogući ishod svih varijanti - poželjnih i nepoželjnih. Korisno je postaviti nekoliko ključnih pitanja: *Koje rešenje je najizvodljivije? Koje rešenje je vremenski najefikasnije? Koje rešenje najefektivnije koristi raspoložive resurse? Da li postoje rizici u primeni određenih rešenja? Kom rešenju su naklonjeni oni koji će ga primeniti i koristiti?*

Nakon što izaberemo najadekvatnije rešenje, vreme je da ga **primenimo na problem**.

Kako bismo razvijali svoje veštine rešavanja problema ključna je **evaluacija odabranog rešenja**. *Da li je bilo uspešno? Zašto jeste ili zašto nije? Da li je rešenje moglo biti efikasnije ili efektivnije? Da li je moglo da se primeni na adekvatniji način?* Za procenu kvaliteta implementiranog rešenja koristan je *fidbek* od prijatelja, kolega ili nadređenih. Upoznavanje sa dobrim i lošim stranama rešenja koje smo odabrali, pomoći će nam da ubuduće brže i efikasnije rešavamo slične probleme.

Strategije rešavanja problema

U procesu pronalaženja rešenja može se primeniti jedna od mnogih strategija rešavanja problema. Strategija rešavanja problema je plan akcije kojim se vodimo pri pronalaženju rešenja.

Recimo, jedna od često korišćenih strategija je *Pokušaji i greške (trial and error)*.

Kada primenjujemo ovu strategiju isprobavamo različita rešenja i saznajemo nove informacije o problemu kroz rešenja koja su bila neuspešna. Ako se vratimo na problem pokvarenog štampača - možete pokušati da proverite nivo mastila, ako to ne uspe, možete proveriti da li se papir zaglavio ili možda štampač zapravo nije povezan sa vašim laptopom. Pri korišćenju ove strategije nastavljamo da isprobavamo različita rešenja dok ne rešimo problem.

Još jedna česta strategija je Algoritam. Algoritam je formula za rešavanje problema koja vam daje uputstva korak po korak za postizanje željenog ishoda. Ova strategija podrazumeva da se koraci moraju precizno pratiti da bi se dobio tačan rezultat - rešenje. U slučaju našeg štampača, algoritam bi podrazumevao praćenje uputstva za restartovanje štampača.

Heuristici su još jedna popularna strategija rešavanja problema. Heuristici su opšti okvir za rešavanje problema koje učimo i stičemo kroz iskustva rešavanja problema. Ovo su „mentalne prečice“ koje nam pomažu da rešimo problem iako ih često koristimo nesvesno. Jedan od korisnih heuristika je rad unatrag - započinjanje rešavanja problema fokusiranjem na krajnji rezultat. Recimo, krajnji rezultat koji želimo da postignemo je štampanje dokumenta - da bismo ga odšampali treba nam funkcionalan štampač, da bi štampač bio funkcionalan moramo izvući zaglavljani papir, a da bismo izvukli papir moramo otvoriti pravi deo štampača. Ovaj princip verovatno koristite u svakodnevnom životu, a da toga niste ni svesni. Još jedan korisni heuristik je deljenje zadatka na manje, korake koji se lakše postižu.

Recimo, ako nedostaje mastila u štampaču - prvi korak je pronaći deo štampača u kome se nalazi mastilo; drugi korak je izvući prazne bočice mastila; treći korak je staviti nove bočice mastila; četvrti korak je ponovno pokretanje štampača; peti korak je štampanje dokumenta. Ovaj heuristik je posebno koristan kada smo suočeni sa kompleksnim problemima. Veliki zadatak postaje manje težak ako se razbije na niz malih koraka.

Prepreke u rešavanju problema

Kada pokušavate da rešite problem, važno je razlikovati informacije koje su relevantne za problem i nebitne podatke koji mogu dovesti do pogrešnih rešenja. Što je problem složeniji nevažne informacije više ometaju i lakše je fokusirati se na obmanjujuće ili nebitne informacije. Važno je razgraničiti i šta su vaše pretpostavke o problemu, a šta su evidentni zaključci koje možete izvući iz konteksta problema.

Česta prepreka za rešavanje problema je nesvesna tendencija da se problemu pristupa samo na jedan određeni način. Kada se fiksiramo na prvo rešenje koje nam je palo na pamet, teško je da se izmestimo i smislimo rešenje koje je van inicijalnog okvira. Ljudi su skloni da koriste samo rešenja koja su u prošlosti uspeła i izbegavaju da traže alternativne ideje, čak i ako ne uspevaju da reše problem. U ovakvim situacijama najbolja strategija je konsultovanje sa kolegama ili prijateljima. Oni problem sagledavaju iz drugačije perspektive, pa i ako nemaju konkretan predlog mogu vas podstaći na drugačiji način razmišljanja koji će vam omogućiti da otkrijete nova alternativna rešenja.

Zašto je važno da vežbamo svoje veštine rešavanja problema?

Ovo je jedna od ključnih veština koje poslodavci traže od kandidata za posao, jer zaposleni sa ovim veštinama imaju tendenciju da budu samostalni i dobro rešavaju neočekivane probleme.

Sposobnosti rešavanja problema mogu se poboljšati vežbanjem. Možete izazivati sebe zagonetkama i drugim mentalnim vežbama kako bi izoštrili svoje veštine - sudoku, ukrštenica, šah, slagalice, Rubikove kocke, itd. Takođe možete poboljšati svoje veštine rešavanja problema tako što ćete se upoznati sa uobičajenim problemima u industriji ka kojoj stremite i učiti uspešne strategije od iskusnijih kolega.





Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour economics*, 19(4), 451-464.

Schulz, B. (2008). *The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge*.

Alex, K. (2009). *Soft skills*. S. Chand Publishing.

Kyllonen, P. C. (2013). Soft skills for the workplace. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 45(6), 16-23.

Vuković, A. J., & Papić-Blagojević, N. *ISPITIVANJE EFIKASNOSTI VISOKOG STRUKOVNOG OBRAZOVANJA*.

Kantrowitz, T. M. (2005). *Development and construct validation of a measure of soft skills performance*. Georgia Institute of Technology

Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human resource development quarterly*, 22(1), 111-122.

Wellington, J. K. (2005). The "soft skills" of success. *Vital speeches of the day*, 71(20), 628.

Grugulis, I., & Vincent, S. (2009). Whose skill is it anyway? 'soft' skills and polarization. *Work, employment and society*, 23(4), 597-615.

Wheeler, R. (2016). Soft skills-the importance of cultivating emotional intelligence. *AALL Spectrum*, 20(3), 28.

Kumar, G., & Sharma, V. (2019, October). *Emotional intelligence through soft skills for employability*.

In Proceedings of International Conference on Advancements in Computing & Management (ICACM).

HjYunus, N., & Hassan, C. N. (2012). The importance of emotional intelligence and soft skills in the workplace. *In 2012 International Conference on Innovation Management and Technology Research*.



CareHub

